

Universidad Técnica Nacional

Sede San Carlos

Licenciatura en Contaduría Pública

Auditoría Operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas) del Hotel El

Tucano Resort & Thermal Spa, a septiembre 2022

Iruretagoyena Reyes Gotzone

Zeledón Delgado Katherine Susana

Abril, 2021

**Carrera Contabilidad y Finanzas  
Licenciatura Contaduría Pública**

**Acta de Aprobación**

**Universidad Técnica Nacional**

**Sede San Carlos**

**Acta # 05-2022**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los treinta y un días del mes de agosto de 2022, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo, Director de Carrera, José Fabio Vargas Rojas, Tutor, Sandra Rojas Cedeño, Lectora Interna, Luis Diego Barahona Álvarez, Lector Externo y Oscar Gómez Rodríguez, Especialista Invitado**, en su condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Iruretagoyena Reyes Gotzone cédula de identidad 207790431 y Zeledón Delgado Katherine Susana cédula de identidad 207980676**.

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación "**Auditoría Operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas) del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa**"

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa institucional, las personas estudiantes obtienen una calificación de **94.44** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**.



### Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT MANRIQUE ROJAS CONEJO (FIRMA)	Firmado digitalmente por JUELBERHT MANRIQUE ROJAS CONEJO (FIRMA) Fecha: 2022.08.31 193755-06707
--	--

Nota: Según transitorio del artículo 27 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, los demás miembros del tribunal y las personas estudiantes manifiestan mediante correo electrónico constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta.

## **Dedicatoria**

Mi dedicatoria es principalmente a Dios, porque Él está conmigo en todo momento, es mi guía y mi soporte, cuando siento que ya no doy más Él me da las fuerzas necesarias para continuar.

También, para mis hermanos y mis padres primordialmente, pues son mi motor día con día, quienes con solo unas palabras, un beso, un abrazo y un “todo va a estar bien” me dan las fuerzas necesarias para seguir avanzando y enfrentar los obstáculos de la vida, porque a pesar de todos sus errores son perfectos para mí.

***Gotzone Iruretagoyena Reyes***

Este logro se lo dedicaré primeramente a Dios por cada una de las oportunidades y bendiciones dadas, por estar ahí dándome fuerzas cuando ya he estado al borde de rendirme, aunque no lo pueda ver, siempre está presente una voz que susurra ¡no te rindas!

También se lo dedico a mi familia por aconsejarme y apoyarme diariamente, por ser ese pilar que me motiva a continuar, porque con cada acción que ellos hagan, ya sea un abrazo, un beso, o bien, una palabra de aliento; basta para reaccionar y recordar que por algo inicié mi carrera, por algo estoy acá y quiero llegar lejos en este camino profesional. Sin ellos no hubiera podido alcanzar mis metas ni hubiese llegado donde estoy hoy.

***Katherine Zeledón Delgado***

## **Agradecimientos**

Principalmente le agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y de estar donde estoy, logrando y alcanzando mis metas, además de ser mi guía en todo momento.

A mi familia, pues con sus palabras de aliento y motivación me han permitido seguir adelante con mis sueños, por más dificultosos que sean.

También, a todos aquellos profesores que han participado de alguna manera en mi formación educativa, especialmente al docente Jose Fabio Vargas Rojas, quien se encargó de dirigirme en este proceso, al cual dedicó su tiempo y compartió sus conocimientos entregada y desinteresadamente, así como también a Sandra Rojas Cedeño y Diego Barahona.

Doy las gracias al Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, por abrirme las puertas para realizar el trabajo final de graduación, y darme la confianza y ofrecerme el tiempo necesario para atender mis necesidades.

***Gotzone Iruretagoyena Reyes***

Agradezco principalmente a Dios por la vida, la salud y las fuerzas para trabajar en mis metas, por estar guiándome en el proceso y nunca dejar que me rinda.

A mi familia, pues me ha comprendido y motivado siempre para que me esfuerce en ser mejor persona, además, me han impulsado a luchar por lo que quiero.

Asimismo, a nuestro tutor Jose Fabio Vargas Rojas, quien nos ha acompañado en el proceso, compartiéndonos su conocimiento y nos ha regalado su tiempo y

dedicación para poder salir adelante. También agradecer a Sandra Rojas y Diego Barahona por el tiempo y consejos brindados en el trabajo.

Finalmente agradezco al Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, pues nos abrió las puertas y dio la confianza y tiempo necesarios para realizar el Trabajo Final de Graduación del cual me llevo un lindo aprendizaje.

***Katherine Zeledón Delgado***

## Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	5
Índice de tablas.....	xv
Índice de Gráficos .....	xvi
Resumen .....	xviii
Introducción .....	1
Capítulo I: Planteamiento de la Investigación.....	2
<b>1. Presentación</b> .....	2
<b>1.1 Justificación</b> .....	2
<b>1.2 Objetivo general y específicos</b> .....	5
<b>1.2.1 Objetivo general</b> .....	5
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	5
<b>1.3 Beneficiarios de la investigación</b> .....	6
<b>1.3.1 Beneficiarios directos</b> .....	6
<i>Gerencia</i> .....	6
<i>Socios</i> .....	7
<i>Personal</i> .....	7
<b>1.3.2 Beneficiarios indirectos</b> .....	7
<b>1.4 Planteamiento del problema</b> .....	8
<b>1.4.1 Problema de investigación</b> .....	8
<b>1.4.2 Pregunta de investigación</b> .....	11
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	12
<b>2. Presentación</b> .....	12
<b>2.1 Marco Teórico</b> .....	12
<b>2.1.1 Presentación</b> .....	12
<b>2.1.2 Teoría de la Información</b> .....	12
<b>2.1.3 Teoría del Seguro</b> .....	13
<b>2.1.4 Teoría de la Agencia</b> .....	14
<b>2.1.5 Teoría de la Decisión</b> .....	15
<b>2.1.6 Teoría de las Expectativas</b> .....	16
<b>2.1.7 Modelo de William P. Leonard</b> .....	16

2.1.8 Modelo de John W. Buckley .....	17
<b>2.2 Marco Conceptual</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Presentación .....	18
2.2.2.1 Descripción de la auditoría .....	19
2.2.2.3 Tipos de auditorías .....	20
2.2.2.4 La Auditoría Operativa .....	23
2.2.2.4.1 Propósito de la Auditoría Operativa .....	24
2.2.2.4.2 Alcance de la Auditoría Operativa .....	24
2.2.2.5 Marco de referencia de la Auditoría Operativa .....	25
2.2.2.5.1 Proceso administrativo .....	26
2.2.2.5.2 Definición de funciones administrativas .....	26
2.2.2.5.3 Clasificación de las funciones administrativas .....	27
2.2.2.6 Definición de eficacia, eficiencia y economía .....	30
2.2.2.6.1 Eficacia .....	30
2.2.2.6.2 Eficiencia .....	31
2.2.2.6.3 Economía .....	32
2.2.2.7 Efectividad .....	32
2.2.2.7 Descripción de indicadores .....	33
2.2.2.7.1 Indicadores financieros .....	33
2.2.2.7.2 Indicadores de gestión .....	34
2.2.2.8 Características de un indicador .....	34
2.2.2.9 Procedimiento de Auditoría Operativa .....	35
2.2.2.10 Riesgo .....	36
2.2.2.10.1 Tipos de riesgos .....	37
2.2.2.11 Papeles de trabajo .....	38
2.2.2.12 Tipos de papeles de trabajo .....	38
2.2.2.13 Características de los papeles de trabajo .....	39
<b>2.3 Estado de la cuestión</b> .....	<b>40</b>
2.3.1 Presentación .....	40
2.3.2 Ámbito internacional .....	40
2.3.3 Ámbito nacional .....	48
Capítulo III: Diseño Metodológico .....	49



<b>3. Presentación</b> .....	49
<b>3.1 Metodología de la investigación</b> .....	49
<b>3.1.1 Enfoque de la Investigación</b> .....	49
<b>3.2 Diseño de la investigación</b> .....	50
<b>3.2.1 Alcance de la Investigación</b> .....	50
<b>3.2.2 Temporalidad</b> .....	50
<b>3.2.3 Limitaciones</b> .....	51
<b>3.3 Unidad de análisis</b> .....	51
<b>3.4 Población y muestra</b> .....	52
<b>3.5 Variables de la investigación</b> .....	52
<b>3.6 Instrumentos de la investigación</b> .....	52
<b>3.7 Estrategia de análisis de datos</b> .....	53
<b>3.8 Validez y confiabilidad de los datos</b> .....	54
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados .....	55
<b>4. Presentación</b> .....	55
<b>4.1 Función Administrativa de Planeación</b> .....	55
<b>4.1.1 Misión</b> .....	55
<b>4.1.2 Visión</b> .....	57
<b>4.1.3 Valores</b> .....	59
<b>4.1.4 Objetivos</b> .....	60
<b>4.1.5 Metas</b> .....	64
<b>4.1.6 Políticas</b> .....	64
<b>4.2 Función Administrativa de Organización</b> .....	69
<b>4.2.1 División y distribución de funciones</b> .....	69
<b>4.2.2 Estructura organizacional</b> .....	78
<b>4.2.3 Asignación de Recursos</b> .....	79
<b>4.2.4 Cambio organizacional</b> .....	82
<b>4.2.5 Cultura organizacional</b> .....	84
<b>4.3 Función Administrativa de Dirección</b> .....	84
<b>4.3.1 Capacitaciones</b> .....	85
<b>4.3.2 Comunicación</b> .....	89
<b>4.3.3 Motivación</b> .....	89

4.3.4 Liderazgo .....	91
4.4 Función Administrativa de Control.....	92
4.4.1 Herramientas .....	92
4.4.1 Sistemas .....	93
Hallazgos.....	94
1. Hallazgo de misión.....	94
2. Hallazgo de visión.....	95
3. Hallazgo de objetivos .....	96
4. Hallazgo de metas.....	97
5. Hallazgo de políticas .....	98
6. Hallazgo de Estructura organizacional .....	99
7. Hallazgo de Manuales (uso de equipo) .....	100
8. Hallazgo de Manual de Funciones .....	101
9. Hallazgo de Manuales de procedimientos .....	102
10. Hallazgo de Plan de Salud ocupacional .....	103
11. Hallazgo de Manual de puestos .....	104
12. Hallazgo de capacitación del personal.....	105
13. Hallazgo de Motivación (Clima organizacional).....	106
14. Hallazgo de Sobrecarga de Funciones.....	107
15. Hallazgo de evaluación de desempeño.....	109
Conclusiones y Recomendaciones .....	111
<b>Presentación</b> .....	111
<b>Planeación</b> .....	111
<i>Misión y Visión</i> .....	111
<i>Objetivos, metas y políticas</i> .....	111
<b>Organización</b> .....	112
<i>Estructura organizacional</i> .....	112
<i>Manuales uso de equipo</i> .....	112
<i>Manual de Funciones</i> .....	112
<i>Manuales de procedimientos</i> .....	112
<i>Plan de Salud Ocupacional</i> .....	113
<i>Manual de puestos</i> .....	113

<b>Dirección</b> .....	113
<i>Capacitaciones</i> .....	113
<i>Motivación</i> .....	113
<i>Sobrecarga de funciones</i> .....	114
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	114
<b>Recomendaciones</b> .....	114
<b>Planeación</b> .....	114
<i>Misión y Visión</i> .....	114
<i>Objetivos, metas y políticas</i> .....	115
<b>Organización</b> .....	115
<i>Estructura organizacional</i> .....	115
<i>Manuales uso de equipo</i> .....	116
<i>Manual de Funciones</i> .....	116
<i>Manuales de procedimientos</i> .....	116
<i>Plan de Salud Ocupacional</i> .....	117
<i>Manual de puestos</i> .....	117
<b>Dirección</b> .....	117
<i>Capacitaciones</i> .....	117
<i>Motivación</i> .....	118
<i>Sobrecarga de funciones</i> .....	118
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	119
Referencias.....	120
Apéndices .....	128
<b>Apéndice A</b> .....	128
<b>Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el     área de recepción en la empresa el Tucano Resort &amp; Thermal Spa. ....</b>	128
<b>Apéndice B</b> .....	142
<b>Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el     área de recepción (reservaciones) en la empresa el Tucano Resort &amp;     Thermal Spa.....</b>	142
<b>Apéndice C</b> .....	156
<b>Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el     área de contabilidad en la empresa el Tucano Resort &amp; Thermal Spa. .</b>	156
<b>Apéndice D</b> .....	170

<b>Guía de entrevista dirigida a Norman Muñoz Gómez, encargado de proveeduría del área funcional de administración, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.</b> .....	170
<b>Apéndice E</b> .....	173
<b>Guía de entrevista dirigida al encargado de recepción del área funcional de recepción, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.</b> .....	173
<b>Apéndice F</b> .....	177
<b>Guía de entrevista dirigida al encargado de ventas del área funcional de recepción, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.</b> .....	177
<b>Apéndice G</b> .....	181
<b>Guía de entrevista dirigida a Ernesto Desanti Hurtado, Gerente de la empresa, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.</b> .....	181
<b>Apéndice H</b> .....	185
<b>Guía de entrevista dirigida a Milagro Álvarez Bustos, encargada de Contabilidad y Recursos Humanos del área funcional de administración, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.</b> .....	185
<b>Apéndice I</b> .....	190
<b>Hoja de observación para el Área de Reservas.</b> .....	190
<b>Apéndice J</b> .....	194
<b>Hoja de observación uno del área de proveeduría.</b> .....	194
<b>Apéndice K</b> .....	195
<b>Hoja de observación dos para el área de proveeduría.</b> .....	195
<b>Apéndice L</b> .....	197
<b>Hoja de observación para el área de recepción.</b> .....	197
<b>Apéndice M</b> .....	201
<b>Propuesta técnica</b> .....	201
<b>Alcance.</b> .....	201
<b>Antecedentes.</b> .....	201
<b>Objetivos.</b> .....	201
<b>Estrategia.</b> .....	201
<b>Justificación.</b> .....	202

<b>Acciones</b> .....	202
<b>Recursos</b> .....	202
<b>Costo</b> .....	203
<b>Resultados</b> .....	203
<b>Apéndice N</b> .....	205
<b>Programa de trabajo</b> .....	205
<b>Apéndice O</b> .....	219
<b>Informe de Auditoría Operativa</b> .....	219
<b>1. Hallazgo de misión</b> .....	221
<b>2. Hallazgo de visión</b> .....	222
<b>3. Hallazgo de objetivos</b> .....	223
<b>4. Hallazgo de metas</b> .....	224
<b>5. Hallazgo de políticas</b> .....	225
<b>6. Hallazgo de Estructura organizacional</b> .....	226
<b>7. Hallazgo de Manuales (uso de equipo)</b> .....	227
<b>8. Hallazgo de Manual de Funciones</b> .....	228
<b>9. Hallazgo de Manuales de procedimientos</b> .....	229
<b>10. Hallazgo de Plan de Salud ocupacional</b> .....	230
<b>11. Hallazgo de Manual de puestos</b> .....	231
<b>12. Hallazgo de capacitación del personal</b> .....	232
<b>13. Hallazgo de Motivación (Clima organizacional)</b> .....	233
<b>14. Hallazgo de Sobrecarga de Funciones</b> .....	234
<b>15. Hallazgo de evaluación de desempeño</b> .....	236
<b>Conclusiones</b> .....	237
<b>Planeación</b> .....	237
<i>Misión y Visión</i> .....	237
<i>Objetivos, metas y políticas</i> .....	237
<b>Organización</b> .....	237
<i>Estructura organizacional</i> .....	237
<i>Manuales uso de equipo</i> .....	238
<i>Manual de Funciones</i> .....	238
<i>Manuales de procedimientos</i> .....	238

<i>Plan de Salud ocupacional</i> .....	239
<i>Manual de puestos</i> .....	239
<b>Dirección</b> .....	239
<i>Capacitaciones</i> .....	239
<i>Motivación</i> .....	239
<i>Sobrecarga de funciones</i> .....	240
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	240
<b>Recomendaciones</b> .....	240
<b>Planeación</b> .....	240
<i>Misión y Visión</i> .....	240
<i>Objetivos, metas y políticas</i> .....	241
<b>Organización</b> .....	242
<i>Estructura organizacional</i> .....	242
<i>Manuales uso de equipo</i> .....	242
<i>Manual de Funciones</i> .....	242
<i>Manuales de procedimientos</i> .....	243
<i>Plan de Salud ocupacional</i> .....	243
<i>Manual de puestos</i> .....	243
<b>Dirección</b> .....	244
<i>Capacitaciones</i> .....	244
<i>Motivación</i> .....	244
<i>Sobrecarga de funciones</i> .....	245
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	245

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Estado de la cuestión internacional según el tipo de investigación, enfoque, diseño de investigación e instrumentos .....	44
<b>Tabla 2</b> Estado de la cuestión internacional según las variables de estudio, análisis de datos y validación de datos .....	46
<b>Tabla 3</b> Objetivos establecidos para el área de administración y recepción según instrumentos aplicados. ....	62
<b>Tabla 4</b> Capacitaciones recibidas por los colaboradores de las áreas de administración y recepción según instrumentos aplicados .....	86
<b>Tabla 5</b> Recursos necesarios para la realización de la auditoría en las áreas de administración y recepción de Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa. ....	203
<b>Tabla 6</b> Programa de trabajo para la realización de la auditoría en las áreas de administración y recepción de Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa. ....	205

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> Costa Rica: Conocimiento de la misión general de la empresa, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021 .....	56
<b>Gráfico 2</b> Costa Rica: Conocimiento de la visión general de la empresa, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021 .....	58
<b>Gráfico 3</b> Costa Rica: Existencia y conocimiento de políticas en el área de recepción, según colaboradores, III cuatrimestre 2021 .....	65
<b>Gráfico 4</b> Costa Rica: Existencia de un plan de contingencia en caso de no tener servicio eléctrico, según personal del área de recepción, III cuatrimestre 2021 ...	68
<b>Gráfico 5</b> Costa Rica: Conocimiento acerca de la existencia de manuales de funciones del área, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021 .....	72
<b>Gráfico 6</b> Costa Rica: Formación académica, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021 .....	77
<b>Gráfico 7</b> Costa Rica: Conocimiento acerca de los cambios organizacionales, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021 .....	83



## Índice de imágenes

<b>Imagen 1</b> Matriz de Riesgos .....	110
---	-----

## Resumen

En el siguiente trabajo se desarrolla una auditoría operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas) en el Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa durante el 2021, realizado por las estudiantes Katherine Zeledón Delgado y Gotzone Iruretagoyena Reyes.

Toda empresa busca obtener buenos resultados con el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, es importante evaluar las funciones administrativas. Así, el propósito de esta auditoría va guiado a la evaluación de los procesos llevados a cabo en las áreas funcionales seleccionadas para conocer si se están aplicando de manera óptima desde la eficacia, eficiencia y economía, con el fin de tener una efectiva gestión administrativa.

La ejecución del Trabajo Final de Graduación contempló el análisis de la situación actual de la entidad con relación al proceso administrativo que se está empleando. Mediante este proyecto se logró identificar algunas debilidades en las funciones administrativas ejecutadas por la gerencia, por lo que, a su vez, se formularon conclusiones y recomendaciones que pretenden brindar a la entidad una situación real de su funcionamiento, y con ello buscar la eficacia, eficiencia y economía en cada uno de los procesos desarrollados.

Lo anterior se logró determinar mediante la aplicación de métodos de investigación como la observación, entrevistas y cuestionarios al personal, tanto de las áreas auditadas como a la gerencia.

## Introducción

El presente trabajo muestra la realización de una Auditoría Operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, recursos humanos y proveeduría) y recepción (reservaciones y ventas) del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, en busca de evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos que desarrollan estas áreas.

Cabe resaltar que la auditoría operativa es esencial para valorar el proceso administrativo desarrollado en la empresa, partiendo de la base de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) con el fin de determinar su optimización.

Seguidamente, se detallará en el capítulo uno aspectos como la justificación, objetivos (general y específicos), beneficiarios directos e indirectos, problema de investigación y pregunta de investigación. Asimismo, el capítulo dos abarca tanto el marco conceptual como teórico, además del estado de la cuestión.

En el capítulo tres se enmarca la metodología aplicada para el desarrollo del trabajo. El capítulo cuatro está conformado por el análisis de la información recolectada y, por último, el capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones con los resultados y oportunidades de mejora propuestos a la entidad.

## **Capítulo I: Planteamiento de la Investigación**

### **1. Presentación**

En este apartado se comprenderán los elementos iniciales de la propuesta de investigación, que se muestran a continuación: justificación, objetivo general y específicos, beneficiarios de la investigación, planteamiento del problema y pregunta de investigación para con ello enmarcar el comienzo y direccionar adecuadamente el proceso de los propósitos del estudio.

#### **1.1 Justificación**

El propósito de esta auditoría va guiado a la evaluación de los procesos de las áreas funcionales de administración y recepción, con el fin de dar una noción de si estos se están empleando de manera óptima y a su vez con un buen uso y manejo de los recursos. Se encamina a un mejoramiento de los procedimientos que implique llegar al cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía para una efectiva gestión administrativa.

De acuerdo con Rodríguez (2010), la auditoría operativa precisa en contribuir a orientar la entidad en el logro de sus objetivos operacionales, para que así tenga bases sólidas y se dé un proceso de consolidación competitivo en el mercado con efectividad en sus transacciones.

Asimismo, los resultados de una empresa pueden percibir un efecto según cómo se desarrollen los procesos y se maximicen los recursos, por lo que es necesario dar un seguimiento oportuno en vista de que pueden presentarse gestiones en las que el uso de sus recursos no sean los óptimos; por esto la

auditoría operativa podría identificar situaciones que afectan a la organización y con ello proponer mejoras en el funcionamiento administrativo y operativo con el fin de maximizar el uso de los recursos.

En relación con lo mencionado, la auditoría operativa “Tiene como objeto principal evaluar la eficacia de los procedimientos y los sistemas de control de una empresa, conocida también como la auditoría de las “tres es” (economía, eficacia y eficiencia)” (Grimaldo, 2014, p.14).

Asimismo, tomando en consideración los factores externos que influyen directamente en el ámbito empresarial, la eventualidad que surgió en el año 2020 conocido como la pandemia del Covid-19 ha venido a generar cambios estructurales administrativos y operativos a nivel general, por lo que específicamente la empresa Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa ha tenido que lidiar con dicha variación, emergiendo así la necesidad de llevar a cabo una reestructuración interna, por lo que la entidad considera importante y oportuno el ejecutar una auditoría de este tipo, pues según lo menciona Álvarez (comunicación personal, 3 de febrero del 2021) el desarrollo de una auditoría operativa contribuye beneficiosamente en las operaciones de la institución.

A su vez, surge la necesidad de poder desarrollar esta auditoría debido a que en sus 32 años de funcionalidad la organización no ha sido sometida a un proceso como tal, por ello, el desconocer la efectividad de sus procesos y no medir el cumplimiento de sus objetivos, es un motivo para proceder a valorarlos en virtud de verificar la existencia de posibles debilidades con el propósito de plantear mejoras para las funciones administrativas y si bien lo alude el Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría del Estado COFAE (2014), una forma posible de alcanzar

el éxito de la gestión es cuando se conjugan planes tanto de control interno como externo aplicados en las entidades, en los que se desarrollen buenas herramientas para verificar a manera interna, llevando a cabo una inspección en la gestión y este a su vez acompañado desde la parte externa por medio de una auditoría de gestión.

Además, haciendo énfasis a lo que Franklin (2006) deja en evidencia sobre lo que son los objetivos de una auditoría operativa: estos buscan monitorear y calificar las actividades realizadas con base en sus objetivos, buen manejo de los recursos, capacidad organizativa de la administración, cómo se dan las interrelaciones, calificación del producto o servicio, la movilidad de la organización, retroalimentación de lo experimentado, actuar de manera sensata en los pasos que se piensen dar, relaciones con externos influyentes en la empresa y abrir paso al mundo, pues la auditoría es un proceso que se realiza tanto local e internacionalmente.

Si los objetivos anteriores no se han logrado medir, la entidad puede tener riesgos para el cumplimiento de sus propósitos, pues si no se valora y si existen debilidades que no se logran regular, entonces cómo se puede contar con eficiencia, eficacia y economía.

Por esto mismo, se evidencia en plena razón que la labor de auditoría es vista como una opción de mejora y plenitud para alcanzar los objetivos que la entidad ha propuesto con métodos efectivos que contribuyan en la maximización de las ganancias.

Cabe resaltar que la razón de aplicación de este estudio es práctica, pues con su desarrollo se pretende solucionar un problema de la realidad en el ámbito administrativo de la empresa Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, por lo que se

extenderían recomendaciones a lo requerido con lo que se contribuya a potenciar sus operaciones efectivamente.

La realización de esta investigación contribuirá al fortalecimiento del área socioeconómica y su subárea de auditorías en la academia, pues es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial por lo que no solamente desempeña un papel de requisito sino de apoyo para las empresas dado que terminan entendiendo su sistema de calidad y a su vez les permite dar seguimiento o hacer mejoras en caso necesario.

## **1.2 Objetivo general y específicos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Analizar el proceso administrativo de las áreas funcionales de administración y recepción del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, mediante una auditoría operativa para la determinación del grado de eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, a septiembre 2022.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Realizar el estudio preliminar para la gestión de la propuesta técnica y plan de trabajo del proceso administrativo, de las áreas funcionales de administración y recepción, a través de entrevistas y revisión documental.

Examinar el proceso administrativo, mediante la información obtenida del estudio preliminar, para la valoración del nivel de eficacia, eficiencia y economía de las áreas funcionales seleccionadas.

Determinar los hallazgos existentes en las áreas funcionales de administración y recepción de la empresa, por medio del análisis de la información para la propuesta de conclusiones y recomendaciones.

Realizar un informe de la auditoría operativa, mediante los hallazgos detectados, que abarque las conclusiones y recomendaciones propuestas, para el mejoramiento continuo del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.

### **1.3 Beneficiarios de la investigación**

Esta propuesta de estudio abarcará tres unidades que formarán parte de los beneficiarios directos que son la gerencia, socios y el personal de la entidad sobre los cuales recaerá mayormente las consecuencias positivas, y como indirectos será la academia.

#### **1.3.1 Beneficiarios directos**

##### *Gerencia*

En vista de que los procesos y la parte económico-financiera se ven entrelazados, el hecho de evaluar si los procedimientos llevados a cabo son eficientes retribuye a poder identificar mejoras que la entidad deba seguir para poder cumplir con la efectividad lo que implica que la parte monetaria pueda tener algún cambio positivo en vísperas de mejoras que permita que quienes se encargan de la gestión administrativa de la organización como lo es la gerencia, pueda tomar buenas decisiones para el curso de las operaciones.



### *Socios*

Como otro elemento a mencionar son los socios, estas personas quienes claramente tienen un interés porque las operaciones sean llevadas a cabo adecuadamente y los resultados de estas sean bien compensados lucrativamente, por lo que al finalizar la aplicación de este trabajo se emite un informe indicando si existen aspectos relevantes a mejorar y recomendaciones para que se le dé un debido seguimiento, con lo que se piensa contribuir para que la entidad logre sus objetivos de la mejor manera.

### *Personal*

El personal que labora en el hotel es beneficiario directo, ya que si la empresa está operando satisfactoriamente y sin problemas que se tornen significativos se evitarán inconvenientes en planillas, cese de labores, reestructuraciones, u otros que impliquen un riesgo al personal y afectación laboral del empleado. Además, si existe una correcta gestión, los empleados tendrán claridad sobre sus responsabilidades, así como los objetivos que persiguen.

### **1.3.2 Beneficiarios indirectos**

Como parte de los beneficiarios indirectos se influencia y beneficia de manera positiva la academia, aportando al estado del arte, en el tema de auditoría operativa, pues al área de la carrera enriquece en aporte a la aplicación de los conocimientos y estudio de una entidad, donde a partir de lo expresado por otros autores y aprendido en el transcurso de la carrera se conforma una manera para trabajar y tratar una empresa del sector turismo en la realización de esta auditoría para poder dejar plasmado el proyecto a fin de que en el futuro pueda ser tomado a manera de ejemplificación para aplicación de una auditoría operativa.

## **1.4 Planteamiento del problema**

### ***1.4.1 Problema de investigación***

La no presencia de una auditoría operativa en la gestión de los procesos en una organización puede traer consigo el desconocimiento sobre la eficacia, eficiencia y economicidad que estos procedimientos proporcionan en la efectividad del manejo de los recursos.

Debido a lo anterior, la empresa Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, debido al tipo de actividad que desarrolla, el nivel operativo es uno de sus principales componentes, sin embargo; dicha entidad desde sus 32 años de permanecer en el mercado ejecuta sus procedimientos sin haber pasado por un proceso de auditoría operativa, por lo que carecen de una revisión que haya permitido corroborar que los criterios aplicados proporcionen la optimización en cuanto a los resultados esperados.

Por esta razón, se considera que el no evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos es problemático para la misma organización, ya que puede vivenciar algunas situaciones críticas, en vista de que si la entidad opta por aplicar un proceso de auditoría operativa le permitirá conocer y analizar los problemas que complican el progreso operacional y que entorpecen el crecimiento de esta.

Por lo que tomando en cuenta lo señalado por Ramírez (2008), el realizar una auditoría operativa contribuirá a la empresa a "... determinar los puntos clave donde hay un peligro potencial y, por otro lado, ubicar las oportunidades de mejora,

posibilidad de reducir costos, oportunidad de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias” (párr. 10).

Como también lo afirman Santamaría y Cárdenas (2017), una situación por la cual las entidades pueden optar por la realización de una auditoría operativa es porque desean disponer de un control de los recursos que esta tiene y que a su vez están siendo manipulados en su operatividad, por lo que dichos recursos demandan de un control con el objetivo de impedir que haya desperdicios y desviaciones que influyan negativamente en la rentabilidad de la empresa, si bien basado en ello; se podría considerar un reajuste en el sistema de gestión.

Basado en el propósito de una auditoría operativa, que es medir el grado de eficacia, eficiencia y economía de las funciones administrativas puestas en marcha por la empresa, se considera necesaria su aplicación por lo que refuerza al impulso del desarrollo de la organización, pues según lo expresado por Gonzales (2018), dentro de las características de este tipo de auditoría se enmarca la colaboración en el proceso de reiterar tanto los objetivos como las políticas planteadas por la empresa, también ayuda al área de la gerencia para que evalúe y controle las acciones desarrolladas dentro de la entidad y le permite a los encargados de la toma de decisiones de la organización a tener una visión a largo plazo con el propósito que estos puedan tener una mejor planificación.

Por lo tanto, si la entidad ha presentado cambios en su estructura, o bien, su actividad no va acorde a los propósitos planteados, no está demás que se deban valorar los objetivos que esta tiene, incluso monitorear el desarrollo de las actividades para visualizar su desempeño y valorarlo en la toma de decisiones.

Conjuntamente, se ve la contribución a monitorear específicamente los recursos, pues estos se ven envueltos en los procesos por cuanto su manejo adecuado es imprescindible, por lo que, haciendo énfasis en lo mencionado por Ávalos y Salazar (2018), actualmente las auditorías operativas aplicadas en las organizaciones es debido a que el empresario requiere de un control sobre los recursos que genera y a su vez porque esta le permite dar garantías sobre la aplicación de sus operaciones al medir su eficacia, eficiencia y economía desde el punto de vista de cada una de las etapas que enmarca las funciones administrativas, las cuales son trazadas desde la planeación, llevadas a cabo en la ejecución, controladas desde la verificación y reformadas por medio de la auditoría y no solamente enfocada en los procesos, sino que, además, en el uso de los recursos.

Resaltando la importancia de los recursos, si no se tiene lo necesario con qué trabajar es claro que sin estos no se puede llevar a cabo las operaciones, o bien, se cuenta con lo necesario, pero se derrocha causando un costo económico elevado pudiendo evitar tales efectos negativos, es por esto por lo que la auditoría operativa viene a tomar papel en estos inconvenientes.

Al mismo tiempo, como problema principal, se evidencia que por motivo de la Pandemia COVID-19 la empresa ha realizado cambios sin haber hecho una evaluación a cabalidad que los justifique. Siendo así, una de las decisiones que tuvo que enfrentar fue la reducción de planilla, pues debido al comportamiento externo sobre las actividades que desarrolla se vio en la necesidad de cesar parte del personal siendo este más de un 35 % de su nómina original, el cual en consecuencia obligó a reorganizar la entidad.

Por ser un cambio inesperado que la compañía tuvo que enfrentar adecuándose a las circunstancias para dar continuidad como negocio en marcha, es que carece de un plan adecuado para la respectiva reestructuración, de manera que, el poner en marcha una auditoría operativa es fundamental para la entidad, pues, según como lo menciona el Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría del Estado COFAE (2014):

La reducción de costos es un elemento significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo (por ejemplo, reducción de operaciones y/o personal cuando los negocios empiezan a caer). Es el papel del auditor de gestión, recomendar a la gerencia reducir los costos de las operaciones en relación con los planes trazados y con los resultados esperados. (p. 6)

Por este motivo es que, percibiendo la situación que enfrenta actualmente la organización el realizar una auditoría operativa es una oportunidad para adecuar las funciones administrativas de tal manera que sean óptimas para el cumplimiento de sus objetivos y resultados esperados.

#### ***1.4.2 Pregunta de investigación***

¿Se desarrolla el proceso administrativo de las áreas funcionales de administración y recepción del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa de manera eficaz, eficiente y económico?

## **Capítulo II: Revisión de Literatura**

### **2. Presentación**

En este apartado se realiza una revisión de literatura, que abarca tres elementos: el marco teórico donde se desarrollan las principales teorías aplicadas a la auditoría operativa, el marco conceptual que describen y relacionan diversos conceptos que permiten una mayor comprensión del tema y el estado de la cuestión en el que se visualizan los alcances que ha tenido la auditoría operativa tanto nacional como internacionalmente.

#### **2.1 Marco Teórico**

##### ***2.1.1 Presentación***

En este apartado se abarcarán las principales teorías aplicadas al tema de auditoría operativa. Estas teorías planteadas por diversos autores se resumen en cuatro grandes bases, que se exponen a continuación: Teoría de la Información, Teoría de Decisión, Teoría de la Agencia, Teoría del Seguro y la Teoría de las Expectativas. Además, se desarrollarán dos modelos aplicados a la auditoría que son el Modelo de William P. Leonard y Modelo de John W. Buckley.

##### ***2.1.2 Teoría de la Información***

Como se puede apreciar, la teoría de la información contiene tres aspectos fundamentales "... la producción de información financiera fiable, la producción de información financiera relevante para el proceso de decisión del inversor y la

credibilidad de la información financiera producida y divulgada” (Machado y Marques, 2011, p. 58).

Asimismo, de acuerdo con lo mencionado por Knechel (2001, como se citó en Machado y Marques, 2011), esta teoría de la información está basada en el principio que todas las entidades necesitan contar con información financiera segura, pues al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisión este se ve influenciado por la calidad que tenga.

Además, Franklin (2013), en su libro de Auditoría administrativa, adopta a la Teoría de la información como la Teoría Cuántica de la Información y afirma que esta es una nueva manera de comprender y visualizar el desarrollo que se lleva a cabo en las redes de conectividad para trasladar, reunir y procesar la información.

Por esta razón, es de suma importancia que las empresas cuenten con información confiable, relevante y competente para que las decisiones que tenga que tomar sobre su operatividad sean las más oportunas y por ende sus resultados los esperados. Para ello, debe existir un control sobre los procedimientos llevados a cabo en la entidad y evaluar si son eficientes con el propósito de tener certeza que, lo que se realiza proporcionará datos idóneos para la toma de decisión.

### ***2.1.3 Teoría del Seguro***

Cosserat (2002, citado por Villadiego, 2020), con respecto a la Teoría del Seguro - la cual reconoce como la Teoría del Deep Pocket-, afirma que esta “consiste en transferir para los auditores las pérdidas que los inversores pueden venir a sufrir en el mercado de capitales, echándoles la culpa por haber prestado al mercado un servicio deficiente” (p. 39).

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera la Teoría del Seguro como esa responsabilidad que tendrá que asumir el auditor en consecuencia del desarrollo de su trabajo en una empresa si por alguna circunstancia las decisiones tomadas por la gerencia u organización como tal no son acertadas, pues acude a la culpabilidad del auditor sobre la ineficiencia en su labor.

En este sentido, esta teoría se relaciona con el desarrollo de una auditoría operativa, pues que esta busca evaluar el proceso administrativo y sobre esta valoración, realizar conclusiones y recomendaciones que sean consideradas por la entidad para su mejora.

#### ***2.1.4 Teoría de la Agencia***

Se puede entender la teoría de la agencia como "... la teoría de los costos de transacciones de Coase (1937); de esta última surge la teoría de la agencia, la cual es conceptualizada así: agente es una persona que actúa en nombre de otra, llamada principal" (Torres et al., 2013, p. 55).

Asimismo, según lo expresado por Bueno y Santos (2012), esta teoría trae consigo la relación pactada mediante un acuerdo contractual, por el cual dos partes enmarcan la realización de una actividad en la que se busca la obtención de un beneficio económico.

Por lo anteriormente mencionado, cabe agregar que dicha teoría consiste en que por medio de escritos formales se logre regular relaciones en un negocio para evitar discusiones y malentendidos, que se puedan gestionar las operaciones de la manera adecuada, pues mediante esto se ve afecto las decisiones a tomar, por lo



que una buena agencia permite que el sistema esté lo suficientemente fuerte y capaz de progresar para una buena administración de las operaciones.

Cabe resaltar que en la auditoría operativa que se pretende realizar se involucra la teoría de la agencia, pues en los procesos a evaluar es importante reconocer como se lleva a cabo la relación comercial de negocio entre ambos interesados y así visualizar si los procedimientos determinados de las áreas funcionales sean los idóneos de acuerdo con las circunstancias presentes en el momento.

### ***2.1.5 Teoría de la Decisión***

Con base en lo mencionado por Bonatti (2011), esta teoría ayuda guiar en el camino de la administración en tomar buenas acciones para las operaciones, por lo que sea referente al cambio lo toma como algo influyente en el curso de la entidad a tal punto que es claro que depende de la decisión tomada repercutirá en cierta manera por lo que se busca que no sea con un efecto negativo, pues se busca liderar en una mejora continua de los procesos. Asimismo, “Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable” (Franklin, 2006, p. 113).

Por ello su relación entre la teoría y la auditoría a desarrollar es estrecha, pues al realizar una evaluación de las áreas de influencia de cierta manera con recomendaciones para que el negocio proceda con un actuar y cambio ante alguna observación de punto de mejora que se tenga y es que solo tomando decisiones y de una manera oportuna se logra superar inconvenientes.

### **2.1.6 Teoría de las Expectativas**

Según lo menciona Franklin (2013), la Teoría de las Expectativas se refiere al “Conjunto de ideas que propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar una tarea por la que recibirán la recompensa correspondiente, la cual justifica el esfuerzo realizado” (p. 110).

Por esto, la eficiencia de las funciones administrativas es fundamental en una empresa, pues estas le dan claridad sobre qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace y de estas dependen llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados por esta. A su vez, para que esto suceda, la clave está en el bienestar del recurso humano por lo que es esencial en una organización, puesto que, si todos los colaboradores tienen motivación, propósito y persiguen un mismo fin, los resultados serán exitosos.

### **2.1.7 Modelo de William P. Leonard**

El modelo propuesto por William P. Leonard en 1991 está basado en el objetivo que este le da a la auditoría operativa: examinar una tarea específica, un departamento, o bien, toda la empresa que permitan encontrar deficiencias, para buscar la manera de hacer correcciones o mejorar su funcionamiento, por medio de recomendaciones que prevalezcan sobre estas insuficiencias.

Cabe resaltar que, aunque este modelo se encuentre un poco más limitado a lo que en la actualidad, se puede lograr mediante un proceso de aplicación de auditoría operativa es importante destacar que no deja de abarcar la esencia de esta que es examinar y proponer.

Asimismo, según Arzeta (2019), “el modelo de Leonard contempla dos partes (identificación de las deficiencias o áreas de mejora para corregirlas y seguimiento) desagregadas en cuatro etapas” (p. 1).

De acuerdo con este modelo, las cuatro etapas que deben comprender el proceso de auditoría son:

- Examen, alcance y limitaciones
- Evaluación
- Presentación o informe
- Seguimiento

### **2.1.8 Modelo de John W. Buckley**

El mayor reconocimiento que tuvo Buckley fue por aplicar la metodología basada en los sistemas de información en el área de la contabilidad y de darle ese giro a la conceptualización que se le tenía a la auditoría de solamente ser contable y centralizada en un área o recurso específico a ser de análisis de métodos y resultados administrativos.

Siendo así, según lo menciona Chavarría (2016), “para Buckley el objetivo de la auditoría operativa era estudiar y analizar a la organización, sus técnicas y los resultados administrativos con el fin de mejorarlos” (p. 29).

Asimismo, este autor del modelo identificó que hay dos maneras en que las empresas acuden a la aplicación de una auditoría operativa, estas sean; porque han detectado algún problema y se pretende buscarle una solución, que se le conoce como *Ad hoc*, o bien, cuando se emplea como un procedimiento normal dentro de

la entidad, es decir; sin la necesidad de percibir una amenaza, y se determina como *Ex natura rerum*, que se realiza con el fin de asegurarse que todo se realice correctamente.

De igual forma, Buckley determina seis fases para este modelo las cuales son:

- Identificación del criterio de la gerencia
- Preparación para la auditoría operativa
- Efectuar el estudio de la administración
- Efectuar el estudio de la administración a fondo
- Informe sobre la auditoría operativa
- Revisión posterior

## **2.2 Marco Conceptual**

### ***2.2.1 Presentación***

El siguiente apartado abarca la descripción de los conceptos asociados al desarrollo de la auditoría operativa, proporcionando una mayor comprensión de la lectura y de su respectiva aplicación.

### **2.2.2 Definiciones y sus comparaciones**

### **2.2.2.1 Descripción de la auditoría**

En toda empresa u organización es de vital importancia mantener un control adecuado de las operaciones que realice, con el propósito de lograr percibir si el negocio está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos.

Para Álvarez y Rivera (2006), “la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización” (p. 54).

Esta revisión periódica de las tareas y resultados de la organización pone en evidencia el comportamiento de las operaciones y actividades desarrolladas (Castillo, 2012).

Iturriaga et al. (2019) explican que la auditoría es examinar que las operaciones estén siendo desarrolladas acorde a lo establecido, que las políticas y procedimientos han sido vigiladas y respetadas, como también valorar que el modo en que se dirige y opera es la forma idónea para maximizar los recursos.

Complementariamente a esto, se logra evidenciar similitudes en el término de auditoría, por lo que en síntesis constituye un proceso que permite a los propietarios y administradores conocer su situación operativa y económica, asimismo lograr identificar todas aquellas debilidades que impiden su buen funcionamiento, permitiendo una optimización de las operaciones mejorando su efectividad.

### **2.2.2.2. Clasificación de la auditoría**

La auditoría interna es una evaluación dentro de una entidad para su servicio, realizada por miembros de la propia entidad, que consiste en examinar, evaluar y supervisar la seguridad de los sistemas contables internos (Cedeño et al., 2016). También, es una actividad autónoma e imparcial para dar un valor agregado a la operación de la organización (Iturriaga, 2019).

Por su parte, la auditoría externa, según Cedeño et al. (2016), “es realizada por organismos independientes de la organización con la finalidad de expresar una opinión de alguna actividad global, componente o una específica” (p. 12). Y esta consiste en la comprobación de las actividades comerciales y financieras, de un periodo, valorando el acatamiento de las disposiciones internas y externas vigentes (Iturriaga, 2019).

De esta manera, el encargado de realizarla es un profesional externo a la entidad, quién asume la tarea de evaluar los procesos y procedimientos para determinar si la información es verídica, y emitir una opinión conforme a los hallazgos que realice, proporcionando sugerencias que permitan una mejora continua en su funcionamiento y control interno de la entidad. Por tanto, como se mencionó anteriormente, se puede definir que la auditoría se puede clasificar en interna y externa según sean sus características.

### **2.2.2.3 Tipos de auditorías**

Existen diferentes tipos de auditorías, las cuales se caracterizan por su objetivo, pues cada una de estas tiene un propósito específico por el que son empleadas en las organizaciones, esto de acuerdo con la necesidad que manifieste

al momento de decidir aplicar este proceso y en función de los resultados que se deseen obtener por medio de ella.

Arens et al. (2007) clasifican las auditorías en tres principales tipos, las cuales determina como auditorías operativas, financieras y de cumplimiento. Aparte de los autores anteriormente citados, Argudo (2017) genera otra clasificación de tipos de auditorías. Esta descripción se presenta a continuación.

- **Auditoría de Sistemas**

Este tipo de auditoría se caracteriza por evaluar factores que no son directamente económicos, sino que se ve enfocado a valorar los sistemas informáticos con los que cuenta la entidad y por los cuales se procesa la información de esta.

- **Auditoría Fiscal**

El propósito primordial de la aplicación de este tipo de auditoría es para conocer sobre el cumplimiento de las leyes tributarias que tienen las entidades así como velar porque el pago de los tributos sea de forma correcta.

- **Auditoría Forense**

Esta auditoría se ve aplicada específicamente cuando existen actos criminales, principalmente por investigación de fraudes o corrupción. Se desarrolla con el objetivo de poder identificar a los supuestos responsables de las situaciones encontradas y esclarecer los hechos ocurridos.

- **Auditoría Financiera**

A esta auditoría también se le reconoce con el nombre de auditoría contable por lo que su objetivo está basado principalmente en examinar y revisar la parte financiera de las empresas, es decir; inspeccionar los estados financieros y los informes elaborados con el fin de que estos estén acordes a las normas contables establecidas. Asimismo, permite dar credibilidad a las cuentas que posee la empresa y por ello en este proceso el auditor da una opinión sobre los estados financieros auditados.

- **Auditoría Ambiental**

Este tipo de auditoría interviene directamente con el impacto que tiene la empresa sobre el entorno, por ende, lo que busca es valorar las actividades desarrolladas para controlar y buscar reducir al máximo su huella en el ambiente.

- **Auditoría Operacional**

Tiene como objetivo evaluar la entidad y su gestión para incrementar la eficacia y eficiencia, hacia una mejora significativa en la productividad. En este caso, se analizará la situación presentada en el sistema de la empresa y se propondrán ideas de gran utilidad para la mejora continua.

Se puede apreciar que, por más sencillo que sea un negocio, este siempre requerirá de alguno de los métodos de auditoría que existen, pues el propósito de estas es alcanzar la máxima transparencia en cuanto a las directrices económicas y financieras de la entidad en relación con la sociedad.



#### **2.2.2.4 La Auditoría Operativa**

Para toda empresa es de suma importancia saber que los procesos y procedimientos llevados a cabo están logrando cumplir con los resultados planteados, por lo que la gestión administrativa es un aspecto primordial en las entidades, pues se enfoca directamente en el control y coordinación de las acciones y roles que se realizan dentro de ella facilitando la obtención de los objetivos.

A través del tiempo, el concepto de la auditoría operativa ha mantenido una similitud. Leonard (1991) establece que la auditoría operativa valúa la eficiencia y eficacia de los procedimientos de operación de la empresa.

Un concepto más actual fue el planteado por Arens et al. (2007), quienes incorporan el criterio de “revisión de los procedimientos y métodos de operación de cualquier parte de la organización con el objeto de evaluar su eficiencia y eficacia” (p. 18).

También, Sotomayor (2008) menciona que este tipo de auditoría puede ser integral o específico, ejecutado por un profesional en el área, permitiendo evaluar el desempeño de la organización.

Por su parte, Franklin (2013) define a la auditoría operativa como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 11).

Como resultado, es preciso mencionar que los diversos conceptos adoptados coinciden en que este tipo de auditoría es un proceso de revisión y evaluación de los procedimientos y métodos, o bien, del proceso administrativo que realiza las organizaciones para conocer su nivel de desempeño.

#### **2.2.2.4.1 Propósito de la Auditoría Operativa**

Como en todo proceso de auditoría, se tiene como base el cumplimiento de un propósito específico al momento de su desarrollo, y por ende no está de más recalcar el objetivo central que asume la auditoría operativa, de manera que pretende valorar la efectividad de las actividades que se ejecutan en la entidad con la intención de detectar posibles deficiencias e irregularidades presentes, o bien, dar apoyo a las tareas efectuadas que se realizan de manera adecuada y ligera (Sotomayor, 2008).

Además, para Franklin (2013) el objetivo de este tipo de auditoría es promover el crecimiento y desarrollo de las empresas, toda vez que se pueda descubrir las áreas funcionales que demandan un estudio mayor, las medidas a tomar para enmendar deficiencias del proceso, cómo rebasar los obstáculos y principalmente, efectuar un análisis causa- efecto que concuerde adecuadamente los hechos con las opiniones.

En síntesis, la finalidad que persigue la auditoría operativa consiste en detectar posibles deficiencias en sus operaciones y con ello poder plantear acciones correctivas y asimismo un adecuado funcionamiento operacional, por lo que cabe señalar que no es suficiente el hecho de localizar estas insuficiencias, sino que es pertinente extender recomendaciones para cada uno de los casos y establecer mejoras continuas.

#### **2.2.2.4.2 Alcance de la Auditoría Operativa**

El área de influencia de este tipo de auditoría comprende la totalidad de la empresa, sea su estructura, relaciones internas y externas, así como su forma de

actuar (Franklin, 2013). No obstante, el alcance puede limitarse conforme a la necesidad de la entidad a cualquier operación, programa o actividad específica (Bravo et al., 2018).

Así las cosas, la auditoría operativa puede ser empleada en todos los procesos de una empresa, de manera que, se puede evaluar ya sea solamente un área funcional de interés, o bien, a la totalidad de esta.

#### ***2.2.2.5 Marco de referencia de la Auditoría Operativa***

En las Auditorías Operativas a diferencia de las Auditorías Financieras, no existen pautas, tales como las Normas Internacionales de Información Financiera vigentes para la revisión de los estados contables, de modo que; se hace necesario definir criterios de auditoría de gestión, es decir; normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes.

En el mismo sentido, no existen principios de gestión generalmente aceptados, sino que se considera la práctica normal de su gestión los cuales han de diseñarse para cada caso específico (Durán, 1996).

Conforme a lo anterior el marco de referencia de este tipo de auditoría es el proceso administrativo, relacionados con su estructura organizacional, División y distribución de funciones, así como la cultura organizacional y el uso de los recursos humanos (Franklin, 2013).

Según lo expuesto, se concluye que no existe un marco de referencia establecido para la auditoría operativa, su desarrollo debe partir de la evaluación del proceso administrativo ejercido en la empresa, específicamente las funciones de planeación, organización, dirección y control.

### **2.2.2.5.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el eje principal que tiene toda empresa, pues este representa una serie de etapas que en su conjunto buscan alcanzar los objetivos propuestos de la manera más efectiva posible.

Este se esboza con base en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, lo que implica que su ejecución se efectúe por fases definidas las cuales componen un sistema que se va entrelazando coordinadamente (Sotomayor, 2008).

Además, Franklin (2013) añade que el proceso administrativo es el “Enfoque que propone el manejo de los recursos de una entidad a través de planear, organizar, dirigir y controlar sus acciones para lograr los resultados esperados” (p. 107).

Como se mencionó, la gestión de la empresa se desarrolla a través de las funciones administrativas tales como la planeación, organización, dirección y control, que constituyen un sistema por medio del cual se dan insumos entre sí.

### **2.2.2.5.2 Definición de funciones administrativas**

Para toda organización, la gestión administrativa es vital para su funcionamiento, pues esta es la base para elaborar y potencializar las tareas necesarias para el logro de sus objetivos. Por ello, se hace necesario que las empresas velen por la efectividad de sus funciones administrativas, pues a través de ellas se lleva a cabo el proceso administrativo.

En razón, Sotomayor (2008) afirma que las funciones administrativas “representan las funciones primordiales para llevar adelante la administración de una organización o entidad; estas son: planeación, organización, dirección y control. (p. 213)

Con ello, se entiende por funciones administrativas, a aquellas actividades o responsabilidades que tiene el administrador de un negocio a su cargo y que debe utilizar con el objetivo de obtener resultados destacados tanto a corto como largo plazo para la empresa.

#### ***2.2.2.5.3 Clasificación de las funciones administrativas***

Las tareas fundamentales que tiene a cargo todo administrador de un negocio son la planeación, organización, dirección y control, estas se detallan seguidamente.

- **Planeación**

Para Cannice et al. (2012), la planeación implica elegir acciones a desarrollarse en el futuro, e incluyen misiones y objetivos. Esta función engloba una serie de labores como establecer objetivos, misión, así como las estrategias para su alcance y planes estratégicos que permitan su ejecución.

A su vez, dicha etapa es apreciada como un vínculo coordinado de labores provenientes de un orden racional de análisis en el que se encuentran los elementos explicativos y significativo para definir prioridades, optar entre elecciones, determinar una misión, propósitos y metas, así como dar un orden a las tareas con el fin de lograr cumplirlas, basándose en una adecuada asignación de recursos,

concertación de esfuerzos y la distribución precisa de los compromisos (Franklin, 2013).

Por lo anterior, se concluye que la planeación es el primer paso donde se plasma todas las intenciones y perspectivas que tiene la organización, así como las estrategias para el desarrollo de sus actividades.

- **Organización**

Otra de las funciones administrativas del gerente es establecer la organización de la empresa, la cual se enfoca en determinar su jerarquía como los recursos necesarios, con el fin de poder desarrollar su actividad.

Siendo en esta función, donde se definen la estructura organizacional se distribuyen funciones, se destinan recursos humanos, sentando las bases para el adecuado funcionamiento (Franklin, 2013).

Asimismo, Cannice et al. (2012) añaden que la organización:

Es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. (p. 30)

Según lo anterior, esta función es imprescindible y esencial para organizar los procesos de una empresa, pues implica no solo la definición de la estructura organizacional, sino que establece los recursos humanos y materiales necesarios para lograr una efectividad empresarial.

- **Dirección**

Como todas las demás funciones administrativas, esta es primordial en el propósito de la empresa dado que, dirigir comprende esa influencia que se debe tener en las demás personas para que apoyen los fines organizacionales y del grupo de trabajo, como también se involucra con el aspecto interpersonal de gobernar (Cannice et al., 2012).

En esta función se contempla aspectos como los tipos de liderazgos, la comunicación, motivación, manejo de conflicto y estrés, además de la definición de los canales de comunicación oficiales de la empresa, uso de tecnología, toma de decisiones, aspectos indispensables para guiar a la empresa a consecución de los objetivos (Franklin, 2013).

Se puede concluir que, para dicha labor el administrador debe crear estrategias que permitan un clima organizacional ameno, tomando como referencia algunas prácticas en las que el personal se sienta motivado y parte esencial para el logro de los objetivos de la entidad.

- **Control**

Esta función consiste en la vigilancia de las operaciones y cumplimiento de la normatividad establecida (Sotomayor, 2008). De igual manera, corresponde a la medición y corrección del desempeño sean individual u organizacional, que permitan asegurar que las actividades desarrolladas se realicen conforme a lo planeado e identificar desviaciones fomentando su corrección (Cannice et al., 2012).

Con referencia a lo anterior, la finalidad que se persigue es tener la seguridad de que se estén realizando las actividades conforme a lo proyectado y en dado caso, hacer correcciones necesarias sobre cualquier desviación que podría afectar resultados esperados.

En el mismo sentido, Franklin (2013) explica que el control es la “Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto” (p. 830).

Por tanto, controlar es una forma en la que el administrador establece estrategias para fiscalizar el cumplimiento efectivo de los procesos y a su vez poder brindar una retroalimentación a los colaboradores sobre el desempeño laboral, con el fin de proponer acciones correctivas y maximizar la gestión administrativa.

#### **2.2.2.6 Definición de eficacia, eficiencia y economía**

Se conoce con el nombre de las tres es a la combinación de tres términos que son primordiales para garantizar una gestión apropiada en la entidad y así alcanzar sus objetivos, los cuales se identifican como eficacia, eficiencia y economía.

##### **2.2.2.6.1 Eficacia**

En una actualidad tan exigente en el entorno empresarial es imprescindible enmarcar en el tema operacional la eficacia, para tener la noción del cumplimiento de lo propuesto en sus áreas.

Con respecto a eficacia, muy sucintamente indica Contreras et al. (2014), que “... la organización logra sus objetivos, pero sin una concepción racional en el empleo de los recursos” (p. 129).

En términos muy sencillos, la eficacia es el grado en el que una entidad obtiene sus objetivos (Urionabarrenechea y Arrizabalaga, 2015). También, la



empresa a través del proceso administrativo debe asegurar en forma razonable que esos objetivos se alcancen.

Por lo que se puede visualizar dentro de la conceptualización manifestada una concordancia entre las definiciones emitidas y por ello se puede expresar que la eficacia va encaminada al cumplimiento de objetivos dejando de lado los costos que esto implique en los recursos que se utilice, lo importante es cumplir lo establecido.

#### **2.2.2.6.2 Eficiencia**

Este término es significativo para las organizaciones, englobando como idea objetivos y recursos, que en el proceso de las áreas funcionales más allá de que la empresa busque el cumplimiento de sus propósitos también conlleva el manejo de los recursos y más en un entorno tan competitivo donde se debe evitar desperdicios en materiales, servicios, tiempos y otros.

Referente al tema, Contreras et al. (2014), lo establecen como "... cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible" (p. 129).

En forma más resumida la eficiencia genera un mejor resultado en proporción a la cantidad de recursos utilizados (Urionabarrenechea y Arrizabalaga, 2015).

Por lo que, se puede ver que el término de eficiencia va direccionado específicamente a velar porque se logren los objetivos, de manera que se maximicen los recursos para un proceso óptimo.

### **2.2.2.6.3 Economía**

Este concepto tan global actualmente identifica la parte monetaria y condiciones en la adquisición de los recursos, por lo que ser económico se tomaría como una ventaja dentro de los procesos productivos ante el mercado competitivo que existe, porque "... considera necesario conocer si los bienes o inputs han sido adquiridos en condiciones óptimas de adquisición, es decir, a un precio adecuado, en una cuantía precisa, con la calidad técnica deseada, y en el momento adecuado" (Urionabarrenechea y Arrizabalaga, 2015, p.51). De esta forma, es preciso reconocer que la economía es la destreza de minimizar el costo de los recursos que la empresa utiliza, sin que afecte los objetivos propuestos.

El término de economía es indudablemente imprescindible en las compañías, pues refleja en la organización la capacidad de adquirir los bienes y servicios requeridos para permitir que exista un flujo de transacciones adecuadas y las gestiones empresariales no se detengan, de tal manera que permita el cumplimiento final de los objetivos.

### **2.2.2.7 Efectividad**

El ser efectivo implica distintos factores, desde llegar cumplir los objetivos, pero el saber que lo realizó de manera congruente a las necesidades de la organización y ligado a lo que puede soportar en lo que respecta también a costos económicos, según la Real Academia Española (2020), es la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" (párr. 1).

Por su parte, el término de efectividad se obtiene a través del efecto que se tiene al momento de combinar los elementos de eficacia y eficiencia (Godoy y Acero,

2011). Referente a lo anterior, cada autor tiene su conceptualización, no obstante, Godoy va más allá porque si se quiere ser efectivo no basta con cumplir lo establecido, sino que busca un equilibrio entre el objetivo y los recursos que se manejan en la transacción para lograrlo.

### ***2.2.2.7 Descripción de indicadores***

Los indicadores se expresan en términos cuantitativos y cualitativos, y se hace para resaltar algún aspecto o situación que se quiera medir. Estos son más que una lista de datos en los estados financieros, son valoraciones elaboradas a la medida del cliente orientados a la medición de los objetivos de la empresa (Arens et al., 2007).

En términos sencillos “un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación” (Franklin, 2013, p.144). Por lo tanto, los indicadores permiten generar un parámetro de comparación con los hechos obtenidos y la norma o resultado esperado, con lo cual la organización puede tomar decisiones que mejoren su nivel de efectividad.

#### ***2.2.2.7.1 Indicadores financieros***

Este indicador es del tipo cuantitativo, expresa las razones financieras y constituye una herramienta para la valoración financiera de la entidad (Gómez y De la Hoz, 2012).

A su vez, las empresas los utilizan para apoyar su evaluación a los estados financieros producto de una auditoría de este tipo, permiten realizar relaciones y

posibles vaticinios de los hechos, algunos de estos indicadores son los de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento, fuerza laboral (Franklin, 2013).

Estos indicadores se agrupan según su naturaleza sea en indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidad, indicadores de endeudamiento (Vieira, 2014).

Como se mostró, este tipo de indicadores se enfoca a los datos del estado financiero de la empresa, pues estos constituyen la fuente para aplicarlos.

#### ***2.2.2.7.2 Indicadores de gestión***

Con los indicadores de gestión se pueden controlar las operaciones, prevenir e identificar desviaciones que limiten la obtención de los planes, establecer los costos unitarios, comprobar el logro de las metas (Franklin, 2013).

Si bien, los indicadores de gestión permiten valorar el desempeño frente a los objetivos propuestos (Vieira, 2014).

Conforme a lo expuesto por los escritores, es tipo de indicadores permiten controlar el desempeño de las actividades, pues constituyen parámetros con los cuales se comparan o realizado con lo esperado y con base en ese resultado se pueden tomar decisiones.

#### ***2.2.2.8 Características de un indicador***

Los indicadores tienen ciertos rasgos que los identifican en su función, de acuerdo con el criterio dado por Franklin (2013), se pueden señalar las siguientes: “ser relevante o útil para la toma de decisiones, factible de medir, fácil de llevar de

una parte a otra, altamente discriminativo, verificable, libre de sesgo estadístico o personal, aceptado por la organización, justificable...” (p. 144).

Por esta razón, se cree que un indicador debe ser de ayuda para medir lo que se desea, debe ser claro, pues con este se tomarán las bases necesarias para fundamentar decisiones importantes que tengan alcances de algún cambio significativo.

#### **2.2.2.9 Procedimiento de Auditoría Operativa**

El desarrollo de la auditoría operativa se basa en una serie de procesos que debe seguir para abarcar todos los detalles necesarios para el cumplimiento de su objetivo, según Franklin (2013), el procedimiento de auditoría consta de:

Diagnóstico preliminar: “... percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión” (p. 81).

Instrumentación: “... se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz” (p. 82).

Examen: “El examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento” (p. 91).

Informe: “... es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y los métodos empleados” (p. 116).

Seguimiento: “Es necesario un estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado de la auditoría, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia” (p. 122).

#### **2.2.2.10 Riesgo**

Al igual que cualquier otro proceso que se realice o ponga en marcha en una empresa, existe siempre esa posibilidad de que ocurran eventos que alteren el buen funcionamiento de esta, la mayor parte de las veces la incapacidad para detectar riesgos llega a ocasionar la alteración de la capacidad de la entidad para cumplir sus metas o para ejecutar sus estrategias.

Los riesgos son la posibilidad de ocurrencia de un hecho que afecte la obtención de objetivos sean orientados al personal, a procesos o sistemas internos que generen perjuicios a la entidad (Gaitán, 2015).

Por su parte, Laski (2018) hace mención que “un riesgo es un evento que puede afectar la marcha del proyecto o un negocio en el futuro, de manera que está asociado a cualquier actividad que se realice, y que plantee la posibilidad de decidir entre varias opciones” (párr. 3).

Según lo expuesto, dicho término es una eventualidad que siempre va a estar presente ante cualquier situación que se lleve a cabo sin importar las circunstancias y que a su vez puede influir o entorpecer un trayecto trazado y por ello, es importante tener el mayor control sobre estos.

### **2.2.2.10.1 Tipos de riesgos**

Existen distintos tipos de riesgo pese al grado de posibilidad en que ocurran los hechos y según a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, por ello se hace una división y conceptualización distinta para poder identificar con mayor facilidad cada uno de ellos. Durante el proceso de auditoría se presentan los siguientes 3 tipos de riesgos, según como lo explica la Federación Internacional de Contabilidad (2007), como se citó en Figueroa (2009), se describen seguidamente:

**Riesgo Inherente:** la sospecha de que un saldo de una cuenta se representara de manera errónea y que esta pudiera tener una importancia significativa a causa de no existir un control interno afín.

**Riesgo de Control:** este tipo de riesgo es cuando pudiera suceder una representación equivocada y que fuera de importancia, siendo de forma individual o acumulativa en representaciones, y que esta situación no se prevenga o descubra y rectifique pertinentemente por el control interno de la empresa.

**Riesgo de detección:** este, hace énfasis a ese riesgo que un auditor al momento de desarrollar su labor no descubra una representación errónea existente en una aserción y que pudiera ser significativa.

Cada uno de estos tipos de riesgos abarcan situaciones distintas, unas donde no se puede evitar, pues por simple naturaleza el riesgo ya existe y no se puede eliminar, pero si disminuirlo, otra donde los controles que se apliquen pueden ser insuficientes para la amenaza a la que se expone la entidad y por último el que tiene responsabilidad el auditor en el que por más que realice un buen trabajo puede no detectar algún inconveniente.

### **2.2.2.11 Papeles de trabajo**

Estos son documentos prevalectes e imprescindibles en el curso de una auditoría, por el cual se le da soporte y fundamento al criterio emitido del profesional auditor. De acuerdo con Paz (2012), “en Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen” (p. 3).

De igual manera, incluyen el programa de trabajo de auditoría, el conjunto de cédulas, notas específicas y documentación importante, los cuales son el respaldo de la gestión realizada por el auditor y que ampara los hallazgos de la revisión (Sotomayor, 2008).

En síntesis, ambas intervenciones resaltan la importancia de los papeles de trabajo, pues son el soporte que utiliza el auditor para poner en evidencia sus hallazgos y sobre estos generar recomendaciones. Los papeles permiten conocer el proceder del auditor su plan de trabajo, las técnicas utilizadas generadas de su investigación.

### **2.2.2.12 Tipos de papeles de trabajo**

La Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno (2018) establece dos tipos de papeles de trabajo utilizados en la auditoría.

Por su uso, se dividen en dos. Continuo: “Por su utilidad más o menos permanente a este tipo de papeles se les acostumbra a conservar en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del Auditor son requeridos por varios ejercicios contables” (párr. 5) y temporal: “De la misma manera los papeles de



trabajo pueden contener información útil solo para un ejercicio determinado (confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor de un año, conciliaciones bancarias, etc.) ...” (párr. 5).

Así como por su contenido, que se entiende por “Hoja de trabajo, cédulas sumarias o de Resumen, cédulas de detalle o descriptivas, cédulas analíticas o de comprobación”.

### ***2.2.2.13 Características de los papeles de trabajo***

Este tipo de documentos debe tener sus características en específico, para que cumplan con la finalidad para la cual se elaboran, por ende, es preciso mencionar que deben tener: “claridad, limpieza, precisión y referencia” (Sotomayor, 2008, p.98).

Se puede entender que los papeles de trabajo son la identificación de la auditoría, el plan, cuestionarios, resúmenes del trabajo realizado, indicaciones de las observaciones recibidas, observaciones acerca del desarrollo de su trabajo (Franklin, 2013).

Sintetizando los diferentes criterios expuestos, estos se complementan entre sí detallando qué elementos característicos debe tener, además de su estructuración, siendo esto fundamental para que los papeles de trabajo sean efectivos para la recopilación de la información correspondiente.

## **2.3 Estado de la cuestión**

### **2.3.1 Presentación**

En este apartado se incluirán aspectos relacionados y relevantes de estudios con respecto a la auditoría operativa en el sector hotelero en sus diferentes contextos, en otros países hasta localmente, para así dar a conocer diferentes perspectivas y aportes que hay en el tema.

### **2.3.2 *Ámbito internacional***

Diferentes estudios han abarcado el tema de las auditorías operativas estos con un propósito en común el cual es el medir los criterios de eficacia, eficiencia y economía los cuales anteriormente han sido ya definidos dentro del marco conceptual.

Al mismo tiempo, se indaga acerca de la Auditoría operativa a La Empresa Textil "GC CORP" de la ciudad de Riobamba. Atupaña y Estrada (2013) concluyeron que al conocer la entidad se observa una falta de instrumentos normativos para regular el cumplimiento de propósitos, el personal no tiene conocimiento del plan estratégico, no se tiene un monitoreo y supervisión de lo que respecta al control interno, el proceso de toma de decisiones no se realiza de manera coherente con base en indicadores si no conforme a la experiencia, entre otros.

Igualmente, un estudio aplicado en el grupo de fuerzas especiales N° 26 CENEPA, auditoría operativa al área de talento humano y su relación con la optimización de los servicios, por Villarroel (2015), en el cual se determinó que su planeación estratégica si es coherente y va encaminado a lograr sus objetivos, hay

riesgo de incumplir con los propósitos el cual es bajo que sin embargo es relevante no dejar de lado y destacan la falta de organización para establecer un seguimiento de capacitaciones del personal.

De igual manera, se tienen aportes del estudio realizado en el Hotel Playa Dorada en Guayaquil de Ecuador. Cruz (2016) logró determinar e indicar que en la parte de la recepción es de un riesgo considerable por el desempeño de esa área y puesto que es el primer lugar que ve el cliente a la hora de ingresar, otra área con riesgo significativo es la parte de ama de llaves por la organización que debe tener en cuanto a las habitaciones y se puede decir que es una parte primordial y destacada del servicio, la parte de la administración la hace falta incentivar la parte de ambiente de control que inicia por ellos planteando elementos que colaboren de herramienta para guiar en un buen desempeño al empleado, las capacitaciones realizadas no son suficientes para colocar en un buen nivel al personal, también la parte de incentivos al personal no solo económicos también en crecimiento profesional y de aportes en opiniones para toma de decisiones.

Es oportuno, hacer mención de la auditoría operativa con base en indicadores para hoteles de cuatro y cinco estrellas, en San Salvador, realizada por Bernal et al. (2017), en la cual se determinó que hay poco interés por parte de las entidades en poner en práctica este tipo de auditorías, lo cual influye en la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de la entidad, además, resalta una ausencia de indicadores de calidad para las mejoras que puedan darse, por ello es difícil que la administración se entere de aspectos en que existan inconvenientes.

Cunya y Guerrero (2018) llevaron a cabo una auditoría operativa, en Piura Perú, en el Hotel Rizzo en la cual estuvieron evaluando distintas áreas: gerencia

general, área de administración, área de recepción, limpieza, mantenimiento y restaurante con lo que obtuvieron dentro de sus resultados aspectos por mejorar como: el gerente general no se encuentra tan frecuentemente en la entidad, falta de manuales para la organización de las funciones, falta de documentos de formatos para control de inventarios, exceso de confianza en la recepcionista, falta de automatización en el sistema de ingresos por lo que complica la verificación de cierta información, no hay quien verifique cómo se encuentran las habitaciones después de limpiarlas, entre otros.

También se puede destacar el estudio de Auditoría de gestión y su influencia en la operatividad de las empresas hoteleras de Lima Metropolitana – 2018, realizado por Loli (2019), en el cual llegó a los resultados de que las unidades de estudio evaluadas sí cumplen con lo propuesto de metas y planes estratégicos, de manera que sean eficientes en sus procedimientos, gracias a la supervisión del uso de recursos se presenta una mejora en términos de eficacia, eficiencia y economía, además de llevar a cabo mejores procesos preestablecidos y teniendo una secuencia para una mejor organización y así se pueda prestar mejor servicio.

Además, un estudio similar fue el aplicado en el Hotel Inversiones Turísticas León E.I.R.L., en Lima Perú. Minaya (2021) descubrió que las personas indican que desconocen cómo medir la eficiencia, pero quizás no del todo porque encuentran cierta relación con la gestión empresarial elemento primordial en el proceso de medición, determinan que los hoteles al tratar de facilitar procesos se logra mejoras y así es más factible medir la efectividad y lograron observar que no se da una supervisión en las actividades que debe realizar el personal.

Asimismo, se mostrará la metodología empleada para cada una de las auditorías operativas expuestas con anterioridad, la cual se desglosa seguidamente en la “Tabla 1” y “Tabla 2”.

**Tabla 1**

*Estado de la cuestión internacional según el tipo de investigación, enfoque, diseño de investigación e instrumentos*

<b>Autor</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Diseño de investigación</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Loli (2019)</b>	Descriptivo, Correlacional, transeccional	Cuantitativo	No experimental	Cuestionarios, entrevistas, recopilación y análisis documental
<b>Bernal et al. (2017)</b>	Descriptivo, analítica	Cuantitativo- Cualitativo	Transversal	Bibliografía, cuestionarios, entrevistas, encuestas
<b>Villarroel (2015)</b>	Deductivo e inductivo. Lógico y sintético	N/A	Transversal	Entrevista, cuestionarios, observación, encuesta.

<b>Cruz (2016)</b>	Descriptivo	Cuantitativo- Cualitativo	Transversal	Observación directa, cuestionarios, investigación bibliográfica documental.
<b>Atupaña et al. (2013)</b>	Descriptiva, Histórica, Documental, Bibliográfica	Cuantitativo- Cualitativo	No experimental	Observación directa, cuestionarios, encuestas, entrevistas,
<b>Minaya (2021)</b>	Descriptiva	Cuantitativo	Transversal	Cuestionarios, guía de entrevista, ficha bibliográfica

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2**

Estado de la cuestión internacional según las variables de estudio, análisis de datos y validación de datos.

<b>Autor</b>	<b>Variables</b>	<b>Análisis de datos</b>	<b>Validación de datos</b>
<b>Bernal et al. (2017)</b>	<i>Variable independiente:</i> auditoría de gestión basada en indicadores. <i>Variable dependiente:</i> logro de los objetivos corporativos.	Programa SPSS (programa estadístico) y Microsoft Excel. Tabulación por gráficos de barra y pastel.	N/A
<b>Loli (2019)</b>	<i>Variable independiente:</i> Auditoría de Gestión <i>Variable dependiente:</i> Operatividad de las empresas hoteleras.	Software estadístico SPSS 21. Codificación de los instrumentos, Elaboración de tablas y gráficos.	Prueba Piloto.



---

<b>Atupaña et al.</b>	<i>Variable independiente:</i> Auditoría	Tabulación	N/A
<b>(2013)</b>	Operativa		
	<i>Variable dependiente:</i> Eficiencia, eficacia y economía de las operaciones		

---

Fuente: elaboración propia

En sí es importante rescatar que las auditorías operativas vienen a fortalecer y enriquecer más la administración y en los procesos de las áreas funcionales, los resultados anteriormente mencionados de dichos estudios pueden evidenciar los aportes significativos que brinda y más cuando de procesos se trata para poder ser efectivos y también tener un grado de competitividad dentro del mercado.

### ***2.3.3 Ámbito nacional***

Según la investigación realizada y las fuentes consultadas, nacionalmente no se evidencian publicaciones de auditorías operativas realizadas para el sector hotelero. No obstante, se determinó un estudio de este tipo orientado hacia el sector turismo desarrollado por el Instituto Costarricense de Turismo efectuado en Polo Turístico de Golfo de Papagayo (2019). Dicho estudio evidenció una ineficacia significativa en las concesiones, además demostró el nivel de insatisfacción de un segmento turístico ubicado en Playa Panamá, asimismo, la investigación expuso recomendaciones importantes relacionados con la necesidad de mejoras en la infraestructura.

Aunque no ha sido posible la identificación de la publicación de alguna auditoría operativa como tal en el sector hotelero nacional, es importante rescatar que esto trae consigo una oportunidad de poder dejar un buen aporte del tema, de tal manera que esto ayude y funcione como referencia en el futuro, así las personas interesadas en su aplicación puedan tener una noción mediante la consulta del proyecto.

## Capítulo III: Diseño Metodológico

### 3. Presentación

Dentro de este capítulo se ve inmerso la metodología que se empleó para llevar a cabo el proceso de auditoría operativa en el Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.

#### 3.1 Metodología de la investigación

##### 3.1.1 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque mixto, y plantea lo que Sampieri (2010) estructura sobre este enfoque, pues indica que "... representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada" (p. 546).

Acorde a lo anterior, las variables cuantitativas "... buscan descubrir leyes o principios generales y para ello acuden a sistemas de muestreo que cuantitativamente sean representativos de poblaciones amplias, los datos son conocibles y recuperables en el sentido de que se pueden medir, contar" (Galeano, 2004, p.14). Por lo que este tipo de variables se desarrollaron en dicho estudio en la recolección de datos mediante la aplicación de instrumentos para la posterior tabulación y su respectivo análisis e interpretación.

Con respecto a las variables cualitativo estas “se enfatizan en conocer la realidad desde una perspectiva de captar el significado particular y de contemplar los elementos como piezas de un conjunto sistemático” (Ruiz, 2012, p.17), por ende, se vieron asociadas al análisis de la información de algunos procedimientos de la empresa para lograr evaluar el proceso administrativo desarrollado por esta.

Además, este mismo enfoque fue empleado por Atupaña y Estrada (2013), Cruz (2016), Bernal et al. (2017) y Loli (2019), en el desarrollo de su investigación.

### **3.2 Diseño de la investigación**

#### **3.2.1 Alcance de la Investigación**

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo, el cual se establece como la “búsqueda de especificar las características de un fenómeno que se analiza” (Hernández et al., 2014, p. 92), pues se detalló el procedimiento que se debió seguir para el desarrollo de la auditoría operativa y así poder determinar la efectividad del proceso administrativo en las áreas a evaluar.

Asimismo, Atupaña y Estrada (2013), Cruz (2016), Bernal et al. (2017) y Loli (2019), para llevar a cabo el desarrollo de sus trabajos hicieron énfasis a un diseño descriptivo.

#### **3.2.2 Temporalidad**

El presente estudio tuvo una temporalidad transversal, porque los datos se recopilaron en un periodo determinado que comprendió de enero 2021 hasta

septiembre 2022, concordando con la conceptualización de esta, pues se caracteriza debido a que se "... recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único" (Sampieri, 2010, p.151).

De la misma manera, Villarroel (2015), Cruz (2016) y Bernal et al. (2017), referencian en sus estudios una temporalidad de manera transversal debido a que fue en un tiempo predeterminado que se dio la recolección de información.

### **3.2.3 Limitaciones**

En el desarrollo del proyecto, surgieron algunos elementos que obstaculizaron el avance y agilización dentro de las cuales se destaca la pandemia Covid-19, pues las medidas y reestructuraciones que la empresa tuvo que asumir afectaron la disponibilidad de tiempo de los empleados, ya que algunos estaban medio tiempo, o bien, se encontraban con sus labores, además de que los horarios en los cuales se les facilitaba mayormente ayudar en el proceso de entrevistas en ocasiones no era el más compatible con la disponibilidad que se tenía para poder realizar las visitas.

Del mismo modo, las distancias formaron parte de las limitantes para los momentos de traslados a la empresa.

### **3.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis fueron las áreas funcionales de administración y recepción del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, que permitieron conocer los procedimientos que realizan y con ello se determinó su efectividad.

### **3.4 Población y muestra**

La población tomada en el presente estudio estuvo conformada por los colaboradores de las áreas a auditar, las cuales se componen de cuatro trabajadores en cada una para un total de ocho personas.

Según como lo describe Sampieri (2010), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Con respecto a la muestra, no fue requerido su cálculo, pues al evidenciar que la población es pequeña se trabajó con el total de la población.

La muestra, por su parte es un subgrupo de la población (Sampieri, 2010).

### **3.5 Variables de la investigación**

Dentro de las variables que se encuentran en esta investigación se determinó la independiente, la cual es la auditoría operativa como tal, pues es el centro del proyecto, y como variables dependientes son las áreas funcionales de administración y recepción que se vieron sometidas al proceso de auditoría; de igual forma se puede apreciar en los proyectos de Atupaña y Estrada (2013), Bernal et al. (2017) y Loli (2019).

### **3.6 Instrumentos de la investigación**

Los instrumentos de medición que se utilizaron para el desarrollo de este estudio fueron la observación, cuestionarios, entrevistas, revisión documental e indicadores de gestión, con base en las técnicas empleadas por Atupaña y Estrada (2013), Villarroel (2015), Cruz (2016), Bernal et al. (2017) y Loli (2019), pues dichas

herramientas permitieron medir el nivel de efectividad que tiene el proceso administrativo en las áreas funcionales.

Cabe resaltar que las entrevistas aplicadas fueron dirigidas a las jefaturas de cada área auditada, y los cuestionarios se realizaron a los subordinados de estas.

### **3.7 Estrategia de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizaron algunas técnicas que permitieron mostrar la información recolectada, por lo que se realizó una codificación de datos, que se llevó a cabo por medio de un análisis sigiloso en primera instancia para lograr extraer definiciones que sean relevantes para comparar. Además, se efectuó la tabulación de la información mediante gráficos, tablas y matrices en la herramienta de Excel, que permitió dividir los datos con respecto a sus codificaciones con el fin de facilitar la comparación e interpretación de la información.

Por último, se concluyó por medio de una comparación de datos basados en la información teórica y los resultados obtenidos mediante la aplicación y desarrollo del trabajo para arrojar los resultados alcanzados. Se tomó como referencia esta estrategia para el análisis de datos de este estudio, pues Atupaña y Estrada (2013), Bernal et al. (2017) y Loli (2019) lo consideran como una táctica para llevar a cabo el procesamiento de la información de su investigación.

Asimismo, se realizó una matriz de riesgos para encasillar situaciones que están propensas a pasar en el futuro, donde se establece su prioridad a través de la frecuencia con el que este se presente, así como el impacto que genere. Para el nivel del riesgo se utiliza como base el semáforo del riesgo en el que se toma el valor de la frecuencia con la cual podría llegar a pasar el evento y se multiplica con

el valor del impacto que podría generar para obtener un puntaje, el cual en una escala de valores de tres, cuando esta multiplicación arrojó un valor de uno y dos el nivel de riesgo se estableció como bajo, tres y cuatro el riesgo se consideró como medio y cuando el valor fue de seis y nueve el riesgo se catalogó como alto, dichas valoraciones se basaron según lo analizado durante el proceso de revisión.

### **3.8 Validez y confiabilidad de los datos**

Conforme a la validez y confiabilidad de los datos, se tomó en cuenta lo descrito por Atupaña y Estrada (2013), Bernal et al. (2017) y Loli (2019) en sus estudios realizados, pues estos instrumentos de investigación ya fueron analizados y desempeñaron de manera efectiva la labor correspondiente y los resultados esperados.

Por esta razón, para verificar la validez y confiabilidad de los datos se aplicó una prueba piloto de los instrumentos a terceras personas con el fin de garantizar la comprensibilidad en los mismos.



## **Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados**

### **4. Presentación**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información utilizados en el desarrollo de la auditoría operativa en el Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.

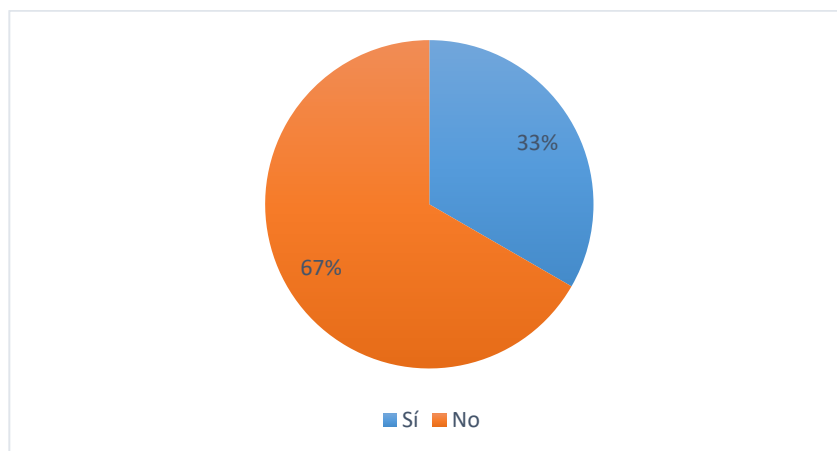
#### **4.1 Función Administrativa de Planeación**

##### **4.1.1 Misión**

Con respecto a la misión de la empresa mediante los instrumentos aplicados en las áreas auditadas se obtuvieron los siguientes resultados.

De las personas encuestadas, tres indicaron que la empresa tiene una misión y una señaló desconocer de su existencia, a su vez; de las que afirman que existe una misión, dos dijeron que se encuentra por escrito, la otra indicó que no. Con relación al conocimiento de dicha misión, solo una persona afirmó conocerla ya que las otras dos manifestaron lo contrario (ver gráfico 1).

**Gráfico 1 Costa Rica: Conocimiento de la misión general de la empresa, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción y administración.

En igual sentido, las entrevistas aplicadas a los colaboradores revelaron que la empresa tiene una misión definida, no obstante; solo dos de las cuatro entrevistadas dicen conocer y aplicar la misión.

Por su parte, en la entrevista que se le realizó al gerente, este informó que existe una misión, conocida y aplicada por todos los colaboradores, sin embargo; manifiesta que esta no se encuentra en ningún documento escrito.

Del mismo modo, mediante la documentación facilitada por la encargada de Recursos Humanos se aprecia la existencia de una misión, la cual coincide en aspectos básicos conforme a lo mencionado por los entrevistados. Asimismo, cabe resaltar que al haber realizado una exploración en la página web de la empresa esta no se evidencia como parte de su información general.

Referente a la pregunta planteada de si existe una misión en el área, los encuestados de administración indicaron que sí tiene y afirman conocerla, pero desconocen si se encuentra documentada, situación que se contradice por medio de las entrevistas realizadas, ya que estas revelaron que no existe misión.

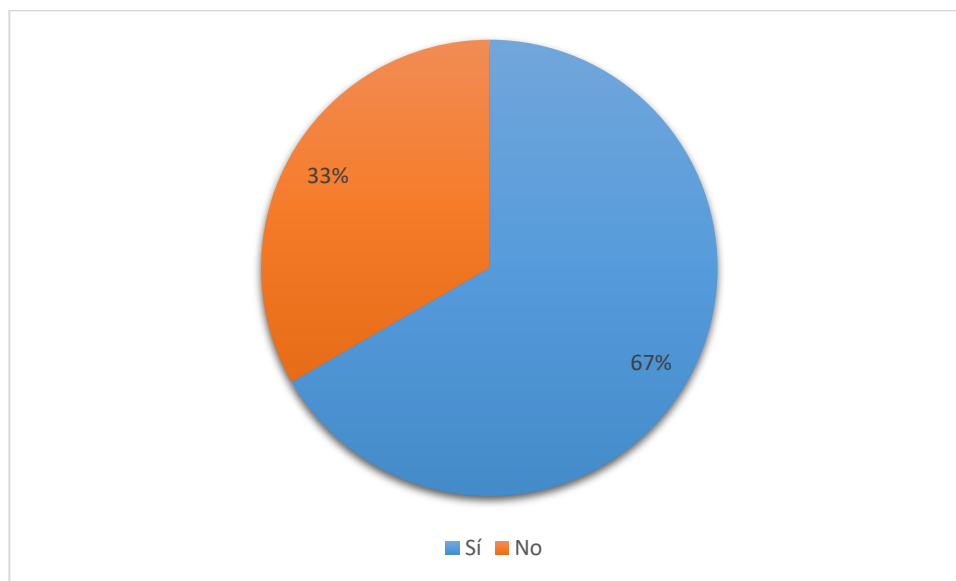
Del mismo modo para el área de recepción de los tres encuestados, dos dijeron que tiene misión e indican conocerla mientras que la otra ignora su existencia. Del resultado positivo, solamente una mencionó que la misión está escrita, pues la otra lo desconoce, no obstante, los entrevistados manifiestan que el área no tiene misión, lo cual concuerda a su vez con lo expuesto por la gerencia.

#### **4.1.2 Visión**

Según los colaboradores encuestados en las áreas de administración y recepción sobre la visión de la empresa tres de ellos indicaron que el hotel tiene establecida una visión, el otro desconoce la presencia de esta.

De las personas que afirmaron que existe una visión, se puede observar en el gráfico siguiente que solo dos personas expresaron conocerla (ver gráfico 2), de estos; uno expresó que se encuentra documentada, mientras que el otro afirma desconocerlo.

**Gráfico 2 Costa Rica: Conocimiento de la visión general de la empresa, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción y administración.

A su vez, según los cuatro entrevistados la entidad tiene una visión determinada, sin embargo; solamente dos indican conocerla y aplicarla, mientras que el restante señala lo contrario.

En igual sentido, el gerente expresó que existe una visión establecida para la empresa, la cual es conocida y aplicada por el personal, pero mencionó que no está por escrito, situación que se contradice debido a que esta se evidencia en la documentación dada por la encargada de Recursos Humanos y a su vez, concuerda con lo señalado en las entrevistas.

En cuanto a la existencia de una visión para cada área según los resultados de los cuestionarios aplicados, en el área de administración existe una visión y es conocida, pero ignoran si está por escrito, de igual manera, en el área de recepción, de los tres encuestados uno dice no saber de esta, el resto asegura que hay una visión y que es de su conocimiento, asimismo, una persona afirma que la visión está escrita mientras que la otra lo desconoce. Si bien, lo anterior es contradictorio a las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas en las dos áreas, pues todos manifestaron la inexistencia de una visión específica para estas, lo cual coincide con la opinión dada por el gerente en su entrevista, pues expresó que las áreas no tienen una visión definida de manera individual y que solamente se rigen por la visión de la empresa.

#### **4.1.3 Valores**

De acuerdo con la presencia de valores en cada una de las áreas, se afirma que en el área de administración existen valores según el cuestionario aplicado, no obstante; el personal manifiesta no saber si se encuentran en un documento escrito, dicha situación expuesta se refuerza mediante las entrevistas dado que sus resultados ostentan la existencia de valores, además de ser conocidos y practicados por los colaboradores.

Del mismo modo, de los tres encuestados en el área de recepción solo dos indicaron que existen valores y están documentados puesto que el otro lo desconoce, igualmente; los entrevistados sostienen que existen valores, que los conocen y practican, lo cual concuerda con lo expuesto por la gerencia.

Se puede resaltar que en la documentación revisada se visualizan los siguientes valores: integridad, respeto, excelencia, pasión, diversidad y compromiso, los cuales coinciden con los expuestos por el personal entrevistado y encuestado, pues la responsabilidad, el respeto, honradez, compañerismo, honestidad e integridad fueron los mencionados.

#### **4.1.4 Objetivos**

Acorde a la información obtenida, se observa que, en el área de administración, el encuestado manifiesta no saber si existen objetivos establecidos para el área, por el contrario; las personas entrevistadas afirman que hay objetivos pero que no están por escrito, asimismo; aseguran que estos son alcanzados, sin embargo; uno de ellos expresa que en caso de que no se cumplan lo que hacen es determinar cuáles son las debilidades que se presentan y posteriormente retomarlo.

Por su parte, el área de recepción manifiesta a través de los cuestionarios que dos colaboradores confirman la existencia de objetivos, y uno lo desconoce, de las respuestas positivas, sólo uno señaló que están por escrito. Asimismo, estos aseguraron que los resultados de los objetivos les son comunicados, ya sea mediante una reunión o telefonía (WhatsApp). Por su parte, los entrevistados afirman que hay objetivos definidos, no obstante; manifiestan que estos no están siendo cumplidos satisfactoriamente, posición que confirma el gerente en la entrevista realizada.

Con respecto a la pregunta que se le realizó a los entrevistados referente a cuáles son los objetivos planteados en el área, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Para el área de administración, el encargado de la subárea de Proveeduría mencionó que son reducir costos y recibir calidad de los productos que le brindan los proveedores, por otro lado; la persona encargada de la subárea de Recursos Humanos y Contabilidad no indicó cuales son los objetivos.

En la subárea de recepción (área de recepción) indicaron que los objetivos son dar el mejor servicio, manejar bien la planilla, cuidar los gastos de papelería y útiles de oficina, y para la subárea de ventas es prospectar clientes, empresas y eventos. Igualmente, para los encuestados los objetivos son brindar excelente servicio, supervisar habitaciones limpias, entregar las llaves y registrar las salidas.

Además, en la entrevista el gerente mencionó que los objetivos que establecen en la empresa son dar servicios y generar utilidades.

Seguidamente, en la tabla se puede apreciar a manera de resumen las respuestas obtenidas mediante los instrumentos aplicados a las áreas en estudio, relacionado a los objetivos que dicen tener planteados.

**Tabla 3**

*Objetivos establecidos para el área de administración y recepción según instrumentos aplicados.*

	Área de Administración			Área de Recepción			Gerencia
<b>Instrumentos</b>	Recursos Humanos	Proveeduría	Contabilidad	Recepción	Ventas	Reservaciones	
<b>Entrevista</b>	No indicó	Reducir costos y recibir calidad de los productos que le brindan los proveedores	No indicó	Dar el mejor servicio, manejar bien la planilla, cuidar los gastos de papelería y útiles de oficina	Prospectar clientes, empresas y eventos	No aplicó	El primero en dar servicios y generar utilidades.



<b>Cuestionario</b>				<p>Brindar excelente servicio.</p> <p>Supervisar habitaciones limpias, entregar las llaves y registrar las salidas.</p>			

Fuente: elaboración propia, con base en consultas realizadas al personal de administración, recepción y gerencia.

#### **4.1.5 Metas**

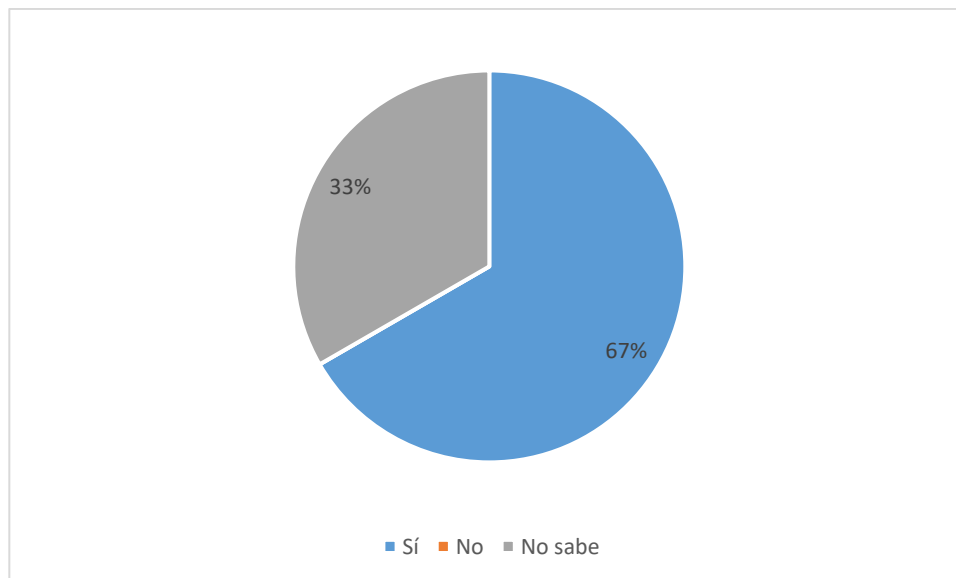
De acuerdo con los instrumentos aplicados (entrevistas y cuestionarios) y lo expuesto por la gerencia, en el área de administración y recepción no existen metas establecidas, situación que se confirma al no existir un cronograma de actividades (plan de ejecución) que permita definir los logros a alcanzar. De igual manera, estos niegan tener indicadores que les permita conocer el alcance de los objetivos establecidos.

#### **4.1.6 Políticas**

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el cuestionario realizado, en el área de administración existen políticas establecidas, las cuales son conocidas y cumplidas por el personal, no obstante; se desconoce si están documentadas, en igual sentido; uno de los entrevistados concuerda con los encuestados con la diferencia que este afirma que las políticas no están por escrito, contrario a esto; el otro reveló que no existen políticas.

Con respecto al área de recepción, se puede ver lo siguiente:

**Gráfico 3 Costa Rica: Existencia y conocimiento de políticas en el área de recepción, según colaboradores, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción.

El gráfico anterior revela que de los tres encuestados dos aseguran que existen políticas y que son conocidas mientras que el otro lo ignora.

A su vez, se consideraron las respuestas afirmativas para saber si las políticas se encuentran documentadas, por el cual uno expresó que sí y el otro aseguró desconocerlo.

Referente a las entrevistas, una persona manifestó que existen políticas documentadas, que son conocidas y aplicadas por el personal, no obstante; la otra menciona no saber sobre estas.

En igual forma, la gerencia afirma que hay políticas establecidas para cada área, e indica que son conocidas por los colaboradores y que se encuentran documentadas, este a su vez; expresó que una de estas es el uniforme.

Por otro lado, se les consultó a aquellos que afirmaron la existencia de políticas cuáles eran estas y se obtuvieron las respuestas siguientes:

En el área de administración, no hubo respuesta mediante la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos y Contabilidad, por otro lado; la encuestada manifestó que existían políticas para caja chica.

Del mismo modo, en el área de recepción, el entrevistado indicó que estas son a nivel general como los horarios de comidas, de entradas, salidas, además de uniformes completos, igualmente; uno de los encuestados señaló que la política que tiene el área es respetar las reglas establecidas para cada parámetro y el otro señaló que son funciones que se le delegan al colaborador determinando la pauta que se desea lograr en la empresa.

En igual forma, cabe resaltar que en el documento facilitado por Recursos Humanos se observan las siguientes políticas: capacitación, manejo del equipo asignado, cumplimiento de labores, ausencias, abandono de trabajo, llegadas tardías, salud (incapacidades), jornadas de trabajo, vestimenta, acatamiento de órdenes, visitas, relaciones entre los empleados, armas, uso de herramientas informáticas, uso de instalaciones y registro de asistencia.

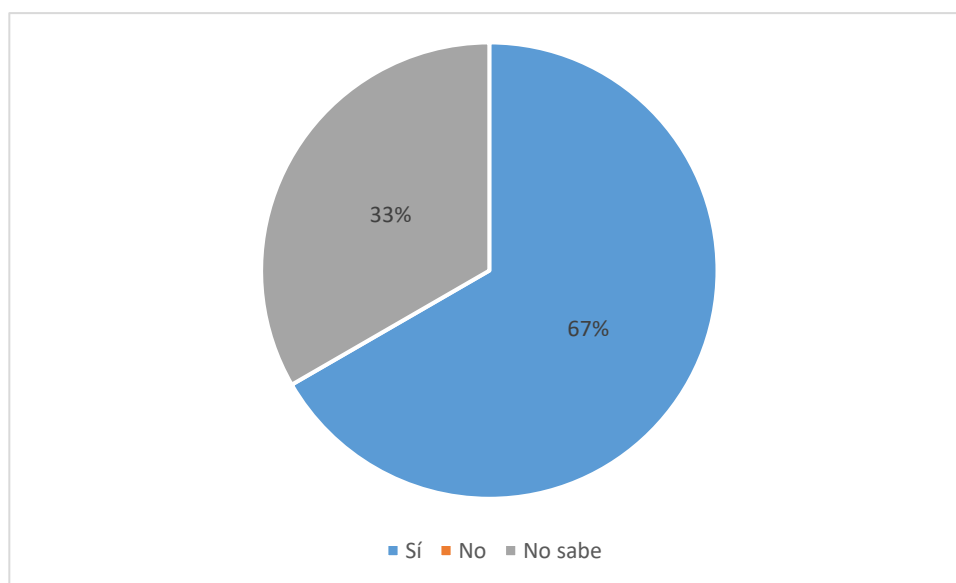
Por otra parte, se hicieron algunas preguntas con la finalidad de conocer si la empresa cuenta con planes de contingencia que permitan enfrentar situaciones o condiciones externas ajenas a la organización y así no obstaculizar la funcionalidad de esta ni influir en el cumplimiento de sus objetivos, debido a esto;

se quiso saber si alguna vez los colaboradores de las áreas de administración y recepción han permanecido sin servicio de energía eléctrica a causa de un factor externo, para lo cual los encuestados de las dos áreas indicaron que efectivamente han enfrentado dicho suceso, por lo que a su vez se les consultó si existe un plan de contingencia para esto y se obtuvieron los siguientes resultados.

De acuerdo con el encuestado, el área de administración desconoce si existe dicho plan en la entidad, por lo tanto; señaló que ante este acontecimiento lo que hacen es abandonar las instalaciones, mientras que las otras áreas se quedan atentos a que regrese el servicio eléctrico.

Asimismo, como se aprecia en el gráfico siguiente (ver gráfico 4), de los tres colaboradores encuestados en el área de recepción, solamente dos afirman que la empresa cuenta con un plan de contingencia ya que el otro señala no saberlo.

**Gráfico 4 Costa Rica: Existencia de un plan de contingencia en caso de no tener servicio eléctrico, según personal del área de recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción.

Del resultado positivo visualizado en el gráfico anterior, los cuales fueron dos personas de tres, mencionaron acerca de cuál es el plan de contingencia que se mantiene para enfrentar este acontecimiento, uno de estos indicó que la entidad tiene un generador y lo que se hace es notificar a Coopelesca mientras quede energía de reserva, de igual manera; el otro mencionó que se comunican inmediatamente con la institución encargada, a su vez; resaltaron que este procedimiento (plan contingencia) no se encuentra documentado.

De igual forma, los encuestados del área de administración y recepción confirmaron que se han encontrado sin acceso a internet en algún momento debido a un factor ajeno a la entidad, por ello se realizó la pregunta con respecto al proceso que llevan a cabo para atender la situación (plan de contingencia), donde el área de administración indicó que solamente se han quedado sin internet por falta de energía eléctrica, mientras que los del área de recepción señalaron que se les expone la situación al cliente y se busca la solución con la mayor brevedad. Asimismo, de los cuatro cuestionarios aplicados en las dos áreas, tres respondieron que el procedimiento empleado no está por escrito, contrario a esto; el otro afirma que sí.

## **4.2 Función Administrativa de Organización**

### ***4.2.1 División y distribución de funciones***

Con relación al tema de funciones, las cuatro personas entrevistadas en el área de administración y recepción coincidieron en afirmar que las labores que realizan están definidas y son conocidas.

Al mismo tiempo, expusieron cuáles eran sus principales funciones dentro de las cuales, los entrevistados del área de recepción expresaron lo siguiente:

- **Subárea de contabilidad (área administración):** hacer los registros del ciclo contable, realizar los cierres en forma mensual, revisiones respectivas para que se haga el cierre y que los registros estén idóneos o correctos.

- **Subárea de Recursos Humanos (área administración):** llevar todo el control del personal, supervisar las marcas y horarios del personal, la elaboración de planilla, control de vacaciones, capacitaciones, atención del personal, reclutamiento y pagos del seguro social.
- **Subárea de proveeduría (área de administración):** encargarse de inventarios, costos y compras, negociación con los proveedores, principalmente precios, calidad, tiempos de entrega, descuentos, se cuenta con una cartera de proveedores, la cual se mantiene actualizada.

Asimismo, los colaboradores del área de recepción indicaron que sus funciones son las siguientes:

- **Recepción:** recibir a los clientes, hacer *check in* y el *check out*, cobrar, estar atentos a las reservas que realiza el cliente.
- **Ventas:** buscar ventas, realizar eventos, realizar reservaciones, atender consultas vía WhatsApp y teléfono, promocionar el hotel, por medio de Facebook, Instagram, WhatsApp y también lo que son correos directos con una base de datos donde se está constantemente promocionando, también hay página web, pero es un *outsourcing*, ya que todo se planea aquí.

Se pudo apreciar que las funciones expuestas anteriormente coinciden con el manual de funciones recibido.

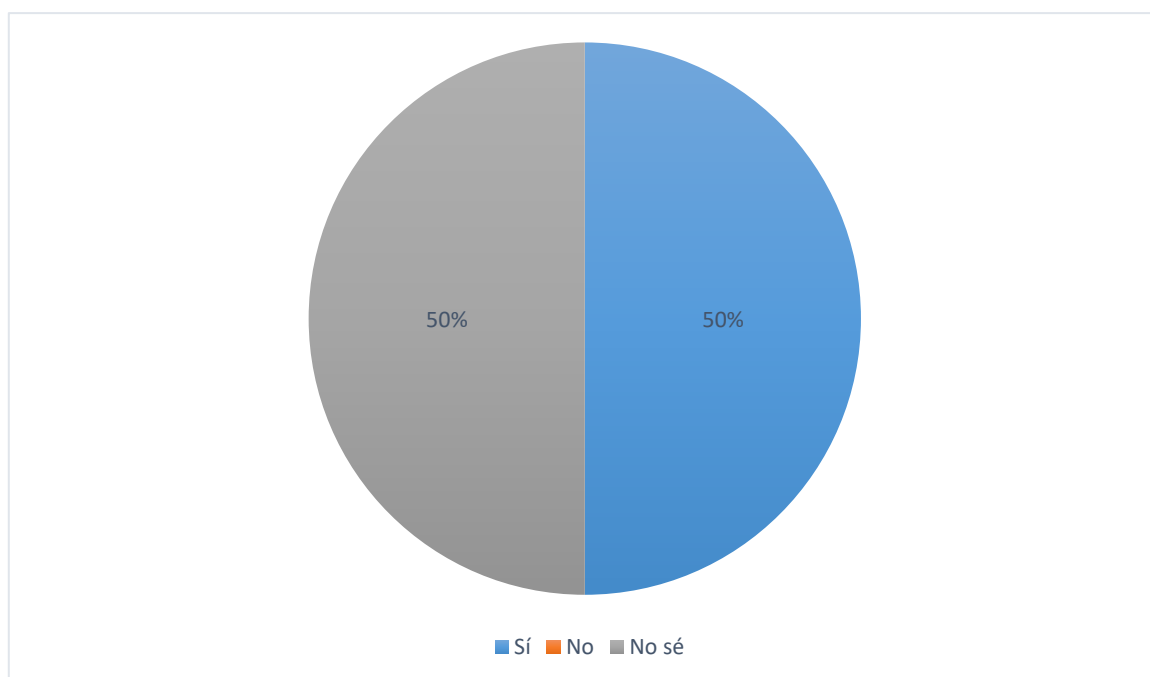


Seguidamente, se consultó acerca de la existencia de un manual de funciones a nivel general, por cuanto la entrevistada de administración respondió que existe, otra indicó que no lo sabe. En el área de recepción una afirmó la existencia de un manual de funciones y la otra mencionó que no hay.

Conforme a lo anterior, considerando las respuestas afirmativas, cabe resaltar que la encargada de la subárea de Recursos Humanos (área de administración) en su entrevista expresó que el manual de funciones no ha sido comunicado al personal por el tema de la pandemia Covid-19, puesto que no está actualizado con los cambios que hubo. Cabe señalar, que un colaborador del área de recepción respondió que en su momento conoció el manual de funciones.

Para el caso de las personas encuestadas, del área de recepción dos de ellas indican que sí existe un manual de funciones en el área y que lo conocen, mientras que una expresó que no sabe, del mismo modo; el área de administración afirma (ver gráfico 5).

**Gráfico 5 Costa Rica: Conocimiento acerca de la existencia de manuales de funciones del área, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción y administración.

Contrastando los entrevistados y encuestados se puede apreciar una contrariedad en respuestas, hay un 50 % que aseguran la existencia del manual de funciones, el otro 50% lo desconocen, lo cual es un punto primordial en las labores diarias para un buen funcionamiento y realización de las actividades y servicio hacia el cliente. Por su parte, el gerente señaló que las funciones del personal sí están determinadas, son claras y confirmó la existencia del manual de funciones.

Por otro lado, se consultó sobre los procedimientos desarrollados tanto en el área de administración como recepción por lo que se cuestionaron aspectos tales como si estos se encuentran definidos, para lo cual la totalidad de las personas entrevistadas en las dos áreas dieron respuesta positiva, obteniendo un mismo resultado por parte de los encuestados. Con respecto a la documentación de dichos procedimientos, el área de administración indicó mediante las entrevistas y cuestionarios que no se encuentran por escrito, opuesto al área de recepción ya que estos manifestaron lo contrario. Asimismo, se les consultó si están actualizados, donde solo uno de los dos entrevistados en el área de recepción señaló que sí, a su vez; del área de administración ninguno dio respuesta.

Además, en los cuestionarios se consultó si se encuentran definidos y documentados los procedimientos que se desarrollan en el área de administración y recepción, por lo que se obtuvo una respuesta positiva en ambas áreas, con lo que respecta a la documentación de estos; la encuestada de administración lo desconoce, contrario a ello; en el área de recepción dos de ellas respondieron que están documentados, mientras que una comentó que solo algunos procedimientos.

Por otra parte, se solicitó al personal de las áreas de administración y recepción que detallaran el procedimiento empleado para las compras y toma física de inventario de proveeduría, asimismo; el proceso del *check in-check out* de los huéspedes en el área de recepción, además del procedimiento que desarrolla el encargado de ventas para la programación de eventos, mediante las entrevistas y cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados:

El encargado de proveeduría expresó en su entrevista lo siguiente:

Para el proceso de compra primero recibo un documento de requisición (el cual fue mostrado) una vez a la semana emitido por las áreas que lo requieren, con eso busco en la bodega dichos productos y en caso de no haber realizado la compra, seleccionando los proveedores. Después recibo el pedido confrontando la factura con lo solicitado y recibido y por último lo ingreso en el sistema, cabe resaltar que dicho procedimiento fue observado y lo realizan tal cual se menciona.

Además, con respecto a las compras se realiza un control; las tomas físicas de inventarios, proceso inspeccionado mediante observación, el encargado llevó consigo un listado del inventario generado por el sistema el cual utilizó para confrontar con el inventario físico, lo acompañó el auditor quien se encargó de dictar cada uno de los productos y verificar que estuviese acorde al documento, el colaborador mostraba y decía la cantidad que había.

En cuanto al procedimiento del *check in* y *check out* el jefe de recepción entrevistado indicó:

Para el proceso, se utiliza un listado de reservas (conocido como *block* de reservas) donde se anota nombre, teléfono, tarjeta, tarifa, número de personas, fecha de ingreso y de salida, esto si es un cliente que nos está llamando por teléfono, si es por correo electrónico eso ya lo tramita reservaciones.

Cuando el cliente viene a realizar el *check in* se le pregunta acerca de si ya tiene reservado, si tiene reservado se le entrega la hoja de reservación previamente completa, pero para formalizar se solicita el número de cédula, correo y firma, ya después, que realice el pago y por último se le dan indicaciones generales de horarios de comidas, el uso de las piscinas y se entregan paños, control de tv y la

llave de habitación si se está en el horario establecido para hacerlo, si no, debe esperar la hora indicada para poder hacerle entrega de esta.

En caso de que no haya reservas se consulta por la disponibilidad de habitaciones y se procede a completar la hoja de reservas y a realizar la respectiva entrega de la habitación e indicaciones generales para la estadía.

En igual sentido, los encuestados de recepción manifestaron:

Se saluda al cliente se le solicita la información personal, se cobra se le da la información del hotel y para el *check out* se saluda, se cobra, se recoge las llaves y se agradece su presencia y su preferencia al elegir el hotel.

Para contrastar los procedimientos de recepción, mediante la observación se aprecia que existe concordancia, cabe recalcar que por medio de esta técnica se puede presenciar con más detalle algunos puntos que no se mencionaron en la explicación del procedimiento, por ejemplo, situaciones poco comunes como una en la que un huésped quiso aprovechar el cupón corporativo para hacer una reserva, sin embargo, no se pudo proceder ya que debía hacerla con su debido tiempo.

Para el área de recepción en la subárea de ventas la persona explicó lo siguiente acorde a los procedimientos que realiza:

Cuando la persona llama se le toman los datos, es decir, nombre, apellidos, número de teléfono, lugar y fecha, número de reservas, detalles especiales del evento y cualquier otro detalle relevante que surja a partir de la cotización, esta información se detalla en las hojas de trabajo, se hace la oferta y se envía a la persona para que tome la decisión e informe al respecto si se requerirá del servicio para el evento, o bien, hospedajes, seguidamente se calendariza para apartar la

fecha y avisar a los demás departamentos para realizar los preparativos correspondientes.

Por otro lado, con respecto al procedimiento que se emplea en caso de que un huésped no haga efectiva su reserva (*Check-in*), las personas encuestadas de recepción han mencionado que se indica que caduca debido a la falta de respaldo y hay penalidades.

Asimismo, se le pregunta al área de recepción mediante cuestionarios ¿Cómo es el procedimiento para la recepción, custodia y envío de dinero? (El efectivo que se recibe por parte del cliente), Óscar indicó que se ingresa a sistema y luego se deposita en sobres de caja y Lidia refirió que se hace un depósito en garantía a la cuenta del huésped y el dinero se deposita en un sobre y se ingresa en una caja fuerte.

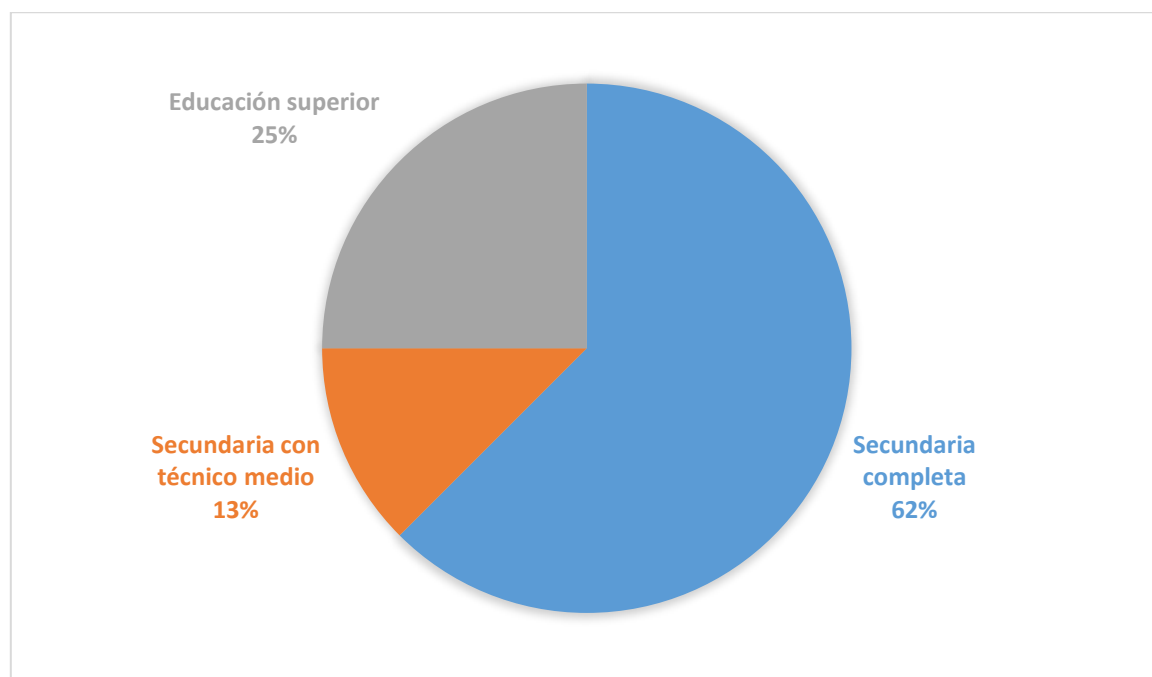
Adicionalmente, la gerencia indicó conocer los procedimientos desarrollados en cada área, asimismo afirmaron que están definidos, que hay manual de procedimientos para cada área y que están actualizados.

Por otro lado, con relación a la existencia de un manual de perfiles de puestos, en la entrevista realizada a la encargada de la subárea de recursos humanos (área de administración) afirmó que existe dicho manual, además, mencionó que se basan en un estudio de las funciones que desarrolla cada uno de los puestos para establecer un perfil adecuado y las funciones respectivas.

Del mismo modo, los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados en el área de recepción confirman que hay un manual de perfil de puestos, dos de los tres encuestados dicen conocerlo, por el contrario, el área de administración desconoce de su existencia.

De igual manera, para corroborar que cada uno de los colaboradores cumple con el perfil establecido dentro del manual de puestos con respecto a los conocimientos que debe tener para cubrir dicho puesto, se realizó una pregunta relacionada con la formación académica que tienen estos, donde el 62% cuenta con secundaria completa, el 25% con educación superior y el 13% con secundaria y técnico medio, las respuestas a la pregunta mencionada se presentan en el siguiente gráfico (ver gráfico 6).

**Gráfico 6 Costa Rica: Formación académica, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción y administración.

La formación académica se muestra acorde a lo establecido en el perfil del puesto, exceptuando el caso de la contadora y coordinadora de Recursos Humanos ya que ella alcanzó el nivel de secundaria con un técnico medio, acreditado por el Colegio de Contadores Privados y contrastado con el perfil se describe que la formación requerida es Titulación en Administración y Contabilidad, además del encargado de proveeduría ya que este debe ser Titulado de administración y con habilidad de costeo según el perfil y dentro de la formación académica alcanzó hasta secundaria completa y la auxiliar contable que alcanzó Diplomado Universitario en Contabilidad y el perfil de puesto indica que debería tener Bachillerato Universitario en Contabilidad.

#### ***4.2.2 Estructura organizacional***

Con respecto a la estructura organizacional de la empresa según los instrumentos aplicados:

Una de las entrevistadas de administración ha indicado que la empresa tiene organigrama y que lo conoce, contrario a esto la otra señaló que no existe, por otro lado, en el área de recepción, dos expresaron que hay un organigrama, igualmente indicaron que sí se tienen las divisiones del área, de estas; una señaló que todos lo conocen, mientras que la otra lo que expresó fue que tal vez lo haya visto en algún momento.

En igual sentido, basado en los cuestionarios aplicados, en el área de recepción afirmaron que la empresa tiene un organigrama establecido, de los cuales solo dos respuestas dijeron conocerlo, pues la otra no lo indicó, al mismo tiempo;



estos manifestaron que dicho organigrama se encuentra documentado. Por su parte, el área de administración no sabe si existe un organigrama en la empresa.

De modo complementario, la gerencia confirmó que la empresa tiene establecido un organigrama el cual, a su vez, es conocido por todo el personal.

Asimismo, cabe resaltar que, en la revisión efectuada al organigrama facilitado por la encargada de Recursos Humanos, se visualiza que la estructura organizacional no se encuentra actualizado acorde a la composición actual de cada área ya que no se refleja el puesto de ventas ni el de reservaciones, enfatizando, además, la encargada de Recursos Humanos mencionó que muchos puestos habían desaparecido a raíz de la reestructuración del personal provocado por la pandemia Covid-19.

#### ***4.2.3 Asignación de Recursos***

Con respecto a la asignación del equipo pertinente para el desarrollo de las labores correspondientes al personal, tanto el área de administración como recepción aseguran que la entidad les asigna las herramientas necesarias para realizar sus tareas y que la misma es la dueña de estas.

Con respecto a la existencia de políticas para el uso de los equipos de las personas entrevistadas; en el área de administración; una indicó que existen y le fueron comunicadas, la otra indicó lo contrario, para el área de recepción se tuvo una respuesta positiva y la otra negativa. Por otro lado, los resultados de los cuestionarios para el área de administración indicaron que hay políticas y se las comunicaron, mientras que la del área de recepción dos indicaron que existen y fueron informadas, el resto expresó lo contrario.

Por su lado, en cuanto concierne a la existencia de un manual de uso del equipo, el área de administración afirma que no existen según las entrevistas (contadora- encargada de Recursos Humanos y encargado de Proveeduría), en igual forma; el área de recepción. Adicional, en los cuestionarios, para el área de recepción una persona indicó que existen y lo conoce, otra expresó que lo desconoce y la otra que no existe, por otro lado, en administración la auxiliar contable señaló que hay un manual y que lo conoce.

Simultáneamente, el procedimiento para la entrega del equipo para el área de administración; las dos personas entrevistadas coinciden que le entregan el equipo y a su vez un documento que debe ser firmado (hoja de entrega de activos, la cual fue mostrada por la Contadora), adicionalmente solo una mencionó una particularidad, en la que los equipos que se consideren activos, además del documento firmado se les coloca placa, en el caso de recepción una de las personas indicó que se les pasa documentaciones a todos y memorando del uso del equipo, la otra persona indicó que se firma una boleta de entrega del equipo.

Adicionalmente, el gerente expresó que sí hay equipo asignado para las labores, así como que el dueño de este es el hotel, además, afirma que existen políticas documentadas para el manejo del equipo, asimismo; indicó con respecto al manual de uso que este va a depender del equipo ya que hay algunos que son más complejos. Igualmente, explica que si es un activo de alto valor se enseña a la persona encargada la forma de utilizarlo, pero si es un equipo de fácil uso o que ya lo han utilizado anteriormente, solo se emite un documento para la entrega del equipo (hoja de entrega de activos).

De igual forma, basándose en la documentación recibida, se corrobora que dentro de las políticas internas del Hotel se tienen establecidas lineamientos para el manejo del equipo las cuales indican los derechos y deberes del uso del equipo de la empresa, así como el debido uso que se tiene que dar.

Por otra parte, dentro de las aplicaciones tecnológicas asignadas a las áreas, los entrevistados mencionaron las siguientes:

- **Recepción:** El sistema de recepción
- **Ventas:** Sistema de información y redes sociales
- **Proveeduría:** El sistema de inventarios
- **Contabilidad:** Sistema contable, computadora, impresora,

Asimismo, con respecto a si se obtienen beneficios de las tecnologías de información las dos personas del área de recepción y las dos de administración entrevistadas indicaron que sí, porque de las tecnologías se derivan la realización de las labores diarias, sin embargo, cabe mencionar que una persona de recepción externó que en ocasiones suele ser un poco tedioso, ya que si se sale y navega entre pestañas la sesión del sistema se cierra y hay que estar ingresando los datos nuevamente.

Con relación a la consulta de la existencia de un sistema de información (*software*), de los cuestionarios realizados, la persona de administración afirmó la existencia de uno, del mismo modo que las dos de recepción, además, estas tres personas afirmaron que hay un módulo establecido para cada área, solo un encuestado de recepción manifestó un no, asimismo expresó no saber que herramienta utilizan en lugar del *software*.

También, en relación con la pregunta de los cuestionarios de ¿Qué otras áreas tienen acceso a su módulo en el sistema de información? el área de administración indicó que solo ellos tienen el acceso, del lado de recepción dijeron que tienen acceso administración, ventas y alimentos y bebidas, así como la gerencia.

Adicional, se les preguntó en el cuestionario si ¿cuentan con un usuario propio para ingresar al sistema de información? y si ¿considera que el sistema de información es el adecuado? a lo cual tanto la persona de administración como las dos de recepción aseguraron que sí lo tienen y sí es el adecuado.

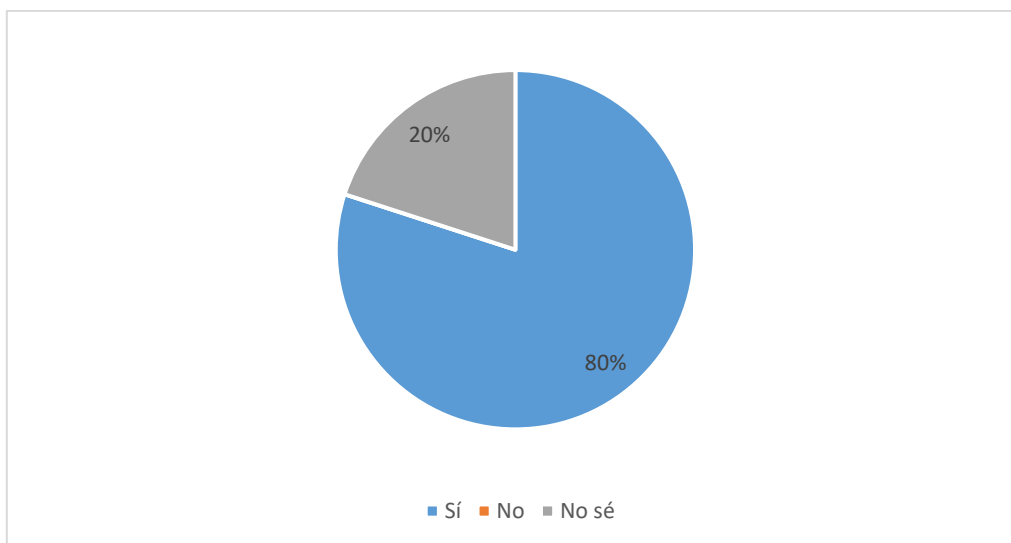
Asimismo, los encuestados señalaron también que dicho sistema ha dejado de funcionar en ocasiones y como acciones para cuando esto ocurre la persona del área de administración mencionó que reporta a soporte y realiza otras tareas, mientras que recepción expuso de igual manera se reporta a los técnicos y se llama al proveedor para poder darle una pronta solución al cliente, por consiguiente, en cuanto a procedimientos documentados para cuando sucede este tipo de inconvenientes, la administración expresó que no está escrito, del personal de recepción una expresó que no está documentado, seguidamente otra indicó que no sabe y solo una de recepción confirmó la existencia de estos.

#### ***4.2.4 Cambio organizacional***

Con base en la entrevista aplicada la persona de administración de la subárea de Recursos Humanos ha indicado que se han presentado cambios organizacionales, de la misma manera en los cuestionarios aplicados dos de las personas de recepción y la persona de administración concuerdan con esta

afirmación, a su vez manifestaron que fueron comunicados y asimilados con claridad y solo una persona encuestada de recepción manifestó no saber acerca de cambios organizacionales (ver gráfico 7).

**Gráfico 7 Costa Rica: Conocimiento acerca de los cambios organizacionales, según personal de las áreas de administración y recepción, III cuatrimestre 2021**



Fuente: elaboración propia, con base en consulta a colaboradores del área de recepción y administración.

Dentro de los cambios organizacionales que se presentaron en la entidad, los colaboradores del área de recepción resaltaron mediante los cuestionarios la crisis sanitaria COVID-19, lo cual llevó a la reducción de las jornadas laborales y variación de las funciones como también una disminución de personal, por el otro

lado; el área de administración señaló que tuvo que adaptarse a las nuevas restricciones y llevar a cabo más funciones (socios, proveedores).

#### ***4.2.5 Cultura organizacional***

Con base en el tema de salud ocupacional, conforme a los cuestionarios aplicados, el área de administración manifiesta que existen normas de salud ocupacional mientras que en el área de recepción de los tres encuestados, uno dijo que existen, los otros dos lo negaron.

Además, quienes afirmaron que existen normas de salud ocupacional, mencionaron las siguientes: rótulos de extintores, rótulos de prevención de gas y reglas a seguir los empleados para el cuidado de la salud.

Conforme a la pregunta realizada sobre la existencia de un plan de salud ocupacional, el encuestado del área de administración señaló no saber de alguno, al igual que solo dos de recepción, pues el otro dijo que no hay un plan de salud ocupacional.

En cuanto a si la empresa mantiene condiciones físicas apropiadas para el desarrollo de las labores del personal, solamente una persona de todos los encuestados manifestó una respuesta negativa.

### **4.3 Función Administrativa de Dirección**

### **4.3.1 Capacitaciones**

Con respecto a la pregunta que se generó para saber si se brindan capacitaciones a cada una de las áreas en estudio, se determinó mediante los cuestionarios aplicados que el área de administración ha recibido capacitaciones, mientras que, en el área de recepción, de los tres encuestados solo uno afirma haber recibido capacitaciones, por lo contrario, dos mencionaron que no han sido capacitados por parte de la empresa. Por su parte, los entrevistados manifestaron una respuesta positiva, lo que implica que han recibido capacitaciones.

Referente a la periodicidad con la que se reciben las capacitaciones, uno de los entrevistados del área de administración indicó que se imparten tres veces al año, el otro expresó que solo una vez, igual respuesta se obtiene por parte de los encuestados. De igual manera, en el área de recepción, el encuestado respondió que no ha recibido capacitaciones en el último año debido a la pandemia Covid-19, por el contrario, los colaboradores entrevistados afirman recibir capacitaciones una o dos veces al año.

Según los entrevistados de las áreas de administración y recepción en las capacitaciones participan todos los que pertenezcan al área, además; indicaron que no existe un plan de capacitaciones.

Además, se cuestionó sobre cuáles son las capacitaciones que han recibido los colaboradores y para ello se obtuvieron los resultados que se muestran seguidamente en la “tabla 4”.

**Tabla 4**

*Capacitaciones recibidas por los colaboradores de las áreas de administración y recepción según instrumentos aplicados.*

<b>Áreas en estudio</b>	<b>Instrumento aplicado</b>	
<b>Área Administración</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
Contabilidad	Inglés, manipulación de alimentos, uso de extintores, primeros auxilios, clima organizacional	Primeros auxilios
Recursos humanos	Inglés, manipulación de alimentos, uso de extintores, primeros auxilios, clima organizacional	
Proveeduría	Uso del sistema, servicio al cliente, inglés, primeros	



	auxilios, manipulación de alimentos	
<b>Área de Recepción</b>		
Recepción	Servicio al cliente, del sistema, de las habitaciones conocer el hotel y lugares que tiene	Servicio al cliente, charlas de economía, charla sobre cruz roja
Ventas	Servicio al cliente, primeros auxilios, manipulación de alimentos	
Reservaciones		No recibió

Fuente: elaboración propia, con base en datos recopilados mediante los colaboradores del área de administración, recepción y gerencia.

De igual manera, cabe mencionar que el gerente coincide con lo que manifiesta el personal, pues indica que sí brindan capacitaciones, pero manifiesta que en el último periodo por las circunstancias de la pandemia Covid-19 no se han llevado a cabo, en igual forma; señaló que estas se realizan unas dos veces al año y que quien se encarga de su gestión es el área de Recursos Humanos.

Adicionalmente en las entrevistas se realizaron preguntas específicas para el área de Administración (Recursos Humanos), donde una de ellas fue con respecto a los parámetros que considera esta subárea para determinar la necesidad

de las capacitaciones, para la cual la encargada respondió que se basan principalmente en las debilidades que hay y las situaciones vividas, por ejemplo, si hay problemas con atención al cliente (recepción) entonces se hace un refrescamiento.

También, se consultó como se lleva a cabo la coordinación de las capacitaciones y la respuesta fue que se busca a la persona y se cotiza, el material que se requiera es aportado por los que imparten la capacitación y que antes de la aprobación se hace la planeación en caso de ofrecer refrigerio. Con relación a si se evaluaba la efectividad de las capacitaciones recibidas por el personal indicó que no hay una evaluación fija, pero sí se da continuidad por medio de los jefes de cada área o también por medio de actitudes que se observan por parte del personal.

Por otro lado, se le preguntó al personal de cada área si habían recibido inducción al momento de ingresar a laborar en la empresa y las respuestas fueron las siguientes, en el área de administración el encuestado indicó que no, por el contrario; los dos entrevistados dijeron que sí, revelando que fue dada por el encargado del puesto. A su vez, en el área de recepción todos los colaboradores encuestados y entrevistados recibieron inducción, la cual para los auxiliares de la recepción fue impartida por el jefe de la subárea, al encargado de la subárea de ventas se la dio el gerente.

Seguidamente, la gerencia indicó en su entrevista que se realiza un proceso de inducción en el momento que ingresa a laborar un colaborador.

### **4.3.2 Comunicación**

Referente a los canales de comunicación que mantiene tanto el área de administración como recepción a nivel interno como con las demás áreas los encuestados y entrevistados coinciden en que sus canales son por medio de correos, la aplicación de WhatsApp, o bien, de manera verbal.

Además, los colaboradores de las áreas de administración y recepción mediante las entrevistas aplicadas afirmaron tener un correo institucional, también, indicaron que mantienen contacto directo con todas las demás áreas y que la relación y comunicación es asertiva, coincidiendo con lo manifestado por los encuestados. señalan mantener contacto directo con todas las demás áreas.

Cabe resaltar que la gerencia aseguró en la entrevista que la comunicación entre las diferentes áreas es muy buena y que prevalece el trabajo en equipo.

### **4.3.3 Motivación**

Acorde con las entrevistas y cuestionarios aplicados tanto en el área de administración como recepción el personal no recibe incentivos, lo cual concuerda con lo que expuso la gerencia en su entrevista.

Con relación a si la empresa realiza actividades que permitan la integración del personal, los encuestados pertenecientes a las dos áreas afirmaron que no se desarrollan dichas prácticas, del mismo modo; se cuestionó si la entidad cuenta con un programa que incentive y promueva la educación en el personal, donde tres respuestas fueron negativas mientras que otra lo desconoce.

Además, en el área de administración y recepción las personas entrevistadas opinaron que las labores cotidianas generan estrés o conflicto, a su vez, confirmaron

que surge todo el tiempo, sin embargo; al igual que los encuestados, aseguraron que la empresa no emplea técnicas para la minimización de esta situación. Lo anterior es reforzado según lo expuesto por el gerente, ya que; este afirma que la empresa no pone en práctica métodos que permitan reducir el estrés o conflicto en el personal.

Igualmente, el encuestado en el área de administración indicó que en caso de que se presente un conflicto laboral a nivel interno este acude al encargado del área para comentarlo y llegar a una solución, por otro lado; en el área de recepción un encuestado manifestó que busca una solución de manera pacífica, otro de ellos señaló que se comunica con el jefe inmediato mientras que el otro reveló que no hace nada ante una circunstancia de estas.

Del mismo modo, se le preguntó a la encargada de Recursos Humanos (área de administración) si el personal acudía a esta para su intermediación ante situaciones de conflictos y su respuesta fue positiva, pero también mencionó que en caso de que no se llegara a una solución se trasladaba a Gerencia, igual; manifestó que el procedimiento que emplea para estos casos es hablar con cada uno de manera individual y buscar las dos versiones, también habla con el jefe del área para ver qué sucede y con ello dar una solución, o bien, en ocasiones se habla con las dos personas juntas para llegar a un acuerdo, pues confirma que este modo ha resultado.

Al mismo tiempo, conforme a la consulta de cómo maneja el tema de las incapacidades y vacaciones del personal, esta contestó que en dado caso que sean varios días de incapacidad y exista una ocupación alta en el hotel, se traen

refuerzos, por el contrario, se cubre con el mismo personal, igualmente por el lado de las vacaciones.

#### **4.3.4 Liderazgo**

Con respecto al tema del liderazgo, se realizaron consultas a la encargada de Recursos Humanos (área de administración), con el fin de conocer si la entidad tiene establecido un programa de liderazgo que oriente a los encargados de cada área, para ello se obtuvo una respuesta negativa de su parte, es decir, que la empresa no cuenta con dicho programa, asimismo; asegura que tampoco se tiene una herramienta para evaluar a los líderes de cada área.

Además, se quiso conocer cuál es el proceso que realizan los colaboradores de las áreas auditadas en caso de que se les presentara alguna situación en la cual tuvieran que tomar una decisión con respecto a sus labores, en el área de administración la respuesta obtenida fue que se comentaba la situación con la encargada del área, por otro lado; la entrevistada de Recursos Humanos y Contabilidad (subárea administración) manifestó que en caso de que sean situaciones delicadas se hacen consultas al auditor externo para que los guíe o si no se llevan a la junta directiva para que determinen qué hacer, a su vez; el encargado de Proveeduría (subárea administración) indicó que lo comunica a gerencia cuando es una situación fuera de lo común, como lo sería la compra de un nuevo artículo o incorporar un nuevo proveedor.

De igual manera, en el área de recepción los tres encuestados indicaron que al momento de tomar una decisión estos la comentan con su jefe inmediato, o bien, si está al alcance de ellos lo hacen sin problema, en igual forma; con respecto a las

respuestas obtenidas en la entrevista al encargado de ventas (subárea recepción), indicó que ya está estipulado por medio de una tabla de precios y tabla de costos, si son muy importantes pues se consulta con el gerente para saber si se cierra una negociación o no, asimismo; el jefe de recepción expresó que las decisiones son tomadas por él o en algunos casos consultadas a gerencia.

#### **4.4 Función Administrativa de Control**

##### **4.4.1 Herramientas**

Como parte del control que debe tener la entidad sobre el rendimiento que poseen sus colaboradores, una de las herramientas utilizadas para dicha medición es la aplicación de evaluaciones de desempeño, por lo cual; se les preguntó a las áreas en estudio si estas son empleadas en ellos, los cuales garantizaron mediante los cuestionarios y entrevistas desarrolladas que la empresa no realiza evaluaciones de desempeño, coincidiendo con ello, el gerente afirmando que no se aplican.

Por otra lado, como parte del control para valorar la calidad del servicio que se le brinda a los huéspedes se realizó una consulta específica en los cuestionarios para conocer cuales quejas suelen presentar los clientes y como son manejadas estas disconformidades por el personal, para lo cual los dos encuestados de recepción expresaron: que esto es algo relativo, no hay una queja común, los clientes al ser de diferentes lugares, tienen diferentes opiniones, sin embargo, algunos de ellos han manifestado la falta de personal, quejas en el aseo de las

habitaciones y en el acceso a internet, por lo tanto, para el manejo y seguimiento de los casos cuentan con un buzón de sugerencias.

#### **4.4.1 Sistemas**

Acerca de los sistemas de control que se utilizan, los entrevistados de parte de administración mencionaron: Marcas del personal para saber la asistencia, control de dormida del personal dentro del hotel (se debe llenar un documento), usuario individual para acceder al sistema, revisar las proformas, verificar que la entrega de mercadería sea igual a la factura, hay un acceso regulado al área de inventario en el sistema, tiene usuario personalizado, y de parte del área de recepción expresaron lo siguiente: se utiliza bitácoras y los envíos de información, se entregan una vez al mes, cuántos clientes entraron, el resultado, cuantos han reservado, se envía un reporte a gerencia y contabilidad, pues esta debe conocer los posibles ingresos de dinero y adicional gerencia comentó que se marca el ingreso y la salida, así como una revisión de bolsos.

Con respecto a cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de los entrevistados, la administración ha resaltado que es beneficioso y está bien, por otro lado, el área de recepción concuerda que es útil, por otra parte, en cuanto a una revisión y actualización de controles, la administración y recepción han expresado que no la llevan a cabo, por su parte gerencia manifestó que estos sistemas inciden positivamente y que el personal lo acepta adecuadamente.

Igualmente, en relación con el procedimiento que se realiza cuando hay cambios en los controles; por parte de recepción la persona entrevistada indicó que casi no se dan cambios, pero se hacen saber inmediatamente, pues cuando hay

alguno llega directamente de la directriz del alto mando y en administración expresan, no haber presenciado cambios en dichos controles, asimismo en gerencia el entrevistado expresó que los controles no son tan cambiantes.

Además, de las cuatro personas entrevistadas de ambas áreas han informado que no efectúan reuniones para evaluar riesgos en los controles, una de ellas menciona que antes si se realizaban, contrario a esto; gerencia indicó que sí se realizan.

## **Hallazgos**

### **1. Hallazgo de misión**

Condición: De acuerdo con los cuestionarios, entrevistas aplicadas y documentación, no existe misión en las áreas de administración y recepción, asimismo; aunque hay una misión general para la entidad no es conocida por el personal.

Criterio: Proceso administrativo de planeación y dirección.

Dentro del proceso administrativo, la planeación se encarga de determinar los resultados que la empresa pretende alcanzar y como proceder para lograrlo, razón por la cual definir la misión es indispensable, pues es el punto de partida desde el cual se desarrollan estrategias para el crecimiento de esta, del mismo modo; esta debe ser comunicada a todos los miembros de la entidad, pues es la manera que hace que el equipo de trabajo se encuentre alineado con los objetivos.

Causa: Falta de interés por parte de la gerencia como también de los mandos medios al momento de definir la misión que permita a cada área funcional laborar



por alcanzar los objetivos perseguidos, así como el descuido en la divulgación de esta a todo el personal.

Efecto: Debido a que las áreas evaluadas no tienen determinada una misión y al contar con una misión general no compartida con todos los colaboradores, la empresa se podría desviar del camino señalado sin alcanzar los resultados esperados.

El personal no se siente identificado con la empresa, pues desconocen que están tratando de conseguir, por lo que llevan a cabo sus labores día con día sin ningún motivo, solamente por cumplir y recibir una remuneración.

## **2. Hallazgo de visión**

Condición: Según la documentación revisada, los cuestionarios y entrevistas aplicadas, no existe visión en las áreas de administración y recepción, si bien; está establecida una visión general para la empresa, pero no es conocida por los colaboradores.

Criterio: Proceso administrativo de planeación y dirección.

La planeación es la primera etapa donde inicia el proceso administrativo, el establecer una visión clara forma parte de dicha función, pues este elemento permite a la entidad exponer la expectativa ideal de lo que se espera, por ello; es imprescindible su comunicación al personal, pues se plasma una realidad, pero también incluye cierto margen de ambición que motive y promueva al equipo para lograr los objetivos.

Causa: Falta de interés por parte de la gerencia y de los mandos medios para establecer una visión.

Efecto: Al no tener una visión definida en las áreas y desconocer la visión general de la empresa los trabajadores laboran sin ninguna dirección y motivación, causando así bajo rendimiento, pues esta le permite a la empresa visualizar el futuro para que en el presente se logre trabajar para alcanzar la expectativa deseada.

### **3. Hallazgo de objetivos**

Condición: Los objetivos establecidos tanto para la empresa como para las áreas funcionales auditadas no están orientados a costos, ingresos, procesos y personas, además, no son medibles, cuantificables y alcanzables según la información recopilada a través de los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

Dentro de la planeación, existe una que se centra en saber cómo llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos los cuales corresponden fijarse en esta fase del proceso administrativo.

Uno de los elementos primordiales para la funcionabilidad de una empresa es el establecer objetivos, pues por medio de estos se conoce qué es lo que se quiere alcanzar tanto a corto, mediano como largo plazo, además; al definirlos se asegura determinar previamente una dirección a seguir y con ello fijar acciones pertinentes que ayuden al cumplimiento de estos de la manera más oportuna.

Es importante que el personal conozca los objetivos que persigue la entidad, así como los del área al que pertenece, pues si no es así los trabajadores desconocen la finalidad de sus labores ni comparten la misma línea que sigue la entidad.

Causa: Según lo manifestado por la gerencia, debido a la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19, en el último periodo no se han establecido objetivos, pues por las variantes constantes impuestas por el Gobierno que incluye la restricción vehicular por placa y zona horaria, cierre temporal de la empresa y reducción de aforo no se pueden plantear propósitos debido a la incertidumbre que viven, por lo tanto; están enfocados a laborar día con día.

Efecto: Puede repercutir en el éxito de la entidad y desviarse de lo que desea alcanzar, como también no tener la oportunidad de realizar cambios que le permitan mejoras continuas.

Puede existir desmotivación por parte del equipo de trabajo al no saber para qué y por qué laboran para la entidad.

La situación planteada puede generar un bajo rendimiento (eficiencia) en el personal, pues si desconocen la finalidad que se persigue en la organización todo su potencial laboral se va a centrar únicamente en la realización personal y posiblemente su desempeño se vincule solo en las recompensas.

Podrían presentarse costos elevados y gastos innecesarios (economicidad) debido a que la entidad desconoce si los procesos que llevan a cabo emplean la maximización de recursos, al no estar orientados a costos, ingresos, personas y procesos.

#### **4. Hallazgo de metas**

Condición: No existen metas establecidas en las áreas funcionales de administración y recepción, según los cuestionarios y entrevistas aplicadas al personal y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

El planear implica, además de establecer objetivos, definir los cursos de acción que se deben desarrollar para llegar a cumplirlos. Por esta razón, las metas son tan importantes para la empresa, pues estas orientan al equipo de trabajo a laborar bajo una misma dirección para una misma finalidad, a su vez permite tener mayor rendimiento pues al enterarse de lo importante que son para la compañía, estos se vuelven más comprometidos y motivados a hacer bien sus tareas.

Causa: La carencia de objetivos orientados a personas, costos, procesos y personas y sin considerar las características que lo definen no permite determinar ocurrencias o acciones a corto plazo para cumplir con estos.

Efecto: Al no haber metas en las áreas funcionales auditadas, estas trabajan sin un horizonte claro y por ende tienden a estar a la deriva, laborar sin un propósito, solamente cumpliendo sus tareas, lo que origina un personal que presente poco desempeño debido al inconformismo, desmotivación y escaso compromiso.

Inoportunidad de medir el progreso y mejorar la productividad, pues no hay indicadores que lo permitan.

## **5. Hallazgo de políticas**

Condición: Según el documento revisado: Manual de políticas internas, los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores y la gerencia, aunque existen políticas generales en las áreas de administración y recepción estas no se orientan al cumplimiento de un objetivo específico en vista de que la empresa carece de objetivos orientados a personas, ingresos, procesos y costos.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

Dentro de la planeación, es imprescindible establecer políticas para cada área funcional de la organización como a nivel empresarial, pues contribuyen a que se realicen las diferentes tareas importantes para la consecución de objetivos por lo que los empleados sabrán el comportamiento que deben tener según las normas y reglamentos.

Causa: Inexistencia de objetivos orientados a costos, personas, procesos e ingresos que permitan establecer políticas que se dirijan de manera específica para llevar a cabo el cumplimiento de dicho propósito.

Efecto: No hay estandarización del comportamiento y desempeño de los colaboradores que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y por ende al éxito de la empresa.

Insatisfacción por parte de los empleados, ambiente laboral tenso, pues cada quién actúa según su forma de ser.

Podrían presentarse gastos innecesarios por problemas legales al no seguir una directriz o normativa.

## **6. Hallazgo de Estructura organizacional**

Condición: Mediante la revisión del documento correspondiente al organigrama general de la empresa facilitado por la encargada de Recursos Humanos, se contempla que la estructura organizacional está desactualizada, pues no se reflejan específicamente el área de ventas y reservaciones, lo cual evidencia que no está actualizado.

Criterio: Proceso administrativo de Organización

La organización es parte fundamental para colaborar en cómo llevar a cabo lo que se planeó, por esto es relevante un buen orden y establecimiento de jerarquías y puestos que tenga la entidad, para que las personas tengan claro el trabajo a ejercer y, de ahí que se regule las funciones y la rendición de cuentas del avance de sus labores a quien corresponda.

Causa: Reestructuración del personal y eliminación de puestos provocado por la pandemia Covid-19.

Efecto: La desactualización del organigrama podría provocar que haya puestos que pierdan importancia, porque no les prestarían la atención necesaria, control e incluso asignación de recursos en las labores diarias, o bien, trabajadores que estén sobrecargados, además de confusiones por no saber a cuál jerarquía reportar y desactualización de los perfiles de puestos, lo cual puede impactar negativamente la productividad de cada colaborador y con ello que los procesos tengan inconvenientes y no se den adecuadamente, pudiendo causar insatisfacción en el servicio brindado.

## **7. Hallazgo de Manuales (uso de equipo)**

Condición: Conforme a las entrevistas y cuestionarios realizados, no existe manual de uso del equipo de cómputo para las áreas de administración y recepción.

Criterio: Proceso administrativo de organización

Como elemento indispensable que ayuda a agilizar las labores cotidianas se encuentran los equipos y herramientas de trabajo, para lo que es importante saber cómo hacer un uso correcto de los *hardware* y sistemas informáticos de tal manera que se usen de manera apropiada para una mayor eficiencia en las labores, por

esto es fundamental tener el debido manual de uso por escrito y así evitar inconvenientes que causen desperfectos en estos y atrasos en los procesos.

Causa: Por lo general hay equipos que mayormente las personas ya han tenido la oportunidad de usarlos y bien ya conocen la manera adecuada, pero hay algunos que son más complejos y de alto valor, el gerente, que para estos se capacitaba a la persona para su uso, pero no se tiene la documentación respectiva.

Efecto: La inexistencia de un manual de uso de equipo podría ocasionar desperfectos en los equipos por algún tipo de desconocimiento o error, los cuales difícilmente puedan ser reclamados y ocasionen pérdidas económicas por reposiciones o reparaciones de equipos, las que deberán ser asumidas por la misma entidad al no poder hacer alguna llamada de atención al personal por no facilitar instrucciones sobre el uso de las herramientas.

## **8. Hallazgo de Manual de Funciones**

Condición: Existe un manual de funciones para las áreas auditadas, desde el 2019, no obstante, la administración no lo dio a conocer al personal y no lo ha puesto en práctica, de acuerdo con el documento revisado y entrevista con encargada de Recursos Humanos.

Criterio: Proceso administrativo de Organización

Las funciones de cada puesto de trabajo en una entidad son parte esencial para la construcción de procesos eficientes e interfieren en el resultado final, pues si se tienen trabas durante las labores esto puede notarse e influir en el servicio al cliente, por lo tanto, el saber organizarse para preestablecerlas, dividir las de manera

adecuada y dejarlas debidamente documentadas y comunicadas son pilares para evitar inconvenientes en cargas laborales y cumplimiento de tareas.

Causa: Por la reestructuración organizacional debido a la pandemia Covid-19, el manual de funciones no se puso en marcha y, además, los cambios de esta reestructuración obligan a que la entidad deba actualizarlo.

Efecto: El desconocimiento del manual de funciones por parte del personal, puede provocar que haya confusiones, incumplimiento y poca claridad de cómo están divididas las tareas por puesto y esto implique incluso una sobrecarga de funciones, acarreando inconsistencias en los procesos, que se refleje al final del servicio en contacto con el cliente, pudiendo causar alguna insatisfacción e impactando económicamente por pérdidas de clientes al no querer volver al lugar.

## **9. Hallazgo de Manuales de procedimientos**

Condición: No existen manuales de procedimientos para todas las funciones realizadas en las áreas auditadas, según lo expuesto por el personal entrevistado y encuestado.

Criterio: Proceso administrativo de organización

En las empresas elemento fundamental son los procedimientos llevados a cabo para que opere de la mejor manera posible, por esto la importancia de tenerlos establecidos por escrito y sean comunicados oportunamente para que todo el personal tenga completamente claros los procedimientos de su área y así evitar que el proceso sufra de algún inconveniente que afecte la marcha del negocio.



Causa: La confianza que se les da a los medios verbales para comunicar las indicaciones de los procedimientos, genera una falta de interés por querer elaborar manuales de procedimientos.

Efecto: Al no haber manuales de procedimientos, podría generar confusiones, incumplimientos, o alteraciones en los resultados provocando insatisfacción con los clientes, proveedores y en el personal.

La falta de estos manuales podría limitar a la gerencia a la rendición de cuentas por parte de los colaboradores.

## **10. Hallazgo de Plan de Salud ocupacional**

Condición: Según los cuestionarios aplicados, no existe una Comisión de Salud Ocupacional, por ende; carece de un plan de salud ocupacional para las áreas auditadas.

Criterio: Proceso administrativo de organización

Un elemento importante en las empresas es el colaborador, de ahí la relevancia de tener previsto y documentado un plan a seguir para riesgos y accidentes de trabajo, de manera que se puedan minimizar, evitar, o bien, saber que decisiones tomar en caso de situaciones que expongan o afecten la vida del trabajador.

Causa: Falta de interés por la realización de un plan de salud ocupacional y recursos económicos para colocación de personal tras la pandemia Covid-19.

Efecto: Si no se cuenta con un plan de salud ocupacional, se está propenso a la falta de conocimientos de riesgos y peligros laborales, pudiendo exponer mayormente la vida o salud de la persona trabajadora, lo cual podría implicar que

su rendimiento baje significativamente y los procesos se vean atrasados, o bien, tengan que incapacitarse, conllevando en mayores costos económicos para la entidad, pues al tener menos personal se puede ver en la necesidad de tener que recurrir a contrataciones temporales de colaboradores.

### **11. Hallazgo de Manual de puestos**

Condición: El personal del área de administración (contadora, proveedor y auxiliar contable) no cumplen cabalmente con los requisitos establecidos en el perfil de puestos según los resultados de los instrumentos aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de organización.

Los requisitos como la formación académica establecidos para los puestos de las entidades son fundamentales para que el personal cumpla con esas bases necesarias del área donde se desarrollará y logre realizar su trabajo de la mejor manera.

La formación académica que se establece en el perfil del puesto para la Contadora y Coordinadora de Recursos Humanos es la titulación en administración y Contabilidad con carné del colegio respectivo, para el auxiliar contable se solicita un bachiller universitario en contabilidad y para el encargado de proveeduría; tener un titulado en administración y con habilidad de costeo.

Causa: La confianza puesta en las personas y en su conocimiento empírico respaldado más por la experiencia, como también dar la oportunidad de crecimiento internamente.

Efecto: El no cumplir con los requisitos establecidos en el perfil de puestos, podría exponerse la empresa a tener una falta de conocimiento en el desarrollo de las labores por parte de sus colaboradores, lo que daría mayor cabida a que se presenten errores y con ello causar inconvenientes que perjudiquen la productividad del proceso, e incluso llegar a tener inconvenientes legales o fiscales que podrían acarrear costos económicos a causa de sanciones.

## **12. Hallazgo de capacitación del personal**

Condición: En el último periodo, no se han brindado capacitaciones para las áreas de administración y recepción, sin embargo; sí se han impartido, situación que se revela en las entrevistas y cuestionarios aplicados a los colaboradores y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de dirección.

Parte de las tareas que debe asumir la gerencia en la etapa de dirección, es brindar capacitaciones al personal dado que, es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, las herramientas, habilidades y actitudes para relacionarse en el ambiente laboral y asimismo cumplir con las labores asignadas.

Causa: La gerencia indicó que los colaboradores de las áreas auditadas no han recibido capacitaciones en el último año en consecuencia de la restricción sanitaria originada por la pandemia Covid-19. El área de Recursos Humanos no tiene establecido un plan de capacitaciones.

Efecto: Podría darse altos costos y bajo rendimiento en los colaboradores, pues si no se capacitan es mayor el riesgo a cometer errores en sus quehaceres y no se lograría optimizar el tiempo en la ejecución de sus tareas.

Disminución en la motivación del personal.

Incumplimiento de los objetivos por no saber cómo realizar las labores.

La falta de capacitación al personal disminuye la competitividad de este, limita la optimización de recursos y la mejora en la productividad.

### **13. Hallazgo de Motivación (Clima organizacional)**

Condición: Inexistencia de un clima organizacional que promueva la motivación en el personal, pues no reciben incentivos, no realizan actividades que permitan la integración ni emplean técnicas para el manejo del estrés o conflicto, según lo manifiestan los colaboradores entrevistados y encuestados de las áreas de administración y recepción como la gerencia mediante los instrumentos aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de dirección.

El clima organizacional es un factor determinante, pues influye de manera positiva o negativa en la productividad de los colaboradores y de la empresa como consecuencia de la motivación, cuando este es evaluado se conocen los inconvenientes que concurren en ambas partes, lo que permite a su vez aplicar medidas correctivas y crear un ambiente laboral ameno. Asimismo, se entiende por clima organizacional al ambiente que se genera por las prácticas de los trabajadores y se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí.

Causa: Tanto la gerencia como la encargada del área funcional de Recursos Humanos indicaron que para el último periodo se suspendieron todo tipo de actividades que permitieran la convivencia entre el personal consecuente al distanciamiento social, como parte de las restricciones instauradas por el Gobierno tras la Pandemia Covid-19, del mismo modo; debido al cierre temporal del negocio y reducción de aforos ocasionaron pérdidas económicas para el hotel y por ello se procedió a eliminar los incentivos monetarios recibidos anteriormente por los trabajadores.

Efecto: El descontento laboral ocasionaría pérdida en el rendimiento de los colaboradores, alta frustración al sentirse saturados con las tareas asignadas, fuga de talento a través de renuncias e inclusive desaprovechamiento del potencial humano, ocasionando así bajas en la productividad laboral lo cual repercute en el beneficio económico.

Asimismo, podría existir una falta de compromiso e interés por el trabajo lo que conlleva a la apatía del empleado para cumplir con sus funciones diarias y dar un mal uso de los recursos.

Se puede presentar una dificultosa comunicación interna, afectando así el clima laboral de la entidad, lo que se transmite a su vez en un bajo rendimiento de la empresa.

#### **14. Hallazgo de Sobrecarga de Funciones**

Condición: El personal de las áreas de administración y recepción manifiestan una sobrecarga en sus funciones según las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de dirección

El contar con una adecuada segregación de funciones en el manual de funciones le permite a la entidad minimizar los riesgos de fraude y conflictos de interés, así como también explotar el potencial humano, además de llevar a cabo una correcta distribución de la carga laboral, con el fin de que sus colaboradores tengan claridad sobre sus responsabilidades y con ello lograr los objetivos de la entidad.

Causa: Tanto la gerencia como la encargada de Recursos Humanos son conscientes de la situación expuesta por los empleados, por tanto; en sus entrevistas manifestaron que a pesar de que existe un manual de funciones donde las actividades tienen una adecuada segregación, por causa de algunos cambios organizacionales que sufrió la entidad a raíz de la pandemia Covid-19 como lo fue el recorte del personal, estas tareas se tuvieron que distribuir entre los funcionarios vigentes, provocando así las sobrecargas de funciones.

Efecto: Los trabajadores no se sienten en la capacidad de seguir el ritmo por lo que se sienten muy presionados y estresados, surgiendo así la idea hasta de la deserción laboral.

Aumentan los niveles de desmotivación, angustia, frustración, enojo creando así un clima laboral conflictivo.

Podría darse un incumplimiento en las labores diarias, o bien, se da prioridad a algunas tareas dejando de lado otras, e inclusive aspectos de control importantes, debido a la falta de tiempo.

Influiría en que haya un margen de error más elevado en los procesos diarios, ya que; el personal para lograr desempeñar las tareas asignadas no tendrá

la meticulosidad para realizarlo y, por ende; podría ocasionar incremento en los costos laborales.

### **15. Hallazgo de evaluación de desempeño**

Condición: No se realizan evaluaciones de desempeño en las áreas de administración y recepción según lo indican los colaboradores, así como la gerencia mediante las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de organización y control

Las evaluaciones de desempeño en una organización son el pilar para poder evaluar el rendimiento y cargas laborales del personal, con el fin de conocer la productividad de este, por ello llevarlas a cabo son claves para buscar el mejoramiento continuo a través de una retroalimentación brindada.

Causa: El hecho de tener que invertir recurso humano que se encargue de la realización de estas, lo cual conlleva tiempo el cual muchas veces es limitado, o bien, el tener que prescindir de servicios externos para la realización de esta conlleva un costo económico que por falta de interés no se ha tomado en cuenta, además de la difícil situación económica que ha tenido el sector hotelero tras la pandemia Covid-19 también complica hacer este tipo de inversiones.

Efecto: Al no aplicar evaluaciones de desempeño no se conoce el nivel de eficiencia y productividad del personal, o bien, si hay sobrecarga laboral lo cual puede obstaculizar el buen rendimiento del proceso del área.

## Imagen 1 Matriz de Riesgos

Matriz de Riesgos de las Áreas de Administración y Recepción						
Fuente	Riesgo	Evaluación de riesgos			Acciones	Actividades de Control
		Frecuencia	Impacto	Nivel del riesgo		
		Valor	Valor	Valor		
Hallazgos N° 3, 4 y 5	La carencia de objetivos enfocados a ingresos, costos, procesos y personas en las áreas evaluadas no le permite tener un rumbo hacia donde dirigir a la empresa, lo cual repercute a su vez en el establecimiento de metas que afectan directamente a la eficacia, eficiencia y economicidad.	3	3	9	Mitigar el riesgo	*Establecer objetivos enfocados a costos procesos y personas. *Crear metas que permitan alcanzar los objetivos. *Crear políticas que orienten a la consecución de los objetivos. *Divulgar los objetivos, las metas y políticas a todo el personal. * Brindar retroalimentación mediante reuniones con el personal como parte del seguimiento de estos.
Hallazgo N° 12	La falta de capacitación en el personal de las áreas auditadas disminuiría la competitividad de éste, por lo cual podría dar cabida a cometer errores en sus labores, desaprovechar los recursos y por ende limitar la productividad en la empresa.	3	2	6	Mitigar el riesgo	*Retomar las capacitaciones al personal y enfocarla a las funciones que se desarrollan. *Elaborar un plan de capacitaciones posterior a un diagnóstico para establecer prioridades.
Hallazgo N°13	La inexistencia de un clima organizacional adecuado podría generar un personal desmotivado, lo que ocasionaría una falta de compromiso, ineficiencia de las labores, mal uso de los recursos, ambiente laboral tenso y hasta fugas de talento humano por medio de renuncias.	3	3	9	Mitigar el riesgo	*Crear técnicas que permitan contribuir en el mejoramiento del clima organizacional. *Elaborar un plan de incentivos, que logre aumentar el compromiso y desempeño del personal. * Dar seguimiento al cumplimiento mediante reuniones con el personal.
Hallazgo N°8 y N°14	La sobrecarga de funciones en el personal de las áreas auditadas, generada por la falta de un manual de funciones puesto en práctica, podría alcanzar altos niveles de desmotivación, frustración, incumplimiento de labores, un margen de error elevado en los procesos, un ambiente conflictivo, incapacidades y hasta la deserción laboral, afectando la funcionalidad de la entidad.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Actualizar y divulgar el manual de funciones al personal. *Determinar el origen que ocasiona la sobrecarga laboral. *Evaluar la contratación de personal que permita disminuir la carga que tienen que asumir los colaboradores.
Hallazgo N°9	Al no tener establecidos manuales de procedimientos causaría confusiones, alteraciones e incumplimientos en los resultados esperados, lo que provocaría una insatisfacción en los clientes, proveedores y personal.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Elaborar los manuales de procedimientos que detalle el paso a paso. *Comunicar los procedimientos de al personal de las áreas auditadas. *Realizar una revisión periódica de los procedimientos que se llevan a cabo en las áreas.
Hallazgo N°10	La falta de un plan de salud ocupacional podría llevar a desconocimientos de riesgos y peligros laborales que exponen la vida y salud del trabajador, pudiendo ocasionar demandas por accidentes laborales, incapacidades y por lo tanto, costos elevados.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Establecer en la empresa con una Comisión de Salud Ocupacional de mínimo dos personas (colaborador- patrono) que implemente un Plan de Salud Ocupacional y brinde al colaborador capacitaciones y las herramientas para su protección.
Hallazgo N°11	Al tener un personal en el área de administración que no cumple con los requerimientos establecidos en el perfil de puestos, podría ocasionar errores en la ejecución de sus labores por causa del desconocimiento para asumirlas.	1	3	3	Mitigar el riesgo	* Facilitar oportunidades de crecimiento al colaborador y a la vez considerar que este le permita ajustarse al perfil de puesto que se establece para cubrir el cargo.

Fuente: elaboración propia, con base en análisis de hallazgos.



## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Presentación**

En el presente capítulo se visualizan los resultados obtenidos del análisis de la información en resumen y las respectivas sugerencias en consideración de la empresa en vista de mejoras en los procesos de administración y recepción auditados en el Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.

### **Conclusiones**

#### ***Planeación***

##### *Misión y Visión*

Mediante los instrumentos aplicados se aprecia que no existe misión y visión para las áreas de administración y recepción; aunque, en general, se tienen ambas, los colaboradores no conocen de ella y no hay claridad de hacia dónde quieren llegar la entidad, por lo tanto, el personal mayormente tiende a centrarse en la realización personal que en la productividad de la empresa.

##### *Objetivos, metas y políticas.*

Mediante los instrumentos desarrollados, se determina que los objetivos que tiene establecidos la entidad, tanto en las áreas de administración y recepción como a nivel general, no se encuentran enfocados a costos, personas, ingresos y procesos, ni cumplen con las características de ser medibles, cuantificables y alcanzables. Por lo anterior las labores se realizan sin ninguna orientación, y esto a su vez no permite establecer planes a corto plazo, por ejemplo, las metas para el

alcance de los objetivos, así como también impide determinar políticas orientadas al cumplimiento de estos.

### ***Organización***

#### *Estructura organizacional*

Se concluye, de acuerdo con la revisión documental brindada por la encargada de Recursos Humanos, que la estructura organizacional se encuentra desactualizada, pues no se ven reflejadas las áreas de ventas y reservaciones, lo cual puede influir negativamente en la productividad de los procesos, por la poca claridad en la jerarquía y la posición de cada colaborador que cause incumplimiento de funciones.

#### *Manuales uso de equipo*

Se comprueba la inexistencia de manual de uso de equipos, basado en los resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados, lo cual influye en cómo se pueden estar utilizando y en su mantenimiento. Lo anterior puede estar impidiendo que no se dé un adecuado aprovechamiento de los recursos, de manera que frene el desarrollo de los procesos.

#### *Manual de Funciones*

Se determina el desconocimiento del manual de funciones, pues los puestos han presentado cambios y las distribuciones de las tareas variaron a raíz de la pandemia Covid-19, según los resultados de la revisión documental, cuestionarios y entrevistas aplicadas a las áreas auditadas.

#### *Manuales de procedimientos*

No existe manual de procedimientos en las áreas auditadas, lo cual podría acarrear consigo improductividad en los procesos, pues las labores se pueden estar

realizando de manera inadecuada, saltándose procedimientos fundamentales que se ven reflejados en el servicio final, y causarían insatisfacción del cliente.

#### *Plan de Salud Ocupacional*

Se presenta la inexistencia de un plan de salud ocupacional en las áreas auditadas, lo cual deja abiertas mayores posibilidades de riesgos y peligros laborales que no son percibidos, pudiendo acarrear fuertes consecuencias negativas.

#### *Manual de puestos*

Según las entrevistas aplicadas, el personal del área de administración no cumple con los requisitos establecidos en el perfil de puestos, lo cual podría afectar directamente la eficiencia y economicidad de la empresa, sin embargo, se logra resaltar la experiencia que poseen estos para asumir dicho cargo.

#### ***Dirección***

##### *Capacitaciones*

Los colaboradores de las áreas funcionales auditadas revelaron mediante los instrumentos desarrollados que en el último año no recibieron ningún tipo de capacitación, situación que repercute de manera significativa en el desempeño de estos, así como pérdidas económicas por la falta de aprovechamiento de recursos y en la productividad empresarial.

##### *Motivación*

Por medio de los instrumentos aplicados en las áreas auditadas se aprecia que en el área de administración y recepción existe desmotivación en el personal, razón por la cual la entidad no cuenta con técnicas que impulsen la estimulación en

este, ni presta la atención requerida para promoverla, ocasionando así un gran descontento.

### *Sobrecarga de funciones*

El personal de las áreas de administración y recepción manifiestan por medio los cuestionarios y entrevistas realizadas que están teniendo una sobrecarga en sus funciones por lo que repercute en el rendimiento laboral.

### *Evaluación de desempeño*

Se determina conforme a los instrumentos aplicados que no se realizan evaluaciones de desempeño para el área de administración y recepción, lo cual es relevante para estar al tanto de las labores del personal, conocer su progreso o si llevan de buena manera su carga laboral.

## **Recomendaciones**

### *Planeación*

#### *Misión y Visión*

Es importante que la entidad determine una misión y una visión específica para cada una de las áreas funcionales orientadas a alcanzar lo que se persigue en las generales, considerando que estas no deben contradecir o sobreponer a aquellas establecidas a nivel general. Además, es imprescindible que promuevan su comunicación, mediante reuniones o actividades de clima organizacional, para obtener resultados positivos, pues si todos los colaboradores tienen claridad de la razón de ser de la entidad y del rumbo que persigue, enfocarán el esfuerzo humano hacia una misma dirección, alcanzando así sus objetivos. Igualmente, dar

seguimiento a que la misión y visión estén siendo puestas en práctica por cada uno de los trabajadores y no solamente que sea parte de su conocimiento.

### *Objetivos, metas y políticas*

Establecer los objetivos orientados a costos, personas, ingresos y procesos considerando así sus características (medibles, cuantificables y alcanzables) para encaminar a todos los miembros de la organización hacia un mismo fin, con ello definir acciones y metas ligadas a conseguirlos, así como establecer políticas encaminadas a lograr cada uno de los objetivos planteados.

Se sugiere documentar los objetivos, las metas y políticas señaladas para que les permita a los trabajadores tenerlas presentes día a día y con ello garantizar la responsabilidad y el compromiso que deberán asumir, así como que funcione de respaldo para la entidad en caso de una posible rendición de cuentas.

Divulgar los objetivos, las metas y políticas a todo el personal de las áreas auditadas y crear indicadores que les permitan evaluar la ejecución y el alcance.

Brindar una retroalimentación a los colaboradores sobre su cumplimiento, pues les permitirá identificar los logros y posibles aspectos que deban mejorar.

Que la empresa tome en cuenta definir posibles sanciones en caso de que los colaboradores infrinjan las políticas, para asegurar que estas se efectúen y respeten en la mayor posibilidad, logrando así un comportamiento estandarizado, trabajando hacia un mismo horizonte.

## ***Organización***

### *Estructura organizacional*

Verificar las áreas funcionales, así como sus diferentes puestos de trabajo, con el fin de determinar la estructura organizacional actual, para plantearla y

actualizar debidamente el organigrama; una vez realizado esto, encargarse de comunicarlo a todas las áreas.

Adicional, como sugerencia se debe establecer un organigrama para cada área funcional de la entidad, tomando de base el organigrama general, permitiendo una mejor noción del acomodo jerárquico departamental.

#### *Manuales uso de equipo*

Revisar los equipos de la empresa y enlistarlos, también, ver el proceso adecuado para usarlos y así dejarlo documentado; una vez hecho esto, comunicarlo oportunamente con todo el personal y proceder a preparar capacitaciones obligatorias para las personas encargadas del uso de estos equipos.

Asimismo, establecer y comunicar por escrito sanciones por uso inadecuado de los equipos con el fin de que las personas se comprometan firmemente en el cumplimiento de su uso correcto.

#### *Manual de Funciones*

Realizar una evaluación de las funciones que tienen establecidas los diferentes puestos, con el fin de determinar si el documento del manual de funciones está actualizado acerca de las labores de cada uno, para posteriormente hacer un comunicado oficial al personal y ponerlos en práctica.

#### *Manuales de procedimientos*

Analizar con detenimiento los procedimientos llevados a cabo en las áreas de recepción y administración, además, documentarlos y comunicarlos oportunamente al personal. Asimismo, realizar una revisión periódica de estos para corroborar el debido proceso y evaluar que el servicio brindado cumpla con lo establecido.

### *Plan de Salud Ocupacional*

Establecer una comisión de salud ocupacional compuesta por dos personas como mínimo (patrono-colaborador) cuya labor sea observar los diferentes puestos de trabajo y enlistar riesgos y peligros para analizar, documentar, brindar y comunicar oportunamente recomendaciones o lineamientos a acatar para el uso de algunas herramientas de trabajo o realizar mejoras al área, que permitan disminuir las probabilidades de un accidente o enfermedad laboral.

### *Manual de puestos*

Se sugiere que faciliten oportunidades de crecimiento en el personal mediante planes de estudios, que les permita cumplir con los requerimientos necesarios para cubrir dicho cargo, acompañado de una valoración y análisis de las tareas que realiza el personal para determinar posibles mejoras en el desarrollo de sus labores.

## ***Dirección***

### *Capacitaciones*

Impartir capacitaciones al personal, según sea la necesidad en cada una de las áreas, enfocadas de acuerdo con sus funciones. Mediante este proceso la empresa puede garantizar mejorar el desempeño de sus colaboradores por lo que van a adquirir los conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes que les ayudará a interactuar con el entorno laboral y a su vez cumplir con las labores asignadas de manera eficiente.

Elaborar un plan de capacitaciones donde se realice un diagnóstico para poder establecer prioridades, definir el objetivo que se persigue y con ello plasmar el cronograma, con el fin de que la entidad se comprometa a potenciar su capital humano adecuándose a sus capacidades y necesidades, y con ello obtener resultados positivos.

#### *Motivación*

Evaluar el clima organización en el que se desenvuelve la organización, para que puedan crear técnicas que combatan los aspectos negativos que se perciben en el ambiente laboral.

Crear un plan de incentivos que incluya, por ejemplo, la oportunidad de crecimiento (autorrealización personal y profesional), reconocimiento, convivios internos, bonificaciones o de tiempo, facilidad del uso de instalaciones que logre elevar la moral de los empleados y la satisfacción con la empresa al reconocer el esfuerzo que realizan y con ello aumentar su compromiso y desempeño.

Realizar reuniones con el personal que permitan llevar a cabo un seguimiento e incluso desarrollar las técnicas aplicadas.

#### *Sobrecarga de funciones*

Es importante que la entidad determine el origen de la sobrecarga laboral, para que pueda tomar decisiones acerca de esta situación. En este caso, la entidad podría considerar llevar a cabo una reorganización y esquematización de las tareas delegadas a sus trabajadores, también tomar en cuenta la contratación de personal que permita disminuir la carga laboral que en su momento destinó a los empleados presentes por las mismas circunstancias (recorte personal) y así disminuir el



agotamiento y la desmotivación evidenciada por parte de ellos, incrementando los niveles de desempeño.

#### *Evaluación de desempeño*

Se sugiere plantear la evaluación de desempeño documentada, después aplicarla y, posteriormente, analizar los resultados para evaluar y poder retroalimentar al personal, con el fin de visualizar aspectos que se puedan agilizar y cargas laborales, de manera que se puedan mejorar y así evitar que el proceso se vea entorpecido por factores que se pueden trabajar y corregir oportunamente.

## Referencias

- Álvarez, M. del C. V., y Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: Concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 53-59.
- Arens, A. A. J. Elder, R. y S. Beasley, M. (2007). Auditoría: un enfoque integral (11a. ed.). Pearson Educación.  
<https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/741110?page=1>
- Argudo, C (2017). *Emprende pyme.Net. Tipos de Auditoría.*  
<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-auditoria.html>
- Arzeta, R (2019). *Modelo de Auditoría Administrativa de William P. Leonard.*  
[https://kupdf.net/download/modelo-de-auditoria-administrativa-de-william-p-leonard\\_5cd42b69e2b6f5d3706c4d1f\\_pdf](https://kupdf.net/download/modelo-de-auditoria-administrativa-de-william-p-leonard_5cd42b69e2b6f5d3706c4d1f_pdf)
- Atupaña Ayol, B. V., Conguía, E., y Gabriel, E. (2013). Auditoría operativa a La Empresa Textil “GC CORP” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2012 (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Auditool. Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno. (2018) Papeles de Trabajo en una Auditoría de Información Financiera.  
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/2153-papeles-de-trabajo-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>
- Avalos, M. B. B., Avalos, S. P. B., y Salazar, J. L. L. Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 15.  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/191/1/T\\_L\\_Monteza\\_Diaz\\_Anthony.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/191/1/T_L_Monteza_Diaz_Anthony.pdf)

- Bernal Miranda, O. A., Flores Claros, T. L., y Pérez, W. A. (2017). Auditoría de gestión con base a indicadores para hoteles de cuatro y cinco estrellas, (área de restaurantes) del municipio de san salvador. (Trabajo de Graduación, Universidad del Salvador). <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14883/1/AUDITORIA%20DE%20GESTION%20CON%20BASE%20A%20INDICADORES%20%28AREA%20DE%20RESTAURANTES%29%20PARA%20HOTELES%20DE%20CUATRO%20Y%20CINCO.pdf>
- Bonatti, P. (2011). Teoría de la decisión. <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/4220>
- Bravo, M., Bravo, S., y López, J. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Bueno, J. E., y Santos, D. (2012). Teoría de la agencia en la determinación de la estructura de capital. *Casos sectores económicos del departamento del Valle del Cauca. Bogotá*. [http://www. redalyc. org/articulo. oa](http://www.redalyc.org/articulo.oa).
- Cannice, M., Koontz, H., y Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. MX. McGraw Hill.
- Castañeda Ahumada, J. T. (2019). Auditoría operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una empresa distribuidora de energía eléctrica, Chiclayo 2017.
- Castillo, V. (2012). *Auditworld. Concepto – clasificación y objetivos*. <https://auditworld.wordpress.com/2012/10/14/auditoria-concepto->



- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones. <https://books.google.es/books?id=psK4DQAAQBAJ>
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Xkb78OSRMI8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+de+enfoque+cualitativo+y+cuantitativo&ots=zrLw8UNEuR&sig=A83Qm05R-3qYCqHOTohzJSubgrE#v=onepage&q=concepto%20de%20enfoque%20cualitativo%20y%20cuantitativo&f=false>
- Godoy, J. A. R. y Acero, D. R. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109-136.
- Gómez, J. M., Herrera, T. J. F. y De la Hoz Granadillo, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1), 14-26.
- Gonzales, E. F. (2018). Auditoría Operativa. Universidad Central del Ecuador.
- González, R. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/27.pdf>
- Gorbaneff, Y., Torres, S. y Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de economía institucional*, 11(21), 7391. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41911848006>
- Grimaldo Lozano, L. C. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*.

- Hernández, O. (2008). *Control Interno del Sistema de Inventario en los establecimientos tipo supermercado del municipio Valera Estado Trujillo.* [Universidad de los Andes].  
file:///C:/Users/Equipo/Downloads/hernandezomar.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.*  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4721683&query=Investigaciones%2Bcuantitativas%2BBy%2Bdescriptivas>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* McGraw-Hill/Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2019). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de la oficina ejecutora del polo turístico golfo de papagayo.*  
<https://www.ict.go.cr/en/documents/auditor%C3%ADa/servicios-de-auditoria-emitidos/a%C3%B1o-2019/informes-2/1405-ai-ao-03-2019-auditor%C3%ADa-operativa-polo-tur%C3%ADstico-de-papagayo/file.html>
- Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *Control Interno Marco Integrado*  
<http://Users/Equipo/Downloads/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf>
- Instituto del Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría del Estado COFAE (2014). *Introducción al proceso de Auditoría de Gestión.*  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_intro\\_proc\\_aud\\_ges.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf)

- Iturriaga, C. K. T., Nigenda, S. M., Prieto, S. C. y Rojas, E. D. G. (2019). *Fundamentos de auditoría.: Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. IMCP.
- Laski, K. (2018). *AUDITOOOL. La auditoría basada en riesgos en la práctica*.  
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/6316-la-auditoria-basada-en-riesgos-en-la-practica>
- Loli Mejía, H.J. (2019). Auditoría de gestión y su influencia en la operatividad de las empresas hoteleras de lima metropolitana – 2018. (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Escuela Veritas.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6422/loli\\_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6422/loli_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Machado, B. y Marques, J. (2011). *En torno a las teorías justificativas de la auditoría*.  
<http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf>
- Mejía, H.J. (2019). Auditoría de gestión y su influencia en la operatividad de las empresas hoteleras de lima metropolitana – 2018. (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Escuela Veritas.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6422/loli\\_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6422/loli_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Minaya Ramos, J. M. (2021). Auditoría operativa y la gestión empresarial del Hotel Inversiones Turísticas León E.I.R.L.
- Paz, A. (2012). Papeles de trabajo en una auditoría tributaria de costos y gastos a una empresa comercial de venta de repuestos para automóviles.  
[https://www.academia.edu/27690414/PAPELES\\_DE\\_TRABAJO\\_Y\\_MARCAS\\_DE\\_AUDITORIA](https://www.academia.edu/27690414/PAPELES_DE_TRABAJO_Y_MARCAS_DE_AUDITORIA)

- Pereira, P. C. (2019). Control Interno de las empresas. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/124953>
- Plasencia Asorey, C. (2010). Sistema de Control Interno: Garantía del logro de los objetivos. 14(5). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es).
- Ramírez, J. (2008). Empresa y Economía. República. *La Auditoría Operativa*. <http://empresayeconomia.republica.com/general/la-auditoria-operativa.html>
- Real Academia Española. (2020). Efectividad. <https://dle.rae.es/efectividad>
- Redondo Duran, R., Llopart Pérez, X. y Duran Juve, D. (1996). Auditoría de gestión. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=auditoria+de+gestion+javier+redondo+duran+xavier+llopart+perez+y+dunia+duran+juve&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=auditoria+de+gestion+javier+redondo+duran+xavier+llopart+perez+y+dunia+duran+juve&btnG=)
- Reguant, M. y Torrado, M. (2016). El método Delphi. 16. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría administrativa*. Trillas.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=WdaAt6ogAykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=investigacion+cualitativa+concepto&ots=sGv68lu8HW&sig=MmHPYt8gR-Q2mFgNhZDhWhOVDpM#v=onepage&q=investigacion%20cualitativa%20concepto&f=false>
- Santamaría-Quishpe, G. y Marcelo-Cárdenas, M. (2017). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía. *UTCiencia "Ciencia y*



*Tecnología al servicio del pueblo*", 3(2), 95-103.

<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46>

Sotomayor, A. (2008). Auditoría administrativa, Mc Graw Hill, primera edición.

Urionabarrenechea, M. L. M., Lage, J. C. y Arrizabalaga, C. E. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 28-57.

Vieira, C. V. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio laboral revista venezolana*, 7(14), 23-33.

Villarroel, A. A. (2015). *Auditoría operativa al área de talento humano y su relación con la optimización de los servicios del grupo de fuerzas especiales N° 26 CENEPA, año 2013* (Bachelor's thesis, Quevedo: UTEQ).

Williams, Leonard P. (1991). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*, Ediciones Diana.

## Apéndices

### Apéndice A

#### **Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el área de recepción en la empresa el Tucano Resort & Thermal Spa.**

Población meta: colaboradores del puesto de recepcionistas.

El presente cuestionario es con fines de recolectar información sobre el proceso administrativo que se emplea en el área de Recepción. A partir de esta información y gracias a su colaboración se podrá llevar a cabo la Auditoría Operativa que se está desarrollando. Se le solicita que conteste con sinceridad, de la forma más detallada y con el máximo rigor posible a las preguntas que se formulan, la misma será tratada con la respectiva confidencialidad.

El valor, interés y utilidad del estudio quedan condicionados por la veracidad de la información recogida.

1. Escriba su nombre completo

---

2. Número de cédula

---

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

---

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

---

5. ¿Cuál es su formación académica?

( ) Preescolar (Pasar pregunta 7)

- Primaria (Pasar pregunta 7)
- Secundaria (Pasar pregunta 7)
- Superior.

6. ¿Qué grado y carrera posee?

---

#### Planeación

7. ¿La empresa tiene una misión definida?

- Sí
- No (Pasar pregunta 10)
- No sé (Pasar pregunta 10)

8. ¿Usted conoce la misión?

- Sí
- No

9. ¿Está por escrito la misión?

- Sí
- No
- No sé

10. ¿Tiene el área una misión definida?

- Sí
- No. (Pasar a pregunta 13)
- No sé (Pasar a pregunta 13)

11. ¿Usted conoce esa visión?

Sí.

No

12. ¿Está por escrito dicha visión?

Sí

No

No sé

13. ¿La empresa tiene una visión definida?

Sí

No (Pasar pregunta 16)

No sé (Pasar pregunta 16)

14. ¿Usted conoce esa visión?

Sí

No

15. ¿Está por escrito dicha visión?

Sí

No

No sé

16. ¿Tiene el área una visión definida?

Sí

No. (Pasar a pregunta 19)

No sé (Pasar a pregunta 19)

17. ¿Usted conoce esa visión?

Sí

No

18. ¿Está por escrito dicha visión?

- Sí
- No
- No sé

19. ¿Existen valores establecidos en el área?

- Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_
- No (Pasar pregunta 21)
- No sé (Pasar pregunta 21)

20. ¿Los valores están por escrito?

- Sí
- No
- No sé

21. ¿El área tiene objetivos establecidos?

- Sí. Especifique cuáles son \_\_\_\_\_
- No (Pasar a pregunta 27)
- No sé (Pasar a pregunta 27)

22. ¿Se encuentran por escrito dichos objetivos?

- Sí
- No
- No sé

23. ¿Qué metas se proponen para cumplir los objetivos?

\_\_\_\_\_

24. ¿El área tiene indicadores que señalen el alcance de los objetivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

No sé

25. ¿Le comunican los resultados de los objetivos alcanzados?

Sí. ¿Cómo se los transmiten? \_\_\_\_\_

No

26. ¿Qué pasa si no cumplen los objetivos?

\_\_\_\_\_

27. ¿Existen políticas determinadas en la empresa?

Sí

No (Pasar pregunta 30)

No sé (Pasar pregunta 30)

28. ¿Usted conoce esas políticas?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

29. ¿Las políticas están documentadas?

Sí

No

No sé

30. ¿Existe un cronograma de actividades por escrito?

Sí

No

No sé

Organización

31. ¿El área cuenta con un manual de funciones?
- Sí
  - No (Pasar a pregunta 33)
  - No sé (Pasar a pregunta 33)
32. ¿Usted conoce el manual de funciones?
- Sí
  - No
33. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo sus labores?
- Sí
  - No (Pasar pregunta 35)
34. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran documentados?
- Sí
  - No
  - No sé
35. ¿Cuál es el proceso que se desarrolla para el check-in y check-out de un huésped?
- 
36. ¿Se le solicita al huésped un adelanto de dinero al momento de realizar la reserva? (mediante agencias, teléfono)
- Sí
  - No
37. ¿Qué procedimiento(s) se emplea(n) en caso de que un huésped no haga efectiva su reserva? (Check-in)

---

38. ¿Se encuentra documentado el procedimiento que emplea cuando un huésped no hace efectiva su reserva?

Sí

No

No sé

39. ¿Cómo es el procedimiento para la recepción, custodia y envío de dinero?  
(El efectivo que se recibe por parte del cliente)

---

40. ¿Existe un manual de perfiles de puestos en el área?

Sí

No (Pasar pregunta 42)

No sé (Pasar pregunta 42)

41. ¿Usted conoce el manual de perfiles de puestos?

Sí

No

42. ¿La empresa tiene organigrama?

Sí

No (Pasar pregunta 44)

No sé (Pasar pregunta 44)

43. ¿Usted conoce dicho organigrama?

Sí

No

44. ¿El área tiene organigrama?



- Sí
- No (Pasar pregunta 46)
- No sé (Pasar pregunta 46)

45. ¿Usted conoce dicho organigrama?

- Sí
- No

46. ¿Se le asigna el equipo que requiere para el desarrollo de sus labores?

- Sí
- No

47. ¿Hay políticas escritas para el uso del equipo asignado?

- Sí
- No (Pasar pregunta 49)
- No sé (Pasar pregunta 49)

48. ¿Le comunicaron dichas políticas de uso de equipo?

- Sí
- No

49. ¿Existe un manual de uso de equipo?

- Sí
- No (Pasar pregunta 51)
- No sé (Pasar pregunta 51)

50. ¿Usted conoce ese manual de uso de equipo?

- Sí
- No

51. ¿Tiene la empresa normas de seguridad internas? (Salud ocupacional)

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No

No sé

52. ¿Se encuentra establecido un plan de salud ocupacional en la empresa?

Sí

No

No sé

53. ¿Son adecuadas las condiciones físicas donde desarrolla sus labores?

(ventilación, iluminación, ruido, disposición de mobiliario y equipo)

Sí

No

54. ¿La empresa ha sufrido algún cambio? (objetivos, visión, misión, modificación y/o adaptación de las funciones)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 57)

No sé (Pasar pregunta 57)

55. ¿Esos cambios que ha sufrido la empresa se los comunicaron?

Sí

No

56. ¿La comunicación de esos cambios fue asimilada con claridad?

Sí

No

Dirección

57. ¿Ha recibido capacitaciones?

Sí. ¿Cuántas veces al año? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 59)

58. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

\_\_\_\_\_

59. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño?

Sí.

No (Pasar pregunta 61)

60. ¿Le han brindado retroalimentación sobre dicha evaluación de desempeño?

Sí

No

61. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza?

Escritos ¿Por medio de qué? \_\_\_\_\_

Verbales

Otro: \_\_\_\_\_

62. ¿Se emplean técnicas para el manejo del estrés o conflicto dentro del área?

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No

63. ¿Qué hace usted cuando se presenta un conflicto laboral a nivel interno?

\_\_\_\_\_

64. ¿Qué hace cuándo tiene que tomar alguna decisión?

\_\_\_\_\_

65. ¿Se realizan actividades que permitan la integración del personal? (Clima organizacional)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

66. ¿Cómo es la comunicación y relación que se mantiene dentro del área?

\_\_\_\_\_

67. ¿Recibe incentivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

68. ¿La empresa tiene programas establecidos que promuevan la educación en el personal?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

No sé

69. ¿Le dieron inducción al momento de ingresar a laborar?

Sí. ¿Quién? \_\_\_\_\_

No

70. ¿Cuenta con un correo institucional?

Sí

No

71. ¿El área cuenta con un sistema de información (software)?

Sí

No ¿Qué herramienta utilizan? \_\_\_\_\_ (Pasar pregunta 76)

## Control

72. ¿Existe un módulo asignado para el área (departamento) de recepción en el sistema de información?

Sí

No

73. ¿Qué áreas (departamentos) tienen acceso al módulo de recepción en el sistema?

---

74. ¿Tiene un usuario propio para ingresar al sistema?

Sí

No

75. ¿Considera usted que el sistema de información (software) utilizado, es el adecuado?

Sí

No

Podría mejorar ¿En qué aspectos? \_\_\_\_\_

76. ¿Cuáles controles emplean para el manejo de la información en el Sistema de Información y en la documentación?

---

77. ¿Existe un buzón de sugerencias (algo similar) para los clientes?

Sí

No (Pasar pregunta 80)

No sé

78. ¿Quién se encarga de atender las sugerencias planteadas por los huéspedes?

---

79. ¿Cómo se atienden estas sugerencias dadas por el cliente? (Procedimiento)

---

80. ¿Cuáles quejas se presentan con mayor frecuencia por parte de los huéspedes?

---

81. ¿Alguna vez se ha “caído” el sistema de información (software)?

Sí

No (Pasar pregunta 84)

82. ¿Qué hace cuando el sistema se cae? (con relación al cliente y con relación al sistema)

---

83. ¿Están documentados los procedimientos llevados a cabo para solucionar cuando el sistema se “cae”?

Sí

No

No sé

84. ¿Alguna vez se han quedado sin energía eléctrica?

Sí

No (Pasar pregunta 89)

85. ¿Existe un plan de contingencia (alternativa) en caso de que se presente un corte de energía eléctrica por un factor externo?

- Sí
- No (Pasar pregunta 88)
- No sé (Pasar pregunta 88)

86. ¿Cuál es el plan que se ejecuta cuando hay un corte de energía eléctrica?

---

87. ¿Está por escrito dicho plan? (por corte de energía)

- Sí (Pasar pregunta 89)
- No (Pasar pregunta 89)
- No sé (Pasar pregunta 89)

88. ¿Cómo atenderían (atienden) al funcionamiento de la empresa mientras esta eventualidad sucede?

---

89. ¿Ha permanecido sin conexión a internet por un factor externo?

- Sí
- No (Fin de cuestionario)

90. ¿Cómo ha actuado cuando se ha quedado sin conexión a internet? (con relación a las funciones comunicación y huéspedes)

---

91. ¿El procedimiento empleado por falta de conexión a internet se encuentra documentado?

- Sí
- No

## Apéndice B

### **Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el área de recepción (reservaciones) en la empresa el Tucano Resort & Thermal Spa.**

Población meta: colaboradores del puesto de reservaciones.

El presente cuestionario es con fines de recolectar información sobre el proceso administrativo que se emplea en el área de Recepción (reservaciones). A partir de esta información y gracias a su colaboración se podrá llevar a cabo la Auditoría Operativa que se está desarrollando. Se le solicita que conteste con sinceridad, de la forma más detallada y con el máximo rigor posible a las preguntas que se formulan, la misma será tratada con la respectiva confidencialidad.

El valor, interés y utilidad del estudio quedan condicionados por la veracidad de la información recogida.

1. Escriba su nombre completo

---

2. Número de cédula

---

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

---

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

---



5. ¿Cuál es su formación académica?

Preescolar (Pasar pregunta 6)

Primaria (Pasar pregunta 6)

Secundaria (Pasar pregunta 6)

Superior.

6. ¿Qué grado y carrera posee?

---

Planeación

7. ¿La empresa tiene una misión definida?

Sí

No (Pasar pregunta 10)

No sé (Pasar pregunta 10)

8. ¿Usted conoce esa misión?

Sí

No

9. ¿Está por escrito dicha misión?

Sí

No

No sé

10. ¿Tiene el área una misión definida?

Sí

No. (Pasar a pregunta 13)

No sé (Pasar a pregunta 13)

11. ¿Usted conoce esa misión?
- Sí.
  - No
12. ¿Está por escrito dicha misión?
- Sí
  - No
  - No sé
13. ¿La empresa tiene una visión definida?
- Sí
  - No (Pasar pregunta 16)
  - No sé (Pasar pregunta 16)
14. ¿Usted conoce esa visión?
- Sí
  - No
15. ¿Está por escrito dicha visión?
- Sí
  - No
  - No sé
16. ¿Tiene el área una visión definida?
- Sí
  - No. (Pasar a pregunta 19)
  - No sé (Pasar a pregunta 19)
17. ¿Usted conoce esa visión?
- Sí

No

18. ¿Está por escrito dicha visión?

Sí

No

No sé

19. ¿Existen valores establecidos en el área?

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 21)

No sé (Pasar pregunta 21)

20. ¿Los valores están por escrito?

Sí

No

No sé

21. ¿El área tiene objetivos establecidos?

Sí. Especifique cuáles son \_\_\_\_\_

No (Pasar a pregunta 27)

No sé (Pasar a pregunta 27)

22. ¿Se encuentran por escrito dichos objetivos?

Sí

No

No sé

23. ¿Qué metas se proponen para cumplir los objetivos?

\_\_\_\_\_

24. ¿El área tiene indicadores que señalen el alcance de los objetivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

No sé

25. ¿Le comunican los resultados de los objetivos alcanzados?

Sí. ¿Cómo se los transmiten?

\_\_\_\_\_

No

26. ¿Qué pasa si no cumplen los objetivos?

\_\_\_\_\_

27. ¿Existen políticas determinadas en la empresa?

Sí

No (Pasar pregunta 30)

No sé (Pasar pregunta 30)

28. ¿Usted conoce esas políticas?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

29. ¿Las políticas están documentadas?

Sí

No

No sé

30. ¿Existe un cronograma de actividades por escrito?

Sí

No

No sé

### Organización

31. ¿El área cuenta con un manual de funciones?

Sí

No (Pasar a pregunta 33)

No sé (Pasar a pregunta 33)

32. ¿Usted conoce el manual de funciones?

Sí

No

33. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo sus labores?

Sí

No (Pasar pregunta 35)

34. ¿Los procedimientos desarrollados se encuentran documentados?

Sí

No

Algunos. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No sé

35. ¿Qué procedimiento realiza para hacer una reservación? (vía teléfono, agencia, correo y redes sociales)

\_\_\_\_\_

36. ¿Se le solicita al huésped un adelanto de dinero al momento de realizar la reserva o bloqueo de habitación?

Sí

No

37. ¿Cómo se da el proceso de negociación con las agencias de viaje?

---

38. ¿Existen políticas establecidas para dicho convenio?

Sí

No

No sé

39. ¿Se han presentado reservaciones dadas por error no teniendo disponibilidad en las instalaciones? (Sobreocupación)

Sí

No (Pasar pregunta 41)

40. ¿Cómo se ha resuelto dicha situación?

---

41. Gestiona reservaciones aun cuando se encuentre fuera de la oficina (disponibilidad completa)

Sí (Pasar pregunta 43)

No

Algunas veces (Pasar pregunta 43)

42. ¿Quién gestiona las reservaciones cuando usted concluye su jornada laboral?

---

43. ¿Tiene una cartera de clientes?

Sí

No (Pasar pregunta 45)

44. ¿Promociona y gestiona los servicios con dicha cartera de clientes?

Sí

No

45. ¿Propone tarifas diferenciadas de estadía a la gerencia?

Sí

No (Pasar pregunta 47)

46. ¿Con qué frecuencia propone tarifas diferenciadas?

---

47. ¿Existe un manual de perfiles de puestos en el área?

Sí

No (Pasar pregunta 49)

No sé (Pasar pregunta 49)

48. ¿Usted conoce el manual de perfiles de puestos?

Sí

No

49. ¿La empresa tiene organigrama?

Sí

No (Pasar pregunta 50)

No sé (Pasar pregunta 50)

50. ¿Usted conoce dicho organigrama?

Sí

No

51. ¿El área tiene organigrama?

Sí

No (Pasar pregunta 53)

No sé (Pasar pregunta 53)

52. ¿Usted conoce dicho organigrama?

Sí

No

53. ¿Se le asigna el equipo que requiere para el desarrollo de sus labores?

Sí

No

54. ¿Hay políticas escritas para el uso del equipo asignado?

Sí

No (Pasar pregunta 56)

No sé (Pasar pregunta 56)

55. ¿Le comunicaron dichas políticas de uso de equipo?

Sí

No

56. ¿Existe un manual de uso de equipo?

Sí

No (Pasar pregunta 58)

No sé (Pasar pregunta 58)

57. ¿Usted conoce el manual de uso de equipo?

Sí

No

58. ¿Tiene la empresa normas de seguridad internas? (Salud ocupacional)

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_



No

No sé

59. ¿Se encuentra establecido un plan de salud ocupacional en la empresa?

Sí

No

No sé

60. ¿Son adecuadas las condiciones físicas donde desarrolla sus labores?

(ventilación, iluminación, ruido, disposición de mobiliario y equipo)

Sí

No

61. ¿La empresa ha sufrido algún cambio? (objetivos, visión, misión, modificación y/o adaptación de las funciones)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 64)

No sé (Pasar pregunta 64)

62. ¿Esos cambios que ha sufrido la empresa se los comunicaron?

Sí

No

63. ¿La comunicación de esos cambios fue asimilada con claridad?

Sí

No

Dirección

64. ¿Ha recibido capacitaciones?

Sí. ¿Cuántas veces al año? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 66)

65. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

\_\_\_\_\_

66. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño?

Sí.

No (Pasar pregunta 68)

67. ¿Le han brindado retroalimentación sobre dicha evaluación de desempeño?

Sí

No

68. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza?

Escritos

Verbales

Otro: \_\_\_\_\_

69. ¿Se emplean técnicas para el manejo del estrés o conflicto dentro del área?

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No

70. ¿Qué hace usted cuando se presenta un conflicto laboral a nivel interno?

\_\_\_\_\_

71. ¿Qué hace cuándo tiene que tomar alguna decisión?

\_\_\_\_\_

72. ¿Se realizan actividades que permitan la integración del personal? (Clima organizacional)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

73. ¿Cómo es la comunicación y relación que se mantiene dentro del área?

\_\_\_\_\_

74. ¿Recibe incentivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

75. ¿La empresa tiene programas establecidos que promuevan la educación en el personal?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

No sé

76. ¿Le dieron inducción al momento de ingresar a laborar?

Sí. ¿Quién? \_\_\_\_\_

No

77. ¿Cuenta con un correo institucional?

Sí

No

78. ¿El área cuenta con un sistema de información (software)?

Sí

No ¿Qué herramienta utilizan? \_\_\_\_\_ (Pasar pregunta 83)

Control

79. ¿Existe un módulo asignado para el área (departamento) de reservaciones en el sistema de información?

Sí

No

80. ¿Qué áreas (departamentos) tienen acceso al módulo de reservaciones en el sistema?

---

81. ¿Tiene un usuario propio para ingresar al sistema?

Sí

No

82. ¿Considera usted que el sistema de información (software) utilizado, es el adecuado?

Sí

No

Podría mejorar ¿En qué aspectos? \_\_\_\_\_

83. ¿Cuáles controles emplean para el manejo de la información en el Sistema de Información y en la documentación?

---

84. ¿Alguna vez se ha “caído” el sistema de información (software)?

Sí

No (Pasar pregunta 87)

85. ¿Qué hace cuando el sistema se cae? (con relación al procesamiento de reservaciones y con relación al sistema)

---

86. ¿Están documentados los procedimientos llevados a cabo para solucionar cuando el sistema se “cae”?

Sí

No

No sé

87. ¿Alguna vez se han quedado sin energía eléctrica?

Sí

No (Pasar pregunta 92)

88. ¿Existe un plan de contingencia (alternativa) en caso de que se presente un corte de energía eléctrica por un factor externo?

Sí

No (Pasar pregunta 91)

No sé (Pasar pregunta 91)

89. ¿Cuál es ese plan que se ejecuta cuando hay un corte de energía eléctrica?

---

90. ¿Está por escrito dicho plan? (por corte de energía)

Sí (Pasar pregunta 92)

No (Pasar pregunta 92)

No sé (Pasar pregunta 92)

91. ¿Cómo atenderían (atienden) al funcionamiento de la empresa mientras esta eventualidad sucede?

---

92. ¿Ha permanecido sin conexión a internet por un factor externo?

Sí

No (Fin de cuestionario)

93. ¿Cómo ha actuado cuando se ha quedado sin conexión a internet? (con relación a las funciones de reservación)

---

94. ¿El procedimiento empleado por falta de conexión a internet se encuentra documentado?

Sí

No

### **Apéndice C**

#### **Cuestionario sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el área de contabilidad en la empresa el Tucano Resort & Thermal Spa.**

Población meta: colaborador del puesto de auxiliar contable.

El presente cuestionario es con fines de recolectar información sobre el proceso administrativo que se emplea en el área de Contabilidad. A partir de esta información y gracias a su colaboración se podrá llevar a cabo la Auditoría Operativa que se está desarrollando. Se le solicita que conteste con sinceridad, de la forma más detallada y con el máximo rigor posible a las preguntas que se formulan, la misma será tratada con la respectiva confidencialidad.

El valor, interés y utilidad del estudio quedan condicionados por la veracidad de la información recogida.

1. Escriba su nombre completo

---

2. Número de cédula

---

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

---

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

---

5. ¿Cuál es su formación académica?

Preescolar (Pasar pregunta 7)

Primaria (Pasar pregunta 7)

Secundaria (Pasar pregunta 7)

Superior.

6. ¿Qué grado y carrera posee?

---

Planeación

7. ¿La empresa tiene una misión definida?

Sí

No (Pasar pregunta 10)

No sé (Pasar pregunta 10)

8. ¿Usted conoce esa misión?

Sí

No

9. ¿Está por escrito dicha misión?

Sí

No

No sé

10. ¿Tiene el área una misión definida?

Sí

No. (Pasar a pregunta 13)

No sé (Pasar a pregunta 13)

11. ¿Usted conoce esa misión?

Sí.

No

12. ¿Está por escrito dicha misión?

Sí

No

No sé

13. ¿La empresa tiene una visión definida?

Sí

No (Pasar pregunta 16)

No sé (Pasar pregunta 16)

14. ¿Usted conoce esa visión?

Sí

No

15. ¿Está por escrito dicha visión?

Sí



No

No sé

16. ¿Tiene el área una visión definida?

Sí

No. (Pasar a pregunta 19)

No sé (Pasar a pregunta 19)

17. ¿Usted conoce esa visión?

Sí

No

18. ¿Está por escrito dicha visión?

Sí

No

No sé

19. ¿Existen valores establecidos en el área?

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 21)

No sé (Pasar pregunta 21)

20. ¿Los valores están por escrito?

Sí

No

No sé

21. ¿El área tiene objetivos establecidos?

Sí. Especifique cuáles son \_\_\_\_\_

No (Pasar a pregunta 27)

No sé (Pasar a pregunta 27)

22. ¿Se encuentran por escrito dichos objetivos?

Sí

No

No sé

23. ¿Qué metas se proponen para cumplir los objetivos?

---

24. ¿Qué pasa si no cumplen los objetivos?

---

25. ¿El área tiene indicadores que señalen el alcance de los objetivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

No sé

26. ¿Le comunican los resultados de los objetivos alcanzados?

Sí. ¿Cómo se los transmiten? \_\_\_\_\_

No

27. ¿Existen políticas determinadas en la empresa?

Sí

No (Pasar pregunta 30)

No sé (Pasar pregunta 30)

28. ¿Usted conoce las políticas?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No

29. ¿Las políticas están documentadas?

- Sí
- No
- No sé

30. ¿Tienen políticas contables definidas en el área?

- Sí
- No (Pasar pregunta 33)
- No sé (Pasar pregunta 33)

31. ¿Usted conoce las políticas?

- Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_
- No

32. ¿Las políticas están documentadas?

- Sí
- No
- No sé

Organización

33. ¿El área cuenta con un manual de funciones?

- Sí
- No (Pasar a pregunta 35)
- No sé (Pasar a pregunta 35)

34. ¿Usted conoce ese manual de funciones?

Sí

No

35. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo sus labores?

Sí

No (Pasar pregunta 37)

36. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran documentados?

Sí

No

No sé

37. ¿Cuál es el procedimiento que se desarrolla para la trazabilidad de la información hacia el área?

---

---

38. Describa el procedimiento para la recepción, custodia y envío de dinero

---

---

39. ¿Existe un manual de perfiles de puestos en el área?

Sí

No (Pasar pregunta 41)

No sé (Pasar pregunta 41)

40. ¿Usted conoce el manual de perfiles de puestos?

Sí

No

41. ¿La empresa tiene organigrama?

Sí

No (Pasar pregunta 43)

No sé (Pasar pregunta 43)

42. ¿Usted conoce dicho organigrama?

Sí

No

43. ¿El área tiene organigrama?

Sí

No (Pasar pregunta 45)

No sé (Pasar pregunta 45)

44. ¿Usted conoce dicho organigrama?

Sí

No

45. ¿Se le asigna el equipo que requiere para el desarrollo de sus labores?

Sí

No (Pasar pregunta 50)

46. ¿Hay políticas escritas para el uso de este equipo?

Sí

No (Pasar pregunta 48)

No sé (Pasar pregunta 48)

47. ¿Le comunicaron estas políticas de uso de equipo?

Sí

No

48. ¿Existe un manual de uso de equipo?

Sí

No (Pasar pregunta 50)

No sé (Pasar pregunta 50)

49. ¿Usted conoce el manual de uso de equipo?

Sí

No

50. ¿Tiene la empresa normas de seguridad internas? (Salud ocupacional)

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No

No sé

51. ¿Se encuentra establecido un plan de salud ocupacional en la empresa?

Sí

No

No sé

52. ¿Son adecuadas las condiciones físicas donde desarrolla sus labores?

(ventilación, iluminación, ruido, disposición de mobiliario y equipo)

Sí

No

53. ¿La empresa ha sufrido algún cambio? (objetivos, visión, misión, modificación y/o adaptación de las funciones)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 56)

No sé (Pasar pregunta 56)

54. ¿Esos cambios que ha sufrido la empresa se los comunicaron?

Sí

No (Pasar pregunta 56)

55. ¿La comunicación de esos cambios fue asimilada con claridad?

Sí

No

Dirección

56. ¿Ha recibido capacitaciones?

Sí. ¿Cuántas veces al año? \_\_\_\_\_

No (Pasar pregunta 58)

57. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

\_\_\_\_\_

58. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño?

Sí.

No (Pasar pregunta 60)

59. ¿Le han brindado retroalimentación sobre dicha evaluación de desempeño?

Sí

No

60. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza?

Escritos ¿mediante qué? \_\_\_\_\_

Verbales

Otro: \_\_\_\_\_

61. ¿Se emplean técnicas para el manejo del estrés o conflicto dentro del área?

Sí. Indique cuáles \_\_\_\_\_

No

62. ¿Qué hace usted cuando se presenta un conflicto laboral a nivel interno?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

63. ¿Qué hace cuándo tiene que tomar alguna decisión?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

64. ¿Se realizan actividades que permitan la integración del personal? (Clima organizacional)

Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

65. ¿Cómo es la comunicación y relación que se mantiene dentro del área?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

66. ¿Recibe incentivos?

Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No



67. ¿La empresa tiene programas establecidos que promuevan la educación en el personal?

Sí

No

No sé

68. ¿Le dieron inducción al momento de ingresar a laborar?

Sí. ¿Quién? \_\_\_\_\_

No

69. ¿Cuenta con un correo institucional?

Sí

No

70. ¿El área tiene un sistema de información (software)?

Sí

No ¿Qué herramienta utilizan? \_\_\_\_\_ (Pasar pregunta 75)

Control

71. ¿Existe un módulo asignado para el área de contabilidad en el sistema de información?

Sí

No

72. ¿Qué áreas (departamentos) tienen acceso al módulo de contabilidad en el sistema?

\_\_\_\_\_

73. ¿Tiene un usuario propio para ingresar al sistema?

Sí

No

74. ¿Considera usted que el sistema de información (software) utilizado, es el adecuado?

Sí

No

Podría mejorar ¿En qué aspectos? \_\_\_\_\_

75. ¿Cuáles controles emplean para el manejo de la información en el Sistema de Información y en la documentación?

\_\_\_\_\_

76. ¿Alguna vez se ha “caído” el sistema de información (software)?

Sí

No (Pasar pregunta 79)

77. ¿Qué hace cuando el sistema se cae? (con relación al sistema y sus tareas)

\_\_\_\_\_

78. ¿Están documentados los procedimientos llevados a cabo para solucionar cuando el sistema se “cae”?

Sí

No

No sé

79. ¿Alguna vez se han quedado sin energía eléctrica?

Sí

No (Pasar pregunta 80)

80. ¿Existe un plan de contingencia (alternativa) en caso de que se presente un corte de energía eléctrica por un factor externo?

Sí

No (Pasar pregunta 83)

No sé (Pasar pregunta 83)

81. ¿Cuál es el plan que se ejecuta cuando hay un corte de energía eléctrica?

---

---

82. ¿Está por escrito dicho plan? (por corte de energía eléctrica)

Sí (Pasar pregunta 84)

No (Pasar pregunta 84)

No sé (Pasar pregunta 84)

83. ¿Cómo atenderían (atienden) al funcionamiento de la empresa mientras se encuentran sin energía eléctrica?

---

---

84. ¿Ha permanecido sin conexión a internet por un factor externo?

Sí

No (Fin de cuestionario)

85. ¿Cómo ha actuado cuando se ha quedado sin conexión a internet? (con relación a las funciones y comunicación)

---

---

86. ¿El procedimiento empleado por falta de internet se encuentra documentado?

Sí

No

## **Apéndice D**

**Guía de entrevista dirigida a Norman Muñoz Gómez, encargado de proveeduría del área funcional de administración, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.**

### Planeación

1. ¿Tiene el área una misión definida? ¿Es aplicada dicha misión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es la misión?
2. ¿Tiene el área una visión definida? ¿Es aplicada dicha visión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es esa visión establecida?
3. ¿Existen valores determinados en el área? ¿Son practicados estos valores? ¿Cuáles son?
4. ¿El área tiene objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos son los que se emplean? (Costos, personas, ingresos, procesos) ¿Los objetivos planteados han sido alcanzados? ¿Qué pasa si no cumplen con los objetivos establecidos?
5. ¿Qué hace para lograr dichos objetivos?
6. ¿Qué tan efectivas han sido dichas metas establecidas? ¿Alguna vez han tenido que hacer cambios en estas? ¿Si lo han hecho, qué

consideraciones han tomado en cuenta para hacerlo? ¿Han dado resultados estos cambios?

7. ¿Tienen indicadores que permitan conocer el alcance de sus objetivos? ¿Cuáles son?
8. ¿Existen políticas establecidas para esta área? ¿Las conoce? ¿Las aplica? ¿Las cumple? ¿Están documentadas? ¿Cuáles son?
9. ¿El área cuenta con un cronograma de actividades?

#### Organización

10. ¿Se encuentran determinadas sus funciones? ¿Cuáles son? ¿Existe un manual de funciones? ¿Lo conoce?
11. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran definidos? ¿Están documentados? (Compra) ¿Están actualizados? Cuénteme el proceso que emplea para realizar las compras. ¿Qué documentos emite? (Mostrarlos) ¿Hay negociación con los proveedores? ¿De qué tipo? (precio, tiempo de entrega, descuento). ¿Se cuenta con una cartera de proveedores? ¿Se encuentra actualizada? ¿Hace evaluación de proveedores? ¿Existe un formulario para esto?
12. ¿El área tiene organigrama? ¿Cómo está compuesto? ¿Lo conoce?
13. ¿Hay una asignación de equipo requerido para las labores? ¿Quién es el propietario del equipo que utiliza? ¿Existen políticas para el manejo del equipo? ¿Existe un manual de uso para este? ¿Qué

procedimiento se lleva a cabo para la entrega del equipo? (SI EXISTE, MOSTRAR)

#### Dirección

14. ¿Se brinda capacitación al área? ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido y con qué periodicidad? ¿Participan todos los del área? ¿Cuenta con un plan de capacitaciones?
15. ¿Cómo se da el proceso de comunicación en el área? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados? (CUENTA CON UN CORREO INSTITUCIONAL).
16. ¿Recibe incentivos? ¿Cuáles son los incentivos que obtiene?
17. ¿Recibió inducción al momento de ingresar a laborar? ¿Quién se encargó?
18. ¿Cómo se comunica con los grupos de interés? ¿Con qué áreas mantiene contacto ¿Cómo es la relación con estas?
19. ¿La dinámica del área genera estrés o conflicto? ¿Con qué frecuencia se presenta (¿permanente o esporádicamente? ¿Se emplean técnicas para el manejo de este? ¿Son efectivas? ¿Qué actividades desarrolla? ¿Cada cuánto? ¿Quién las realiza?
20. ¿Qué tecnologías de información son asignadas al área? ¿Permiten estas la obtención de beneficios? ¿Cuáles? (Mayor colaboración, formas de compartir la información, mejoras en la toma de decisiones.)
21. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones del área?

22. ¿Se le aplican evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Hay un documento establecido? ¿Hay retroalimentación, Cómo es comunicada?

Control

23. ¿Cuáles son los controles que desarrolla para: ¿proceso de compra, Tecnologías de información?

24. Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño (retrasa, beneficioso) ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan? ¿Qué proceso se lleva cuando hay algún cambio? (Evaluado, repentino)

25. ¿Realizan reuniones para evaluar riesgos en los controles? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes participan?

26. ¿Quién es el encargado de las actividades de control?

## **Apéndice E**

**Guía de entrevista dirigida al encargado de recepción del área funcional de recepción, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.**

Planeación

1. ¿Tiene el área una misión definida? ¿Es aplicada dicha misión? ¿Usted la conoce? ¿El personal demás? ¿Cuál es la misión?
2. ¿Tiene el área una visión definida? ¿Es aplicada dicha visión? ¿Usted la conoce? ¿El personal demás? ¿Cuál es esa visión establecida?

3. ¿Existen valores determinados en el área? ¿Son practicados estos valores? ¿Cuáles son?
4. ¿El área tiene objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos son los que se emplean? (Costos, personas, ingresos, procesos) ¿Cómo son transmitidos? ¿Los objetivos planteados han sido alcanzados? ¿Qué pasa si no cumplen con los objetivos establecidos?
5. ¿Qué hacen para lograr dichos objetivos?
6. ¿Qué tan efectivas han sido dichas metas establecidas? ¿Alguna vez han tenido que hacer cambios en estas? ¿Si lo han hecho, qué consideraciones han tomado en cuenta para hacerlo? ¿Han dado resultados estos cambios?
7. ¿Tienen indicadores que permitan conocer el alcance de sus objetivos? ¿Cuáles son?
8. ¿Existen políticas establecidas para esta área? ¿Son conocidas por los colaboradores? ¿Son aplicadas? ¿Se cumplen? ¿Están documentadas? ¿Cuáles son?
9. ¿El área cuenta con un cronograma de actividades?

### Organización

10. ¿Se encuentran determinadas las funciones? ¿Cuáles son? ¿Existe un manual de funciones? ¿Es conocido? ¿Cuáles son las funciones específicas de esta área?



11. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran definidos? ¿Están documentados? (reservaciones, disconformidades de clientes, servicio al huésped) ¿Están actualizados? Cuénteme el proceso que se emplea para realizar estos. ¿Qué documentos se emiten de ser necesario? (Mostrarlos) ¿Se cuenta con un buzón de sugerencias para los huéspedes? ¿Cómo atienden esas situaciones? ¿Quién es el encargado de la atención de estas? ¿Cuáles son las quejas que se presentan con mayor regularidad?
12. ¿El área tiene organigrama? ¿Cómo está compuesto? ¿Lo conocen?
13. ¿Hay una asignación de equipo requerido para las labores? ¿Quién es el propietario del equipo que utilizan? ¿Existen políticas para el manejo del equipo? ¿Existe un manual de uso para este? ¿Qué procedimiento se lleva a cabo para la entrega del equipo? (SI EXISTE, MOSTRAR)

#### Dirección

14. ¿Se brinda capacitación al área? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido y con qué periodicidad? ¿Participan todos los del área? ¿Cuenta con un plan de capacitaciones?
15. ¿Cómo se da el proceso de comunicación en el área? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados? Escritos, verbales... (CUENTAN CON UN CORREO INSTITUCIONAL).
16. ¿Reciben incentivos? ¿Cuáles son los incentivos que obtienen?

17. ¿El personal a su cargo recibió inducción al momento de ingresar a laborar?
18. ¿Cómo es la comunicación con los grupos de interés? ¿Con qué áreas mantienen contacto ¿Cómo es la relación con estas?
19. ¿La dinámica del área genera estrés o conflicto? ¿Con qué frecuencia se presenta (permanente o esporádicamente) ¿Se emplean técnicas para el manejo de este? ¿Son efectivas? ¿Qué actividades desarrollan? ¿Cada cuánto? ¿Quiénes participan? ¿Quién las realiza?
20. ¿Qué tecnologías de información son asignadas al área? ¿Permiten estas la obtención de beneficios, Cuáles? (Mayor colaboración, formas de compartir la información, mejoras en la toma de decisiones.)
21. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones del área?
22. ¿Son aplicadas las evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Hay un documento establecido? ¿Hay retroalimentación, Cómo es comunicada?

#### Control

23. ¿Cuáles son los controles que se desarrollan para los procedimientos que tienen a cargo y las tecnologías de información?
24. Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño (retrasa, beneficioso) ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan? ¿Qué proceso se lleva cuando hay algún cambio? (Evaluado, repentino)

25. ¿Realizan reuniones para evaluar riesgos en los controles? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes participan? ¿Quién es el encargado de las actividades de control?

## **Apéndice F**

**Guía de entrevista dirigida al encargado de ventas del área funcional de recepción, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.**

### Planeación

1. ¿Tiene el área una misión definida? ¿Es aplicada dicha misión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es la misión?
2. ¿Tiene el área una visión definida? ¿Es aplicada dicha visión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es esa visión establecida?
3. ¿Existen valores determinados en el área? ¿Son practicados estos valores? ¿Cuáles son?
4. ¿El área tiene objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos son los que se emplean? (Costos, personas, ingresos, procesos) ¿Cómo son transmitidos? ¿Los objetivos planteados han sido alcanzados? ¿Qué pasa si no cumplen con los objetivos establecidos?
5. ¿Qué hace para lograr dichos objetivos?
6. ¿Qué tan efectivas han sido dichas metas establecidas? ¿Alguna vez han tenido que hacer cambios en estas? ¿Si lo han hecho, qué

consideraciones han tomado en cuenta para hacerlo? ¿Han dado resultados estos cambios?

7. ¿Tienen indicadores que permitan conocer el alcance de sus objetivos? ¿Cuáles son?
8. ¿Existen políticas establecidas para esta área? ¿Las conoce? ¿Las aplica? ¿Las cumple? ¿Están documentadas? ¿Cuáles son?
9. ¿El área cuenta con un cronograma de actividades?

### Organización

10. ¿Se encuentran determinadas las funciones? ¿Cuáles son? ¿Existe un manual de funciones? ¿Lo conoce?
11. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran definidos? ¿Están documentados? ¿Están actualizados? Cuénteme el proceso que se emplea para realizar estos. ¿Qué documentos se emiten de ser necesario? (Mostrarlos) ¿Existe un estudio de precios de mercado? (Documento) ¿Qué métodos emplean para dar a conocer sus servicios a los demandantes? (PÁGINA WEB, U OTROS, QUIÉN ES EL ENCARGADO DE ADMINISTRARLA) ¿Cómo es la negociación con las páginas web de reservas (Booking...) ¿Tienen contrato con ellos ¿Aplican descuentos? ¿Tienen políticas para eso?
12. ¿El área tiene organigrama? ¿Cómo está compuesto? ¿Lo conoce?
13. ¿Hay una asignación de equipo requerido para las labores? ¿Quién es el propietario del equipo que utilizan? ¿Existen políticas para el manejo del equipo? ¿Existe un manual de uso para este? ¿Qué

procedimiento se lleva a cabo para la entrega del equipo? (SI EXISTE, MOSTRAR)

#### Dirección

14. ¿Se brinda capacitación al área? ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido y con qué periodicidad? ¿Cuenta con un plan de capacitaciones?
15. ¿Cómo se da el proceso de comunicación en el área? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados? Escritos, verbales... (CUENTA CON UN CORREO INSTITUCIONAL).
16. ¿Recibe incentivos? ¿Cuáles son los incentivos que obtiene?
17. ¿Recibió inducción al momento de ingresar a laborar? ¿Quién fue el encargado?
18. ¿Cómo es la comunicación con los grupos de interés? ¿Con qué áreas mantiene contacto ¿Cómo es la relación con estas?
19. ¿La dinámica del área genera estrés o conflicto? ¿Con qué frecuencia se presenta (permanente o esporádicamente) ¿Se emplean técnicas para el manejo de este? ¿Son efectivas? ¿Qué actividades desarrolla? ¿Cada cuánto? ¿Quién las realiza?
20. ¿Qué tecnologías de información son asignadas al área? ¿Permiten estas la obtención de beneficios? ¿Cuáles? (Mayor colaboración, formas de compartir la información, mejoras en la toma de decisiones.)
21. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones del área?

22. ¿Se le aplican evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Hay un documento establecido? ¿Hay retroalimentación, Cómo es comunicada?

#### Control

23. ¿Cuáles son los controles que hay en los procedimientos realizados?  
(ACCESOS AL SISTEMA DE INFORMACIÓN, SI TIENE USUARIO PROPIO) MONITOREO SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

24. Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño (retrasa, beneficioso) ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan? ¿Qué proceso se lleva cuando hay algún cambio? (Evaluado, repentino)

25. ¿Realizan reuniones para evaluar riesgos en los controles? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes participan?

26. ¿Quién es el encargado de las actividades de control?

## Apéndice G

**Guía de entrevista dirigida a Ernesto Desanti Hurtado, Gerente de la empresa, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.**

### Planeación

1. ¿En qué se basa o se ha basado la entidad para ejercer las funciones administrativas? (EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO APORTADO POR OTROS)
2. ¿La empresa tiene una misión definida? ¿Es aplicada dicha misión? ¿Es conocida por el personal? ¿Cuál es la misión?
3. ¿Tiene una visión definida? ¿Es aplicada dicha visión? ¿Es conocida? ¿Cuál es esa visión establecida?
1. ¿Existen valores determinados en la empresa? ¿Son practicados estos valores? ¿Cuáles son?
2. ¿La empresa tiene objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos son los que se emplean? (Costos, personas, ingresos, procesos) ¿Los objetivos planteados son alcanzados? ¿Qué pasa si no cumplen con los objetivos establecidos?
3. ¿Qué hacen para lograr dichos objetivos?
4. ¿Qué tan efectivas han sido dichas metas (ESTRATEGIAS) establecidas? ¿Alguna vez han tenido que hacer cambios en estas? ¿Si lo han hecho, qué consideraciones han tomado en cuenta para

hacerlo? (QUIÉN PROPONE Y APRUEBA ESTOS) ¿Han dado resultados estos cambios?

5. ¿Tienen establecidos indicadores que permitan conocer el alcance de los objetivos? ¿Cuáles son?
6. ¿Existen políticas establecidas? ¿Para cada área? ¿Son conocidas? ¿Son aplicadas? ¿Se cumplen? ¿Están documentadas? ¿Cuáles son?
7. ¿Se tiene establecido un cronograma de actividades? ¿General y por área?

#### Organización

8. ¿Se encuentran determinadas las funciones del personal? ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización? ¿Las funciones son claras para todos? ¿Existe un manual de funciones? ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas? ¿Qué funciones desarrolla usted en la empresa?
9. ¿Conoce usted los procedimientos desarrollados en cada una de las áreas? ¿Los procedimientos se encuentran definidos? ¿Existe un manual de procedimientos? ¿Para cada área? ¿Están actualizado?
10. ¿Existe un organigrama? ¿Cómo está compuesto? ¿Es conocido?
11. ¿Hay una asignación de equipo requerido para las labores? ¿Existen políticas para el manejo del equipo? ¿Existe un manual de uso para



este? ¿Qué procedimiento se lleva a cabo para la entrega del equipo?  
(SI EXISTE, MOSTRAR)

#### Dirección

12. ¿Existen capacitaciones para el personal? ¿Qué tipo de capacitaciones y con qué periodicidad? ¿Se encuentra definidas por áreas? ¿Quiénes participan? ¿Quién es el encargado de gestionarlas? ¿Hay un plan de capacitaciones?
13. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la empresa? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados? (VERBAL, ESCRITO, REUNIONES)
14. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
15. ¿Los colaboradores reciben incentivos? ¿Cuáles son los incentivos que se les brinda? ¿Existe un plan de incentivos? (DESTINADO POR ÁREA O GENERAL)
16. ¿Hay un proceso de inducción para el personal al momento de ingresar a laborar? ¿Quién se encarga?
17. ¿Cómo se da la comunicación entre las distintas áreas de la empresa? ¿Cómo es la relación entre ellas?
18. ¿Se muestran situaciones de estrés o conflicto en la empresa? ¿Con qué frecuencia se presenta (¿permanente o esporádicamente?) ¿Se emplean técnicas para el manejo de este? ¿Son efectivas? ¿Qué

actividades se desarrolla? ¿Cada cuánto? ¿Quién las realiza? ¿Hay un plan para el manejo de estrés y conflicto del personal?

19. ¿Se asignan tecnologías de información a las distintas áreas? ¿Cómo cuáles? ¿Permiten estas la obtención de beneficios o no? ¿Cuáles? (Mayor colaboración, formas de compartir la información, mejoras en la toma de decisiones.)
20. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?
21. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿A todas las áreas? ¿Cada cuánto? ¿Hay un documento establecido? ¿Hay retroalimentación, Cómo es comunicada?

#### Control

22. ¿Cuáles son los controles desarrollados en la empresa? ¿Hay controles para todas las áreas?
23. Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño (retrasa, beneficioso) ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan? ¿Qué proceso se lleva cuando hay algún cambio? (Evaluado, repentino) ¿Quién toma la decisión de hacerlo?
24. ¿Se realizan reuniones para evaluar riesgos en los controles? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes participan?
25. ¿Quién es el encargado de las actividades de control?

## Apéndice H

**Guía de entrevista dirigida a Milagro Álvarez Bustos, encargada de Contabilidad y Recursos Humanos del área funcional de administración, sobre el proceso administrativo desarrollado en la entidad para evaluar la efectividad de este.**

### Planeación

1. ¿Tiene el área una misión definida? ¿Es aplicada dicha misión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es la misión?
2. ¿Tiene el área una visión definida? ¿Es aplicada dicha visión? ¿Usted la conoce? ¿Cuál es esa visión establecida?
3. ¿Existen valores determinados en el área? ¿Son practicados estos valores? ¿Cuáles son?
4. ¿El área tiene objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos son los que se emplean? (Costos, personas, ingresos, procesos) ¿Los objetivos planteados han sido alcanzados? ¿Qué pasa si no cumplen con los objetivos establecidos?
5. ¿En qué parámetros se basan a la hora de plantear los objetivos?
6. ¿Qué hace para lograr dichos objetivos?
7. ¿Con qué periodicidad miden el proceso de logro y avance para el cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Qué tan efectivas han sido dichas metas establecidas? ¿Alguna vez han tenido que hacer cambios en estas? ¿Si lo han hecho, qué

consideraciones han tomado en cuenta para hacerlo? ¿Han dado resultados estos cambios?

9. ¿Tienen indicadores que permitan conocer el alcance de sus metas?  
¿Cuáles son?
10. ¿Existen políticas establecidas para esta área? ¿Las conoce? ¿Las aplica? ¿Las cumple? ¿Están documentadas? ¿Cuáles son?
11. ¿El área cuenta con un cronograma de actividades?

### Organización

12. ¿Se encuentran determinadas las funciones? ¿Cuáles son? ¿Existe un manual de funciones?
13. ¿Consideran que está adecuada la división de funciones?
14. ¿Los procedimientos desarrollados en el área se encuentran definidos? ¿Están documentados? (Contabilidad y Recursos Humanos) ¿Están actualizados? ¿Cómo se da el procedimiento de trazabilidad de la información para el área de Contabilidad? ¿Se realiza evaluación de las funciones que desempeña el equipo?  
¿Existe un formulario para esto?
15. ¿Tienen establecido un perfil de puestos? ¿En qué se basan para establecer el perfil de puesto adecuado y sus funciones?
16. ¿Tienen establecido una guía para entrevista y pruebas para evaluar los candidatos a las vacantes? (MOSTRAR)

17. ¿Han sido efectivos los filtros utilizados en el reclutamiento de personal?
18. ¿Tiene la empresa una cultura organizacional bien definida? ¿Cómo la podría describir? ¿Cómo se transmite al área? ¿cómo hacen para que los colaboradores se adapten a esta?
19. ¿Han presentado cambios organizacionales?  
(REESTRUCTURACIÓN) ¿Qué tipos de cambios? ¿Cómo los afrontan?
20. ¿El área tiene organigrama? ¿Cómo está compuesto? ¿Lo conocen?
21. ¿Hay una asignación de equipo requerido para las labores? ¿Quién es el propietario del equipo que utiliza? ¿Existen políticas para el manejo del equipo? ¿Existe un manual de uso para este? ¿Qué procedimiento se lleva a cabo para la entrega del equipo? (SI EXISTE, MOSTRAR)

#### Dirección

22. ¿Se brinda capacitación al área? ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido y con qué periodicidad? ¿Participan todos los del área?  
¿Cuenta con un plan de capacitaciones?
23. ¿Bajo qué parámetros se guían para determinar la necesidad de las capacitaciones?
24. ¿Cómo coordinan las capacitaciones que se den? (costos, permisos...)
25. ¿Se evalúan la efectividad de dichas capacitaciones?

26. ¿Cómo se da el proceso de comunicación en el área? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados? (CUENTA CON UN CORREO INSTITUCIONAL).
27. ¿Qué tan efectivos son esos medios utilizados?
28. ¿Recibe incentivos el personal del área? ¿Cuáles son los incentivos que obtiene? ¿Bajo qué parámetros los establecen? (requisitos para llegar a obtener dichos incentivos)
29. ¿El personal bajo su cargo recibió inducción en el momento de ingresar a laborar?
30. ¿Cómo se comunica con los grupos de interés? ¿Con qué áreas mantiene contacto ¿Cómo es la relación con estas?
31. ¿La dinámica del área genera estrés o conflicto? ¿Con qué frecuencia se presenta (¿permanente o esporádicamente? ¿Se emplean técnicas para el manejo de este? ¿Son efectivas? ¿Qué actividades desarrolla? ¿Cada cuánto? ¿Quién las realiza?
32. ¿El personal ante un clima organizacional de conflicto acuden a Recursos Humanos siendo el caso que en el área que pertenecen no se solucione?
33. ¿Cómo es el actuar de Recursos Humanos ante crisis de conflictos? ¿Qué hacen? ¿Cómo hacen para llegar a una adecuada negociación entre las partes?
34. ¿Ante las crisis de conflictos y estrés consideran que la solución presentada ha dado resultados positivos?

35. ¿Cuentan con algún programa de liderazgo que oriente a las personas encargadas del mismo?
36. ¿Cuentan con alguna herramienta o instrumento de evaluación para los líderes de las áreas?
37. ¿Cómo manejan el tema de incapacidades y vacaciones de las distintas áreas? (Personal necesario para cubrir los puestos)
38. ¿Qué tecnologías de información son asignadas al área? ¿Permiten estas la obtención de beneficios? ¿Cuáles? (Mayor colaboración, formas de compartir la información, mejoras en la toma de decisiones.)
39. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones del área? ¿Bajo qué parámetros o indicadores se guían para el proceso?
40. ¿Se le aplican evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Hay un documento establecido? ¿Hay retroalimentación? ¿Cómo es comunicada? ¿Ha sido efectiva esa retroalimentación?

#### Control

41. ¿Cuáles son los controles que desarrolla para: ¿Ciclo contable y Recursos Humanos?
42. ¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño (retrasa, beneficioso) ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan? ¿Qué proceso se lleva cuando hay algún cambio? (Evaluado, repentino)
43. ¿Cómo evalúan cambios a realizar en los controles?
44. ¿Realizan reuniones para evaluar riesgos en los controles? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes participan?

45. ¿Quién es el encargado de las actividades de control?

## **Apéndice I**

### **Hoja de observación para el Área de Reservas.**

Objetivo: Observar el procedimiento realizado por el encargado de Reservas para la atención al público y proceso de reservas del hotel.

El día 25 de setiembre del 2021 se realizó la observación del procedimiento llevado a cabo para la realización de reservas en el área de Reservas en compañía del colaborador Fernando Guillen encargado del área, iniciando a las nueve horas y quince minutos y finalizando a las once horas. Durante el periodo de observación el área en estudio recibió dos llamadas de clientes.

El colaborador se encontraba verificando en el sistema de información las boletas de reserva que los colaboradores de recepción le envían para así ingresarlas y mantener actualizada la información de la ocupación de las habitaciones, dentro de dicho documento ingresa datos como información personal del cliente, nombre, número de teléfono, forma de pago, correo electrónico, cantidad de habitaciones, tipo de habitación y servicios a consumir.

Además, una vez ingresada la boleta de reservas el encargado guardó una copia de esta para ser archivada y asimismo le adjuntó el respaldo del pago por adelantado que se les solicitó a los clientes al momento de realizar la reserva, ya sea si fue por sinpe móvil, transferencia bancaria, las reservas en agencias en línea



(Booking, Expedia), u otros medios mientras que el documento original lo envió al área de recepción.

Además, el colaborador recibió una llamada, él saludó y se puso a disposición, la persona comunicó su solicitud la cual correspondía a una cotización de precios de habitación, por lo que el encargado brindó características de qué tipos de habitaciones tienen, los servicios que ofrece el hotel y sus diferentes precios basados en los días de estadía que la persona pretende visitar el hotel.

Posteriormente ingresó otra llamada, en la cual el encargado de igual forma saludó y puso a disposición su colaboración, la persona solicitó una reservación, para ello el colaborador le pidió los datos personales como el nombre, número de teléfono, número de tarjeta, correo electrónico, tipo de habitación, cantidad de habitaciones y solicitud de un depósito como garantía de la reserva, el cual el huésped tendría que estar enviando al correo electrónico de la empresa el comprobante de pago según lo indicó el colaborador y este mismo quedaría a la espera del reporte.

También, el colaborador revisó correos, medio por el cual llegan solicitudes de reservaciones, cotizaciones de precios, comprobantes del pago para reserva, cancelaciones de reserva y demás temas relacionados, dentro de estos se encontró con una situación particular ya que, uno de los socios del hotel buscaba hacer una reserva para fin de año, por lo que se muestra una inquietud puesto que, el encargado externó que la empresa tiene un contrato donde se estableció que los socios no podrían hacer uso de las noches con las que cuentan como parte del beneficio de la condición de socios durante los periodos de fin de año y semana

santa, sin embargo; comentó el colaborador que en dado caso el hotel en su momento maneja algunas condiciones particulares de tarifas para estos casos, ya que en dichos días se espera mayor afluencia de personas en la operación, por lo que aun así se le da oportunidad a los que tienen condición de socio de hacer uso de las instalaciones en esos días pero con una tarifa y un cargo adicional en compensación a que no se les tiene permitido contractualmente, aun así mostró confusión ante la situación debido a que no se conoce con exactitud qué tarifa debe ser aplicada, ya que el año pasado se estableció y aplicó un cargo que desconoce si será el mismo para el presente, porque suele suceder que el gerente y dueño repentinamente hace cambios en las tarifas y eso en ocasiones les puede causar problemas con usuarios, por lo que en el momento su inquietud fue externada con el encargado de ventas para realizarle la consulta, del mismo modo se llega al punto que también desconoce si se podría hacer de la misma manera, ya que el gerente en ocasiones puede resultar cambiante en este tema, por lo tanto deja a la espera la situación para sentarse a conversar con más detenimiento lo que se pretende establecer y cómo se manejará la situación y así dar una respuesta adecuada al socio.

Asimismo, se encontraron cancelaciones de reservaciones, las personas hacen un aviso previo y su justificante de que no podrán presentarse el día previsto al hotel, este procedimiento va respaldado con el visto bueno del encargado de Recepción y Gerencia, comentó el colaborador que para validar la cancelación de la reserva manejan que esta deba de hacerse por lo menos de unos 3 a 7 días antes y dependiendo de cómo hayan manejado el adelanto del depósito en garantía, con

cuanta anticipación hayan cancelado y en qué temporada del año se encuentren, dan oportunidad de que la persona traslade su fecha de reserva.

Explicó también el encargado que dado el caso que la persona no se presentó al hotel y no avisó con anticipación ni realizó la cancelación de la reserva, existe una penalización en la cual deberá asumir la cancelación de la habitación y sin hacer uso de esta. Para el cobro de este, realizan el rebajo del dinero con el número de tarjeta que les había brindado la persona a la hora de reservar para hacer paga la habitación por el compromiso que se adquiere ante la reserva. De igual manera ante estos casos hay excepciones y dan 3 días para justificar el motivo de no presentarse al hotel.

También, se presentó una situación con un cliente el cual buscaba con quien externar una queja por lo que visitó al área de ventas junto a la de reservaciones, debido a que en ese momento recepción se encontraba lleno, por lo cual tomó asiento e inició a explicar la situación, comentó que en su noche de hospedaje la habitación del lado estaba haciendo mucho ruido en horas de la noche (tarde) y él acudió a buscar alguna persona que le ayudara a tranquilizar la situación ya que necesitaba dormir, sin embargo; encontró que el área de recepción estaba cerrada, por lo cual caminó hasta el guarda de seguridad y le externó su molestia donde él no le dio una respuesta positiva, explicando que no sabría cómo ayudarle porque no podía dejar solo el puesto. Ante esta situación el encargado del área buscó una solución para la cual tomó los datos personales del cliente para comentarlo con los superiores y tratar de compensarlo por los disgustos vividos.

Finalmente, antes de que el colaborador se retirara de su jornada laboral, generó un informe de las ocupaciones de las habitaciones del hotel en el sistema de información, este lo descargó y envió por el grupo de WhatsApp (informe operativo) y asimismo descargó otro reporte de Disponibilidad de habitaciones y lo emitió al grupo de mercadeo y redes para que los compañeros lo tomaran en cuenta y continuaran con la emisión de reservaciones.

## **Apéndice J**

### **Hoja de observación uno del área de proveeduría.**

Objetivo: observar el procedimiento que desarrolla el encargado de proveeduría para realizar la toma física de inventario de bodega.

El día 30 de septiembre del 2021 se realizó la observación del procedimiento llevado a cabo para realizar la toma física del inventario de bodega, en compañía del colaborador Norman Muñoz Gómez encargado del área y el auditor externo del hotel, iniciando a las quince horas y culminando a las dieciséis horas con treinta minutos.

El encargado llevó consigo un listado del inventario generado por el sistema el cual utilizó para confrontar con el inventario físico. El auditor se encargó de dictar cada uno de los productos y verificar que estuviese acorde al documento, el colaborador mostraba y decía la cantidad que había.

Al finalizar se encontró una diferencia (sobrante) en uno de los artículos por lo cual se procedió a preguntar al encargado qué procedimiento se llevaba a cabo con respecto a esa diferencia existente y manifestó que en ese momento debía ir a

revisar en el sistema si fue un mal registro al momento de realizar una trazabilidad a una de las áreas que lo necesitara, y que de igual forma si fuera así en el momento en que hiciera el inventario en las otras áreas podía ser que estuviera haciendo falta ahí, y si no fuera así pues había sido una mala gestión en las compras.

## **Apéndice K**

### **Hoja de observación dos para el área de proveeduría.**

Objetivo: Observar el procedimiento realizado por el encargado de proveeduría para el abastecimiento de mercadería a las diferentes áreas del hotel.

El día 24 de setiembre del 2021 se realizó la observación del procedimiento llevado a cabo para abastecer de insumo a las áreas del hotel en el área de proveeduría, en compañía del colaborador Norman Muñoz encargado del área, iniciando a las catorce horas con quince minutos y finalizando a las dieciséis horas.

Durante el periodo de observación el área en estudio recibió 1 proveedor.

El encargado se encontraba registrando en el sistema de información (software) los pedidos solicitados por las demás áreas los cuales se realizan mediante un documento de requisición, esto se llevó a cabo con el fin de efectuar adecuadamente el traslado y la entrega de los productos requeridos por las áreas que se encuentran en la bodega de suministros, dentro del documento de requisición las áreas especifican el artículo, cantidades solicitadas y entregadas, unidades de medida y el nombre del departamento.

El encargado revisó en el sistema de información el inventario para saber qué artículos de los solicitados por las distintas áreas se encontraban en existencia y así enviarlos de inmediato al área correspondiente y para los que no existían en bodega procedió a realizar un listado para hacer los pedidos al proveedor. Asimismo, se preguntó por medio de que canales solicitaba los pedidos de mercancía, por lo que manifestó que estos son vía internet en algunas de las páginas de los proveedores con los que trabajan o vía whatsapp.

Además, recibió una llamada de un proveedor el cual le indicó que iba a entregar una mercancía en ese momento, él encargado lo recibió en las afueras del hotel y posterior se dirigieron al área de lavandería ya que era la que requería los artículos que el proveedor dejaría (un cloro y botellas spray), en el transcurso el colaborador verificó las cantidades que el proveedor entregó y confirmó que fueron las solicitadas, hizo la entrega respectiva al área de lavandería, él detalló que puesto que los artículos los solicitaba dicha área de una vez se dejaron ahí sin la necesidad de ingresarlos en bodega y realizar su posterior traslado al sector.

El encargado expresó que en dado caso que los productos fueran carnes y verduras iban directo al área de cocina sin la necesidad de dejarlos en la bodega, puesto que los congeladores de la bodega no se están utilizando, solo hacen uso de los congeladores de cocina.

Posteriormente se le realizaron algunas preguntas al encargado con respecto al área para conocer algunos controles en las existencias de la mercadería, en dado caso especificó que él realiza una toma física en bodega el día 30 de cada mes y que el inventario de cada área lo realiza el día 1 de cada mes, asimismo se le

cuestionó los casos de inventarios que se deban desechar por algún motivo ya sea que vencieron, empaque dañado o demás inconvenientes, a lo cual explicó que en sí la empresa no tiene contemplado un procedimiento concreto a seguir para el desecho de los mismos y que las pocas ocasiones que han tenido artículos para desechar valoran el tipo de producto y al no ser algo muy tóxico lo vacían en la pila o basura, además estos gastos por disminuciones del inventario no los realizan certificados por un CPA ( Contador Público Autorizado) porque han sido montos mínimos, pero tampoco el gasto como tal lo aprovechan en el deducible.

Se consultó también acerca de las negociaciones con proveedores a lo cual el encargado brindó como respuesta que ya se tienen preestablecidos con quienes trabajan y las negociaciones en cuanto a precios y tiempos de entrega se dio en su momento antes de tomar la decisión de trabajar con dicho proveedor, en dado caso que el mismo desee cambiar algún término acordado explicó el encargado que ellos valoran si les sigue siendo útil o no, dio de ejemplo los días que pasan para hacer las entregas que puede en dado caso variar entonces se valora si los mismos siguen funcionando para mantener operaciones.

## **Apéndice L**

### **Hoja de observación para el área de recepción.**

Objetivo: observar el procedimiento desarrollado por los recepcionistas para la atención al cliente que visita el hotel.

El día 24 de septiembre del 2021 se realizó la observación del procedimiento llevado a cabo para atender a los clientes del hotel en el área de recepción, en compañía del colaborador Óscar González Esquivel encargado del área, iniciando a las diecisiete horas y culminando a las dieciocho horas con treinta minutos. Durante el periodo de observación el área en estudio recibió 5 clientes, los cuales se identifican del uno al cinco seguidamente.

El primer cliente se presentó ante recepción, seguidamente el colaborador le dio la bienvenida y se puso a disposición de este, el visitante preguntó sobre una reservación realizada a su nombre con anterioridad, el recepcionista consultó en el sistema e hizo entrega de una hoja de reservación gestionada previamente que incluye la información del huésped la cual fue completada con su número de cedula, correo y firma, después; se procedió a realizar la cancelación de la reserva mediante tarjeta. Por último, el recepcionista le brindó la información sobre los horarios del uso de las instalaciones e hizo la entrega de los controles de televisión y aire acondicionado, las llaves de la habitación, el carné para el retiro de paños para el área de piscina y la entrega del brazalete.

El segundo cliente, se apersonó al área de recepción y preguntó si había espacio para reservar, el colaborador le dio la bienvenida e indicó que sí contaba con habitaciones disponibles. La persona le consultó que si podía hacer la reservación utilizando un cupón corporativo (bonificación de una noche gratis que se le hace a clientes personas jurídicas después de 10 noches de haberse hospedado), el encargado le dijo que no era posible hacer uso de este ya que solamente podía ser aplicado con reservación previa, sin embargo; el cliente



continúo insistiendo y manifestó que anteriormente lo había hecho de esa manera pero, el recepcionista respondió que él no estaba autorizado para poder hacerlo sin la existencia de una reserva previa de por medio. De igual forma, el huésped hizo la solicitud de tres habitaciones, el encargado procedió a realizar la reserva entregando una hoja de reservación manual (por no existir reservación previa) la cual fue rellena por el cliente con su información personal, además le informó que se requería de la presencia de todos para llevar a cabo el registro ya que los otros huéspedes no se encontraban presentes, el cliente indicó que es que seguían laborando y que llegaban más tarde por lo que el colaborador procedió a hacer la reserva y le solicitó que los compañeros debían acercarse a recepción para recoger el brazalete y firmar la documentación respectiva y así hacer efectiva su estadía. Posteriormente, el cliente realizó la cancelación por medio de tarjeta y seguidamente el recepcionista le brindó la información correspondiente a los horarios de uso de instalaciones, hizo la entrega de llaves de la habitación, controles de aire acondicionado y televisión, carné para el retiro de paños para el área de piscina y el brazalete de él.

El tercer cliente llegó al área de recepción y le solicitó hacer una reservación (a nombre corporativo), el colaborador le dio la bienvenida al hotel y le entregó la hoja de reserva manual para que rellenara la información necesaria e hizo la cancelación de la habitación mediante tarjeta, el huésped le preguntó sobre la emisión de la factura electrónica ya que debía irse temprano el día siguiente y el colaborador le indicó que inmediatamente la recibía. Posterior, el colaborador le brindó la información de los horarios para el uso de las instalaciones y asimismo

hizo la entrega de los controles de la televisión y aire acondicionado, las llaves de la habitación, el carné para el retiro de los paños para el área de piscina y el brazalete.

El cuarto cliente llegó al área de recepción, el encargado le dio la bienvenida al hotel y se puso a disposición, el cliente preguntó por una reservación a nombre de él y de inmediato le indicó que, si le podía asignar una habitación que no quedara en el sector de “arriba” ya que no le habían gustado la otra vez, el recepcionista le indicó que sí, que la habitación que le correspondía era una de las de “abajo”. Posterior, el huésped le dijo al colaborador que, si podía cancelar por medio de sinpe móvil porque había extraviado la tarjeta, el encargado le respondió que sí podía y procedió a indicarle información general sobre los horarios de uso de las instalaciones y la entrega de los controles de televisión y aire acondicionado, las llaves de la habitación, el carné para el retiro de paños en el área de piscina y el brazalete.

El quinto cliente se acercó al área de recepción y solicitó una reservación (a nombre corporativo), el recepcionista le dio la bienvenida y preguntó la información personal para corroborar la reserva. El cliente realizó la cancelación mediante tarjeta, y después el colaborador le brindó la información de los horarios para el uso de las instalaciones y entregó los controles de la televisión y aire acondicionado, las llaves de la habitación, el carné para el retiro de los paños del área de piscina y el brazalete.

## **Apéndice M**

### **Propuesta técnica**

#### ***Alcance.***

Las áreas funcionales correspondientes para esta revisión son las de administración en la que se contempla contabilidad, proveeduría y recursos humanos, y recepción la cual abarca reservaciones y ventas, de enero 2021 a septiembre 2022.

#### ***Antecedentes.***

Según la administración de la empresa, hasta la fecha no se han desarrollado auditorías operativas, por lo que las gestiones administrativas se han empleado a través de la experiencia basados en cadenas internacionales hoteleras y experiencia de la administración. Se puede resaltar que la entidad sí ha tenido procedimientos tales como auditorías de estados financieros y auditorías tributarias.

#### ***Objetivos.***

Generar un panorama sobre la efectividad con que opera la empresa las funciones desarrolladas en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas).

Revelar posibles deficiencias o irregularidades en el proceso administrativo de las áreas funcionales a revisar, apuntando a posibles correcciones o mejoras.

#### ***Estrategia.***

Los métodos empleados para llevar a cabo la revisión del proceso administrativo serán la aplicación de cuestionarios al personal operativo, entrevistas

a las jefaturas de cada área funcional a revisar, observaciones a diferentes procesos y la revisión documental perteneciente a la entidad.

Una vez que se apliquen las entrevistas a los encargados de cada área a evaluar, se procederá a elaborar los cuestionarios respectivos.

***Justificación.***

Dichas estrategias empleadas permitirán recopilar la información necesaria para poder ser comparada, analizada y con ello determinar posibles hallazgos que den origen a recomendaciones que colaboren a la efectividad del proceso administrativo.

***Acciones.***

Se realizarán visitas a la entidad con el fin de aplicar los instrumentos elaborados como lo son cuestionarios y entrevistas al personal de las áreas funcionales a revisar, como también se empleará el método de la observación para poder analizar algunos procedimientos necesarios. Asimismo, se empleará la revisión documental a nivel interno como externo.

Además, se tabulará la información y se realizará un análisis de los resultados que se obtengan para llegar a conclusiones y recomendaciones necesarias y fundamentadas.

***Recursos.***

**Tabla 5**

**Recursos necesarios para la realización de la auditoría en las áreas de administración y recepción de Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.**

<b>Recursos necesarios</b>	
Humanos	Dos auditores
Materiales	Suministros de papelería y oficina Viáticos (transporte)
Tecnológicos	Dos computadoras portátiles Impresora Teléfono

Fuente: elaboración propia.

***Costo.***

El trabajo conllevó a una labor de 95 horas, las cuales en su totalidad tendrían un costo de ₡2,156,092.45 colones.

***Resultados.***

Se pretende, determinar si tales funciones ejecutadas por la entidad en las áreas a auditar han sido desarrolladas de manera eficaz, eficiente y económica.

Poder señalar si el proceso administrativo se ha cumplido acorde a lo establecido por la entidad.

Lograr identificar los hallazgos existentes en las áreas funcionales a revisar que permitan proporcionar conclusiones y recomendaciones que colaboren al mejoramiento continuo de la entidad.

Se alcanzó a determinar que, tanto para el área de administración como de recepción desde la función de planeación no tienen una misión ni visión establecida, además; no cuentan con objetivos que estén direccionados a costos, personas, ingresos y procesos, consecuente a lo anterior, al no tener claridad sobre estos no tienen metas establecidas, por último; no hay políticas enfocadas al cumplimiento de los objetivos.

Considerando la función de organización, las áreas carecen de un organigrama, a su vez; no existe un manual de uso de equipos (tecnológicos). Además, se apreció que el manual de funciones se encuentra desactualizado puesto que hubo cambios estructurales y estos no se reflejan en el mismo, igualmente; las áreas no tienen establecidos un manual de procedimientos que les permita seguir paso a paso cada una de sus actividades como parte de la guía que se requiere. También, con respecto a la seguridad interna de la empresa, dichas áreas no tienen un plan de salud ocupacional. Además, para el área de administración se observó que el perfil de los colaboradores no cumple a escala con lo requerido según en el manual de puestos para cubrir dicho cargo, asimismo; estos desconocen la existencia del manual de puestos que tiene la empresa.

Con respecto a la función de administración, los colaboradores de las dos áreas no reciben capacitaciones en el último periodo, además; se presenta una alta

desmotivación por parte de estos. De igual forma, las áreas auditadas carecen de evaluaciones de desempeño y también existe una sobrecarga de funciones.

Como parte de la función de control, se determinó que los accesos al sistema informático utilizado en la entidad no están restringidos, ya que hay algunas áreas que tienen ingreso a varias áreas.

## Apéndice N

### Programa de trabajo

**Tabla 6**

***Programa de trabajo para la realización de la auditoría en las áreas de administración y recepción de Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa.***

Programa de Trabajo				
Auditoría Operativa Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa				
Actividad	Área (s)	Responsable (s)	Fecha	Observaciones
Hacer visita a la empresa para realizar estudio preliminar.	Empresa	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone	3/02/2021	Explicación general sobre el desarrollo de la auditoría.

		Iruretagoyena Reyes		Conocimiento preliminar de la empresa.
Revisar en la red internacional (internet) información relacionada al hotel (Facebook y sitio web), para el estudio preliminar.	Empresa	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	6/02/2021	Conocimiento preliminar de la empresa
Solicitar todas las políticas, procedimientos y manuales, asociados con el proceso administrativo.	Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (Reservaciones y Ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	29/06/2021	Recibido



<p>Analizar la información recibida para conocer las directrices establecidas por la empresa.</p>	<p>Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (reservaciones y ventas)</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes</p>	<p>24/7/2021 al 25/7/2021</p>	<p>Realizado</p>
<p>Realizar instrumento de entrevista dirigida al administrador del hotel.</p>	<p>Administración</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes</p>	<p>17/7/2021</p>	<p>Realizado</p>
<p>Validar instrumento de entrevista dirigida al administrador del hotel.</p>	<p>Administración</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes</p>	<p>21/7/2021</p>	<p>Realizado</p>

Entrevistar al administrador de la empresa, con relación a las funciones administrativas que se desarrollan en el hotel.	Administración	Gotzone Iruretagoyena Reyes	27/7/2021	Realizado
Realizar instrumento de entrevista dirigida al jefe de contabilidad y recursos humanos	Administración (Contabilidad y Recursos Humanos)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	17/7/2021	Realizado
Validar instrumento de entrevista dirigida al jefe de contabilidad y recursos humanos	Administración (Contabilidad y Recursos Humanos)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	21/7/2021	Realizado
Entrevistar al jefe	Administración	Gotzone	27/7/2021	Realizado

de contabilidad y recursos humanos sobre el proceso administrativo que se emplea en el área.	(Contabilidad y Recursos Humanos)	Iruretagoyena Reyes		
Realizar instrumento de entrevista dirigida al encargado de proveeduría.	Administración (Proveduría)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	17/7/2021	Realizado
Validar instrumento de entrevista dirigida al encargado de proveeduría.	Administración (Proveduría)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	21/7/2021	Realizado
Entrevistar al encargado de proveeduría	Administración (Proveduría)	Gotzone Iruretagoyena Reyes	27/7/2021	Realizado

acorde al proceso administrativo empleado en el área.				
Realizar instrumento de entrevista dirigida al encargado de recepción	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	20/7/2021	Realizado
Validar instrumento de entrevista dirigida al encargado de recepción.	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	21/7/2021	Realizado
Entrevistar al encargado de recepción acerca del proceso administrativo.	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado	31/7/2021	Realizado

Observar el procedimiento empleado para atender a los huéspedes del hotel. (check in-check out)	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	24/9/2021	Realizado
Realizar instrumento de entrevista dirigida al encargado de ventas.	Recepción (ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	19/7/2021	Realizado
Validar instrumento de entrevista dirigida al encargado de ventas.	Recepción (ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	21/7/2021	Realizado
Entrevistar al jefe de ventas acorde	Recepción (ventas)	Katherine Susana Zeledón	31/7/2021 10/8/2021	Realizado

al proceso administrativo.		Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes		
Realizar cuestionario dirigido al personal operativo de contabilidad basado en el proceso administrativo	Administración (Contabilidad y Recursos Humanos)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	15/8/2021	Realizado
Validar cuestionario dirigido al personal operativo de contabilidad y recursos humanos basado en el proceso administrativo	Administración (Contabilidad y Recursos Humanos)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	22/08/2021	Realizado

<p>Aplicar cuestionario dirigido al personal operativo de contabilidad y recursos humanos basado en el proceso administrativo</p>	<p>Administración (Contabilidad y Recursos Humanos)</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes</p>	<p>24/8/2021</p>	<p>Realizado</p>
<p>Realizar cuestionario dirigido al personal operativo de recepción basado en el proceso administrativo</p>	<p>Recepción (reservaciones)</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes</p>	<p>16/8/2021</p>	<p>Realizado</p>
<p>Validar cuestionario dirigido al personal operativo de recepción</p>	<p>Recepción (reservaciones)</p>	<p>Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena</p>	<p>31/08/2021</p>	<p>Realizado</p>

basado en el proceso administrativo		Reyes		
Aplicar cuestionario dirigido al personal operativo de recepción basado en el proceso administrativo	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	7/09/2021	Realizado
Realizar cuestionario dirigido al personal operativo de reservaciones basado en el proceso administrativo	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	16/08/2021	Realizado
Validar cuestionario	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón	31/08/2021	Realizado



dirigido al personal operativo de reservaciones basado en el proceso administrativo		Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes		
Aplicar cuestionario dirigido al personal operativo de reservaciones basado en el proceso administrativo	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	7/08/2021	Realizado
Observar el procedimiento empleado para realizar las reservaciones del hotel.	Recepción (reservaciones)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	25/09/2021	Realizado
Observar el	Administración	Katherine	30/09/2021	Realizado

procedimiento empleado para la toma física de inventarios.	(proveeduría)	Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes		
Observar el procedimiento empleado para realizar la compra de mercancías.	Administración (Proveeduría)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	24/09/2021	Realizado
Tabular los datos recolectados mediante los instrumentos aplicados.	Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (Reservaciones y Ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	24/01/2022 al 30/03/2022	Realizado
Interpretar la	Administración	Katherine	24/01/2022	Realizado

información recolectada por medio de los instrumentos aplicados.	(contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (Reservaciones y Ventas)	Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	al 30/03/2022	
Determinar los posibles hallazgos presentados en las áreas funcionales revisadas.	Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (Reservaciones y Ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	15/04/2022 al 15/06/2022	Realizado
Emitir conclusiones y recomendaciones conforme a los hallazgos	Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena	Del 20/06/2022 al 18/07/2022	Realizado

encontrados.	Recepción (Reservaciones y Ventas)	Reyes		
Elaborar el informe de auditoría.	Administración (contabilidad proveeduría recursos humanos) Recepción (Reservaciones y Ventas)	Katherine Susana Zeledón Delgado Gotzone Iruretagoyena Reyes	30/07/2022	Realizado

Fuente: elaboración propia.

## **Apéndice O**

### **Informe de Auditoría Operativa**

Señores:

Ernesto Desanti Hurtado

Gerente general

Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa

#### **Objetivo**

La auditoría operativa tiene como propósito evaluar el proceso administrativo desde la eficacia, eficiencia y economía, con el fin de detectar posibles deficiencias en sus operaciones y con ello poder plantear acciones correctivas mediante recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la entidad.

#### **Alcance**

Evaluar el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en las áreas funcionales de administración (contabilidad, recursos humanos y proveeduría) y recepción (reservaciones y ventas), a septiembre 2022.

#### **Aspectos Positivos**

De acuerdo con la evaluación del proceso administrativo se logró determinar que:

- Existen valores establecidos en las áreas auditadas que permiten transmitir a todo el personal cuáles son las guías que deben de seguir para cumplir con los objetivos.
- Existen canales de comunicación adecuados tanto verbales como escritos.
- La relación que se mantiene tanto internamente como con las demás áreas es efectiva.
- Prevalece el trabajo en equipo en las áreas.
- El personal ha recibido un proceso de inducción al momento de ingresar a laborar en la empresa, sin embargo, cabe resaltar que una trabajadora no fue capacitada en su momento.
- Se le asigna el equipo necesario para realizar las labores de las áreas, en disposición de la persona correspondiente del área que así la requiera.
- Cada vez que se entrega un equipo a los colaboradores se respalda con un documento (hoja de entrega de equipos).
- Existe un sistema de información (Save Suite), que es especializado para el sector hotelero, conformado por diferentes módulos acorde a las áreas existentes, que al final se integran para generar la información, asimismo cada colaborador tiene un usuario con su respectiva contraseña para acceder, así como también teniendo restricciones en el mismo.

## **Hallazgos**

### **1. Hallazgo de misión**

Condición: De acuerdo con los cuestionarios, entrevistas aplicadas y documentación no existe misión en las áreas de administración y recepción, asimismo; aunque hay una misión general para la entidad no es conocida por el personal.

Criterio: Proceso administrativo de planeación y dirección.

Dentro del proceso administrativo, la planeación se encarga de determinar los resultados que la empresa pretende alcanzar y como proceder para lograrlo, razón por la cual definir la misión es indispensable ya que es el punto de partida desde el cual se desarrollan estrategias para el crecimiento de esta, del mismo modo; esta debe de ser comunicada a todos los miembros de la entidad, pues es la manera que hace que el equipo de trabajo se encuentre alineado con los objetivos.

Causa: Falta de interés por parte de la gerencia como también de los mandos medios al momento de definir la misión que permita a cada área funcional laborar por alcanzar los objetivos perseguidos, así como el descuido en la divulgación de esta a todo el personal.

Efecto: Debido a que las áreas evaluadas no tienen determinada una misión y al contar con una misión general no compartida con todos los colaboradores, la empresa se podría desviar del camino señalado sin alcanzar los resultados esperados.

El personal no se siente identificado con la empresa, puesto que desconocen que están tratando de conseguir, por lo que llevan a cabo sus labores día con día sin ningún motivo, solamente por cumplir y recibir una remuneración.

## **2. Hallazgo de visión**

Condición: Según la documentación revisada, los cuestionarios y entrevistas aplicadas no existe visión en las áreas de administración y recepción, si bien; está establecida una visión general para la empresa, pero no es conocida por los colaboradores.

Criterio: Proceso administrativo de planeación y dirección.

La planeación es la primera etapa donde inicia el proceso administrativo, el establecer una visión clara forma parte de dicha función, puesto que este elemento permite a la entidad exponer la expectativa ideal de lo que se espera, por ello; es imprescindible su comunicación al personal ya que, se plasma una realidad, pero también incluye cierto margen de ambición que motive y promueva al equipo para lograr los objetivos.

Causa: Falta de interés por parte de la gerencia y de los mandos medios para establecer una visión.

Efecto: Al no tener una visión definida en las áreas y desconocer la visión general de la empresa los trabajadores laboran sin ninguna dirección y motivación, causando así bajo rendimiento ya que, esta le permite a la empresa visualizar el futuro para que en el presente se logre trabajar para alcanzar la expectativa deseada.



### **3. Hallazgo de objetivos**

Condición: Los objetivos establecidos tanto para la empresa como para las áreas funcionales auditadas no están orientados a costos, ingresos, procesos y personas, además que no son medibles, cuantificables y alcanzables según la información recopilada a través de los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

Dentro de la planeación, existe una que se centra en saber cómo llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos los cuales corresponden fijarse en esta fase del proceso administrativo.

Uno de los elementos primordiales para la funcionabilidad de una empresa es el establecer objetivos ya que, por medio de estos se conoce qué es lo que se quiere alcanzar tanto a corto, mediano como largo plazo, además; al definirlos se asegura determinar previamente una dirección a seguir y con ello fijar acciones pertinentes que ayuden al cumplimiento de estos de la manera más oportuna.

Es importante que el personal conozca los objetivos que persigue la entidad, así como los del área al que pertenece, puesto que si no es así los trabajadores desconocen la finalidad de sus labores ni comparten la misma línea que sigue la entidad.

Causa: Según lo manifestado por la gerencia, debido a la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19, en el último periodo no se han establecido objetivos ya que por las variantes constantes impuestas por el Gobierno que incluye

la restricción vehicular por placa y zona horaria, cierre temporal de la empresa y reducción de aforo no se pueden plantear propósitos debido a la incertidumbre que viven, por lo tanto; están enfocados a laborar día con día.

Efecto: Puede repercutir en el éxito de la entidad y desviarse de lo que desea alcanzar, como también no tener la oportunidad de realizar cambios que le permitan mejoras continuas.

Puede existir desmotivación por parte del equipo de trabajo al no saber para qué y por qué laboran para la entidad.

La situación planteada puede generar un bajo rendimiento (eficiencia) en el personal puesto que si desconocen la finalidad que se persigue en la organización todo su potencial laboral se va a centrar únicamente en la realización personal y posiblemente su desempeño se vincule solo en las recompensas.

Podrían presentarse costos elevados y gastos innecesarios (economicidad) debido a que la entidad desconoce si los procesos que llevan a cabo emplean la maximización de recursos, al no estar orientados a costos, ingresos, personas y procesos.

#### **4. Hallazgo de metas**

Condición: No existen metas establecidas en las áreas funcionales de administración y recepción, según los cuestionarios y entrevistas aplicadas al personal y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

El planear implica además de establecer objetivos, definir los cursos de acción que se deben desarrollar para llegar a cumplirlos. Por esta razón, las metas son tan importantes para la empresa ya que estas orientan al equipo de trabajo a laborar bajo una misma dirección para una misma finalidad, a su vez permite tener mayor rendimiento pues al enterarse de lo importante que son para la compañía, estos se vuelven más comprometidos y motivados a hacer bien sus tareas.

Causa: La carencia de objetivos orientados a personas, costos, procesos y personas y sin considerar las características que lo definen no permite determinar ocurrencias u acciones a corto plazo para cumplir con los mismos.

Efecto: Al no haber metas en las áreas funcionales auditadas, estas trabajan sin un horizonte claro y por ende tienden a estar a la deriva, laborar sin un propósito, solamente cumpliendo sus tareas, lo que origina un personal que presente poco desempeño debido al inconformismo, desmotivación y escaso compromiso.

Inoportunidad de medir el progreso y mejorar la productividad ya que no hay indicadores que lo permitan.

## **5. Hallazgo de políticas**

Condición: Según el documento revisado: Manual de políticas internas, los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores y la gerencia, aunque existen políticas generales en las áreas de administración y recepción estas no se orientan al cumplimiento de un objetivo específico en vista de que la empresa carece de objetivos orientados a personas, ingresos, procesos y costos.

Criterio: Proceso administrativo de planeación.

Dentro de la planeación, es imprescindible establecer políticas para cada área funcional de la organización como a nivel empresarial ya que, contribuyen a que se realicen las diferentes tareas importantes para la consecución de objetivos por lo que los empleados sabrán el comportamiento que deben tener según las normas y reglamentos.

Causa: Inexistencia de objetivos orientados a costos, personas, procesos e ingresos que permitan establecer políticas que se dirijan de manera específica para llevar a cabo el cumplimiento de dicho propósito.

Efecto: No hay estandarización del comportamiento y desempeño de los colaboradores que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y por ende al éxito de la empresa.

insatisfacción por parte de los empleados, ambiente laboral tenso ya que cada quién actúa según su forma de ser.

Podrían presentarse gastos innecesarios por problemas legales al no seguir una directriz o normativa.

## **6. Hallazgo de Estructura organizacional**

Condición: Mediante la revisión del documento correspondiente al organigrama general de la empresa facilitado por la encargada de Recursos Humanos, se contempla que la estructura organizacional está desactualizada, puesto que no se reflejan específicamente el área de ventas y reservaciones, lo cual evidencia que no está actualizado.

Criterio: Proceso administrativo de Organización

La organización es parte fundamental para colaborar en cómo llevar a cabo lo que se planeó, por esto es relevante un buen orden y establecimiento de jerarquías y puestos que tenga la entidad, para que las personas tengan claro el trabajo a ejercer y de ahí que se regule las funciones y la rendición de cuentas del avance de sus labores a quien corresponda.

Causa: Reestructuración del personal y eliminación de puestos provocado por la pandemia Covid-19.

Efecto: La desactualización del organigrama podría provocar que hayan puestos que pierdan importancia, porque no les prestarían la atención necesaria, control e incluso asignación de recursos en las labores diarias, o bien trabajadores que estén sobrecargados, además de confusiones por no saber a cuál jerarquía reportar y desactualización de los perfiles de puestos, lo cual puede impactar negativamente la productividad de cada colaborador y con ello que los procesos tengan inconvenientes y no se den adecuadamente, pudiendo causar insatisfacción en el servicio brindado.

## **7. Hallazgo de Manuales (uso de equipo)**

Condición: Conforme a las entrevistas y cuestionarios realizados, no existe manual de uso del equipo de cómputo para las áreas de administración y recepción.

Criterio: Proceso administrativo de organización

Como elemento indispensable que ayuda agilizar las labores cotidianas se encuentran los equipos y herramientas de trabajo, para lo que es importante saber cómo hacer un uso correcto de los hardware y sistemas informáticos de tal manera

que se usen de manera apropiada para una mayor eficiencia en las labores, por esto es fundamental tener el debido manual de uso por escrito y así evitar inconvenientes que causen desperfectos en los mismos y atrasos en los procesos.

Causa: Por lo general hay equipos que mayormente las personas ya han tenido la oportunidad de usarlos y bien ya conocen la manera adecuada, pero hay algunos que son más complejos y de alto valor, el gerente, que para estos se capacitaba a la persona para su uso, pero no se tiene la documentación respectiva.

Efecto: La inexistencia de un manual de uso de equipo podría ocasionar desperfectos en los equipos por algún tipo de desconocimiento o error, los cuales difícilmente puedan ser reclamados y ocasionen pérdidas económicas por reposiciones o reparaciones de equipos, las que deberán ser asumidas por la misma entidad al no poder hacer alguna llamada de atención al personal por no facilitar instrucciones sobre el uso de las herramientas.

## **8. Hallazgo de Manual de Funciones**

Condición: Existe un manual de funciones para las áreas auditadas, desde el 2019, no obstante, la administración no lo dio a conocer al personal y no lo ha puesto en práctica, de acuerdo con el documento revisado y entrevista con encargada de Recursos Humanos.

Criterio: Proceso administrativo de Organización

Las funciones de cada puesto de trabajo en una entidad son parte esencial para la construcción de procesos eficientes e interfieren en el resultado final, pues si se tienen trabas durante las labores esto puede notarse e influir en el servicio al

cliente, por lo tanto, el saber organizarse para preestablecerlas, dividir las de manera adecuada y dejarlas debidamente documentadas y comunicadas son pilares para evitar inconvenientes en cargas laborales y cumplimiento de tareas.

**Causa:** Por la reestructuración organizacional debido a la pandemia Covid-19, el manual de funciones no se implementó y además los cambios de esta reestructuración obligan a que la entidad deba actualizarlo.

**Efecto:** El desconocimiento del manual de funciones por parte del personal, puede provocar que haya confusiones, incumplimiento y poca claridad de cómo están divididas las tareas por puesto y esto implique incluso una sobrecarga de funciones, acarreando inconsistencias en los procesos, que se refleje al final del servicio en contacto con el cliente, pudiendo causar alguna insatisfacción e impactando económicamente por pérdidas de clientes al no querer volver al lugar.

## **9. Hallazgo de Manuales de procedimientos**

**Condición:** No existen manuales de procedimientos para todas las funciones realizadas en las áreas auditadas, según lo expuesto por el personal entrevistado y encuestado.

**Criterio:** Proceso administrativo de organización

En las empresas elemento fundamental de la misma son los procedimientos llevados a cabo para que opere de la mejor manera posible, por esto la importancia de tenerlos establecidos por escrito y sean comunicados oportunamente para que todo el personal tenga completamente claros los procedimientos de su área y así evitar que el proceso sufra de algún inconveniente que afecte la marcha del negocio.

Causa: Debido a la confianza que se les da a los medios verbales para comunicar las indicaciones de los procedimientos, genera una falta de interés por querer elaborar manuales de procedimientos.

Efecto: Al no haber manuales de procedimientos, podría generar confusiones, incumplimientos, o alteraciones en los resultados provocando insatisfacción con los clientes, proveedores y en el personal.

La falta de estos manuales podría limitar a la gerencia a la rendición de cuentas por parte de los colaboradores.

#### **10. Hallazgo de Plan de Salud ocupacional**

Condición: Según los cuestionarios aplicados, no existe una Comisión de Salud Ocupacional, por ende; carece de un plan de salud ocupacional para las áreas auditadas.

Criterio: Proceso administrativo de organización

Un elemento importante en las empresas es el colaborador, de ahí la relevancia de tener previsto y documentado un plan a seguir para riesgos y accidentes de trabajo de manera que se puedan minimizar, evitar o bien saber que decisiones tomar en caso de situaciones que expongan o afecten la vida del trabajador.

Causa: Falta de interés por la realización de un plan de salud ocupacional y recursos económicos para colocación de personal tras la pandemia Covid-19.

Efecto: Si no se cuenta con un plan de salud ocupacional, se está propenso a la falta de conocimientos de riesgos y peligros laborales, pudiendo exponer



mayormente la vida o salud de la persona trabajadora, lo cual podría implicar que su rendimiento baje significativamente y los procesos se vean atrasados o bien tengan que incapacitarse, conllevando en mayores costos económicos para la entidad, ya que al tener menos personal se puede ver en la necesidad de tener que recurrir a contrataciones temporales de colaboradores.

### **11. Hallazgo de Manual de puestos**

Condición: En el área de administración se encontró que la Contadora, el auxiliar contable y el encargado de proveeduría, no cumplen por completo con los requisitos del puesto establecidos en el manual, según las entrevistas aplicadas.

Criterio: Proceso administrativo de organización

Los requisitos como la formación académica establecidos para los puestos de las entidades son fundamentales para que el personal cumpla con esas bases necesarias del área donde se desarrollará y logre realizar su trabajo de la mejor manera. Dentro de los requisitos de formación académica que se determinan para la Contadora y Coordinadora de Recursos Humanos; Titulación de administración y Contabilidad con carné del colegio respectivo, el auxiliar contable; Bachiller Universitario en Contabilidad, el encargado de proveeduría; Titulado en administración y con habilidad de costeo

Causa: La confianza puesta en las personas y en su conocimiento empírico respaldado más por la práctica que por los títulos, pero puesto a prueba, además de querer ayudar y dar oportunidades a personas que se desenvuelvan y aprendan bien y rápido.

Efecto: Si no se cumplen con los requisitos establecidos para el puesto se expone a una falta de conocimiento en el desarrollo de labores, que pueden darse erróneamente y causar inconvenientes que perjudiquen la productividad del proceso, e incluso problemas legales o fiscales que podrían acarrear costos económicos por multas.

## **12. Hallazgo de capacitación del personal**

Condición: En el último periodo, no se han brindado capacitaciones para las áreas de administración y recepción, sin embargo; sí se han impartido, situación que se revela en las entrevistas y cuestionarios aplicados a los colaboradores y la gerencia.

Criterio: Proceso administrativo de dirección.

Parte de las tareas que debe asumir la gerencia en la etapa de dirección, es brindar capacitaciones al personal dado que, es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, las herramientas, habilidades y actitudes para relacionarse en el ambiente laboral y asimismo cumplir con las labores asignadas.

Causa: La gerencia indicó que los colaboradores de las áreas auditadas no han recibido capacitaciones en el último año en consecuencia de la restricción sanitaria originada por la pandemia Covid-19. El área de Recursos Humanos no tiene establecido un plan de capacitaciones.

Efecto: Podría darse altos costos y bajo rendimiento en los colaboradores, puesto que si no se capacitan es mayor el riesgo a cometer errores en sus quehaceres y no se lograría optimizar el tiempo en la ejecución de sus tareas.

Disminución en la motivación del personal.

Incumplimiento de los objetivos por no saber cómo realizar las labores.

La falta de capacitación al personal disminuye la competitividad de este, limita la optimización de recursos y la mejora en la productividad.

### **13. Hallazgo de Motivación (Clima organizacional)**

Condición: Inexistencia de un clima organizacional que promueva la motivación en el personal ya que, no reciben incentivos, no realizan actividades que permitan la integración ni emplean técnicas para el manejo del estrés o conflicto, según lo manifiestan los colaboradores entrevistados y encuestados de las áreas de administración y recepción como la gerencia mediante los instrumentos aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de dirección.

El clima organizacional es un factor determinante puesto que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los colaboradores y de la empresa como consecuencia de la motivación, cuando este es evaluado se conocen los inconvenientes que concurren en ambas partes, lo que permite a su vez aplicar medidas correctivas y crear un ambiente laboral ameno. Asimismo, se entiende por clima organizacional al ambiente que se genera por las prácticas de los trabajadores y se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí.

Causa: Tanto la gerencia como la encargada del área funcional de Recursos Humanos indicaron que para el último periodo se suspendieron todo tipo de actividades que permitieran la convivencia entre el personal consecuente al distanciamiento social, como parte de las restricciones instauradas por el Gobierno tras la pandemia Covid-19, del mismo modo; debido al cierre temporal del negocio y reducción de aforos ocasionaron pérdidas económicas para el hotel y por ello se procedió a eliminar los incentivos monetarios recibidos anteriormente por los trabajadores.

Efecto: El descontento laboral ocasionaría pérdida en el rendimiento de los colaboradores, alta frustración al sentirse saturados con las tareas asignadas, fuga de talento a través de renunciadas e inclusive desaprovechamiento del potencial humano, ocasionando así bajas en la productividad laboral lo cual repercute en el beneficio económico.

Asimismo, podría existir una falta de compromiso e interés por el trabajo lo que conlleva a la apatía del empleado para cumplir con sus funciones diarias y dar un mal uso de los recursos.

Se puede presentar una dificultosa comunicación interna, afectando así el clima laboral de la entidad, lo que se transmite a su vez en un bajo rendimiento de la empresa.

#### **14. Hallazgo de Sobrecarga de Funciones**

Condición: El personal de las áreas de administración y recepción manifiestan una sobrecarga en sus funciones según las entrevistas y cuestionarios aplicados.

### Criterio: Proceso administrativo de dirección

El contar con una adecuada segregación de funciones en el manual de funciones le permite a la entidad minimizar los riesgos de fraude y conflictos de interés, así como también explotar el potencial humano además de llevar a cabo una correcta distribución de la carga laboral, con el fin de que sus colaboradores tengan claridad sobre sus responsabilidades y con ello lograr los objetivos de la entidad.

Causa: Tanto la gerencia como la encargada de Recursos Humanos son conscientes de la situación expuesta por los empleados, por tanto; en sus entrevistas manifestaron que a pesar de que existe un manual de funciones donde las actividades tienen una adecuada segregación, por causa de algunos cambios organizacionales que sufrió la entidad a raíz de la pandemia Covid-19 como lo fue el recorte del personal, estas tareas se tuvieron que distribuir entre los funcionarios vigentes, provocando así las sobrecargas de funciones.

Efecto: Los trabajadores no se sienten en la capacidad de seguir el ritmo por lo que se sienten muy presionados y estresados, surgiendo así la idea hasta de la deserción laboral.

Aumentan los niveles de desmotivación, angustia, frustración, enojo creando así un clima laboral conflictivo.

Podría darse un incumplimiento en las labores diarias, o bien; se da prioridad a algunas tareas dejando de lado otras, e inclusive aspectos de control importantes, debido a la falta de tiempo.

Influiría en que haya un margen de error más elevado en los procesos diarios, ya que; el personal para lograr desempeñar las tareas asignadas no tendrá la meticulosidad para realizarlo y, por ende; podría ocasionar incremento en los costos laborales.

### **15. Hallazgo de evaluación de desempeño**

Condición: No se realizan evaluaciones de desempeño en las áreas de administración y recepción según lo indican los colaboradores, así como la gerencia mediante las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Criterio: Proceso administrativo de organización y control

Las evaluaciones de desempeño en una organización son el pilar para poder evaluar el rendimiento y cargas laborales del personal, con el fin de conocer la productividad de este, por ello llevarlas a cabo son claves para buscar el mejoramiento continuo a través de una retroalimentación brindada.

Causa: El hecho de tener que invertir recurso humano que se encargue de la realización de estas, lo cual conlleva tiempo el cual muchas veces es limitado, o bien el tener que prescindir de servicios externos para la realización de esta conlleva un costo económico que por falta de interés no se ha tomado en cuenta, además de la difícil situación económica que ha tenido el sector hotelero tras la pandemia Covid-19 también complica hacer este tipo de inversiones.

Efecto: Al no aplicar evaluaciones de desempeño no se conoce el nivel de eficiencia y productividad del personal o bien si hay sobrecarga laboral lo cual puede obstaculizar el buen rendimiento del proceso del área.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones.**

#### ***Planeación.***

##### *Misión y Visión.*

Mediante los instrumentos aplicados se aprecia que no existe misión y visión para las áreas de administración y recepción, aunque se tienen ambas a nivel general los colaboradores no conocen de ella, por tanto; no tienen claridad hacia dónde quieren llegar la entidad, por lo que el personal mayormente tiende a centrarse en la realización personal que en la productividad de la empresa.

##### *Objetivos, metas y políticas.*

Mediante los instrumentos desarrollados, se determina que los objetivos que tiene establecidos la entidad tanto en las áreas de administración y recepción como a nivel general no se encuentran enfocados a costos, personas, ingresos y procesos, ni cumplen con las características de ser medibles, cuantificables y alcanzables por lo cual las labores se realizan sin ninguna orientación, esto a su vez; no permite establecer planes a corto plazo como lo son las metas para el alcance de los objetivos, así como también impide determinar políticas que se orienten al cumplimiento de estos.

#### ***Organización.***

##### *Estructura organizacional.*

Se concluye, de acuerdo con la revisión documental brindada por la encargada de Recursos Humanos que la estructura organizacional se encuentra

desactualizada, ya que no se ven reflejadas las áreas de ventas y reservaciones, lo cual puede influir negativamente en la productividad de los procesos, por poca claridad en la jerarquía y la posición de cada colaborador que cause incumplimiento de funciones.

*Manuales uso de equipo.*

Se comprueba la inexistencia de manual de uso de equipos, basado en los resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados, lo cual influye en cómo se pueden estar utilizando y en el mantenimiento de estos, por lo que puede estar impidiendo que no se dé un adecuado aprovechamiento de los recursos de manera que ralentice el desarrollo de los procesos.

*Manual de Funciones.*

Se determina el desconocimiento del manual de funciones, ya que los puestos han presentado cambios y las distribuciones de las tareas variaron a raíz de la pandemia Covid-19, según los resultados de la revisión documental, cuestionarios y entrevistas aplicadas a las áreas auditadas.

*Manuales de procedimientos.*

No existe manual de procedimientos en las áreas auditadas, lo que podría acarrear consigo improductividad en los procesos, puesto que las labores se pueden estar realizando de una manera inadecuada, saltándose procedimientos fundamentales que se ven reflejados en el servicio final, y pueden causar insatisfacción del cliente.



### *Plan de Salud ocupacional.*

Se presenta la inexistencia de un plan de salud ocupacional, en las áreas auditadas, por lo cual deja abiertas mayores posibilidades de riesgos y peligros laborales que no son percibidos, pudiendo esto acarrear fuertes consecuencias negativas.

### *Manual de puestos.*

Según las entrevistas aplicadas, el personal del área de administración no cumple con los requisitos establecidos en el perfil de puestos, lo cual podría afectar directamente la eficiencia y economicidad de la empresa, sin embargo, se logra resaltar la experiencia que poseen estos para asumir dicho cargo.

### ***Dirección.***

#### *Capacitaciones.*

Los colaboradores de las áreas funcionales auditadas revelaron mediante los instrumentos desarrollados que en el último año no recibieron ningún tipo de capacitación, situación que repercute de manera significativa en el desempeño de estos, así como pérdidas económicas por la falta de aprovechamiento de recursos y en la productividad empresarial.

#### *Motivación.*

Por medio de los instrumentos aplicados en las áreas auditadas se aprecia que, en el área de administración y recepción existe desmotivación en el personal, razón por la cual la entidad no cuenta con técnicas que impulsen la estimulación en este, ni presta la atención requerida para promoverla, ocasionando así un gran descontento en el mismo.

### *Sobrecarga de funciones.*

El personal de las áreas de administración y recepción manifiestan por medio los cuestionarios y entrevistas realizadas que están teniendo una sobrecarga en sus funciones por lo que repercute en el rendimiento laboral.

### *Evaluación de desempeño.*

Se determina conforme a los instrumentos aplicados que no se realizan evaluaciones de desempeño, para el área de administración y recepción, lo cual es relevante para estar al tanto de las labores del personal, conocer su progreso o si llevan de buena manera su carga laboral.

## **Recomendaciones.**

### ***Planeación.***

#### *Misión y Visión.*

Es importante que la entidad determine una misión y una visión específica para cada una de las áreas funcionales orientadas a alcanzar lo que se persigue en las generales, considerando que estas no deben de contradecir o sobreponer a aquellas establecidas a nivel general. Además, es imprescindible que promuevan su comunicación ya sea mediante reuniones o actividades de clima organizacional para obtener resultados positivos, ya que; si todos los colaboradores tienen claridad de la razón de ser de la entidad y del rumbo que persigue, enfocarán el esfuerzo humano hacia una misma dirección, alcanzando así sus objetivos. Igualmente, dar seguimiento a que la misión y visión estén siendo puestas en práctica por cada uno de los trabajadores y no solamente que sea parte de su conocimiento.

*Objetivos, metas y políticas.*

Establecer los objetivos orientados a costos, personas, ingresos y procesos considerando así sus características (medibles, cuantificables y alcanzables) para encaminar a todos los miembros de la organización hacia un mismo fin, con ello definir acciones y metas que vayan ligadas a conseguir los mismos, así como; establecer políticas que vayan encaminadas a lograr cada uno de los objetivos planteados.

Se sugiere documentar tanto los objetivos, las metas y políticas señaladas para que les permita a los trabajadores tenerlas presentes día a día y con ello garantizar la responsabilidad y el compromiso que deberán de asumir, así como que funcione de respaldo para la entidad para una posible rendición de cuentas.

Divulgar los objetivos, las metas y políticas a todo el personal de las áreas auditadas y crear indicadores que les permitan evaluar la ejecución y el alcance.

Brindar una retroalimentación a los colaboradores sobre el cumplimiento de estos, pues; les permitirá identificar los logros y posibles aspectos que deban mejorar.

Que la empresa tome en cuenta definir posibles sanciones en caso de que los colaboradores infrinjan las políticas, para asegurar que estas se efectúen y respeten en la mayor posibilidad, logrando así que un comportamiento estandarizado, trabajando hacia un mismo horizonte.

## ***Organización.***

### *Estructura organizacional.*

Se recomienda poder verificar las áreas funcionales, así como los diferentes puestos de trabajo de esta, con el fin de determinar la estructura organizacional actual, para plantearla y actualizar debidamente el organigrama, una vez realizado, encargarse de comunicarlo a todas las áreas.

Adicional, como sugerencia se debe establecer un organigrama para cada área funcional de la entidad, tomando de base el organigrama general, permitiendo de esta manera una mejor noción del acomodo jerárquico a nivel departamental.

### *Manuales uso de equipo.*

Se sugiere que se revisen los equipos con los que cuenta la empresa y se enlisten, a su vez ver el proceso adecuado para usarlo y así dejarlo documentado, una vez hecho esto; comunicarlo oportunamente con todo el personal y proceder a preparar capacitaciones obligatorias para las personas encargadas del uso de estos equipos.

Asimismo, establecer y comunicar por escrito, sanciones por uso inadecuado de los equipos con el fin de que las personas se comprometan firmemente en el cumplimiento de su uso correcto.

### *Manual de Funciones.*

Realizar una evaluación de las funciones que tienen establecidas los diferentes puestos, con el fin de determinar si el documento del manual de funciones

está actualizado acerca de las labores de cada uno, para posteriormente hacer un comunicado oficial al personal y ponerlos en práctica.

*Manuales de procedimientos.*

Se sugiere analizar con detenimiento los procedimientos llevados a cabo en las áreas de recepción y administración y así documentarlos y comunicarlos oportunamente al personal, asimismo realizar una revisión periódica de los mismos para corroborar el debido proceso y evaluar que el servicio brindado cumpla con lo establecido.

*Plan de Salud ocupacional.*

Establecer una comisión de salud ocupacional compuesto por dos personas como mínimo (patrono-colaborador) para que se encargue de observar los diferentes puestos de trabajo y enlistar riesgos y peligros para analizar, documentar, brindar y comunicar oportunamente recomendaciones o lineamientos a acatar para el uso de algunas herramientas de trabajo o realizar mejoras al área, que permitan disminuir las probabilidades de un accidente o enfermedad laboral.

*Manual de puestos.*

Se sugiere que faciliten oportunidades de crecimiento en el personal mediante planes de estudios, que les permita cumplir con los requerimientos necesarios para cubrir dicho cargo, acompañado de una valoración y análisis de las tareas que realiza el personal para determinar posibles mejoras en el desarrollo de sus labores.

***Dirección.******Capacitaciones.***

Impartir capacitaciones al personal según sea la necesidad en cada una de las áreas que vayan enfocadas de acuerdo con sus funciones, mediante este proceso la empresa puede garantizar mejorar el desempeño de sus colaboradores por lo que van a adquirir los conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes que les ayudará a interactuar con el entorno laboral y a su vez cumplir con las labores asignadas de manera eficiente.

Elaborar un plan de capacitaciones donde se realice un diagnóstico para poder establecer prioridades, definir el objetivo que se persigue y con ello plasmar el cronograma, con el fin de que la entidad se comprometa a potenciar su capital humano adecuándose acorde a sus capacidades y necesidades, y con ello logre obtener resultados positivos.

***Motivación.***

Evaluar el clima organización en el que se desenvuelve la organización, para que puedan crear técnicas que combatan los aspectos negativos que se perciben en el ambiente laboral.

Crear un plan de incentivos que incluya por ejemplo la oportunidad de crecimiento (autorrealización personal y profesional) reconocimiento, convivios internos, bonificaciones o de tiempo, facilidad del uso de instalaciones que logre elevar la moral de los empleados y la satisfacción con la empresa al reconocer el esfuerzo que realizan y con ello aumentar su compromiso y desempeño.

Realizar reuniones con el personal que permitan llevar a cabo un seguimiento e incluso desarrollar las técnicas implementadas.

*Sobrecarga de funciones.*

Es importante que la entidad determine el origen de la sobrecarga laboral, para que pueda tomar decisiones sobre la misma. En este caso, la entidad podría considerar llevar a cabo una reorganización y esquematización de las tareas delegadas a sus trabajadores, como también tomar en cuenta la contratación de personal que permita disminuir la carga laboral que en su momento destinó a los empleados presentes por las mismas circunstancias (recorte personal) y así disminuir el agotamiento y la desmotivación evidenciada por parte de ellos, y por el contrario incrementando los niveles de desempeño.

*Evaluación de desempeño.*

Se sugiere plantear la evaluación de desempeño documentada, después aplicarla y posteriormente analizar los resultados para evaluar y poder retroalimentar al personal, con el fin de visualizar aspectos que se puedan agilizar y cargas laborales de manera que se puedan mejorar y así evitar que el proceso se vea entorpecido por factores que se pueden trabajar y corregir oportunamente.

## Matriz de riesgos de las áreas de administración y recepción de Hotel El Tucano

### Resort & Thermal Spa.

Matriz de Riesgos de las Áreas de Administración y Recepción						
Fuente	Riesgo	Evaluación de riesgos			Acciones	Actividades de Control
		Frecuencia	Impacto	Nivel del riesgo		
		Valor	Valor	Valor		
Hallazgo N° 3, 4 y 5	La carencia de objetivos enfocados a ingresos, costos, procesos y personas en las áreas evaluadas no le permite tener un rumbo hacia donde dirigir a la empresa, lo cual repercute a su vez en el establecimiento de metas que afectan directamente a la eficacia, eficiencia y economicidad.	3	3	9	Mitigar el riesgo	*Establecer objetivos enfocados a costos procesos y personas. *Crear metas que permitan alcanzar los objetivos. *Crear políticas que orienten a la consecución de los objetivos. *Divulgar los objetivos, las metas y políticas a todo el personal. * Brindar retroalimentación mediante reuniones con el personal como parte del seguimiento de estos.
Hallazgo N° 12	La falta de capacitación en el personal de las áreas auditadas disminuiría la competitividad de éste, por lo cual podría dar cabida a cometer errores en sus labores, desaprovechar los recursos y por ende limitar la productividad en la empresa.	3	2	6	Mitigar el riesgo	*Retomar las capacitaciones al personal y enfocadas a las funciones que se desarrollan. *Elaborar un plan de capacitaciones posterior a un diagnóstico para establecer prioridades.
Hallazgo N°13	La inexistencia de un clima organizacional adecuado podría generar un personal desmotivado, lo que ocasionaría una falta de compromiso, ineficiencia de las labores, mal uso de los recursos, ambiente laboral tenso y hasta fugas de talento humano por medio de renuncias.	3	3	9	Mitigar el riesgo	*Crear técnicas que permitan contribuir en el mejoramiento del clima organizacional. *Elaborar un plan de incentivos, que logre aumentar el compromiso y desempeño del personal. * Dar seguimiento al cumplimiento mediante reuniones con el personal.
Hallazgo N°8 y N°14	La sobrecarga de funciones en el personal de las áreas auditadas, generada por la falta de un manual de funciones puesto en práctica, podría alcanzar altos niveles de desmotivación, frustración, incumplimiento de labores, un margen de error elevado en los procesos, un ambiente conflictivo, incapacidades y hasta la deserción laboral, afectando la funcionalidad de la entidad.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Actualizar y divulgar el manual de funciones al personal. *Determinar el origen que ocasiona la sobrecarga laboral. *Evaluar la contratación de personal que permita disminuir la carga que tienen que asumir los colaboradores.
Hallazgo N°9	Al no tener establecidos manuales de procedimientos causaría confusiones, alteraciones e incumplimientos en los resultados esperados, lo que provocaría una insatisfacción en los clientes, proveedores y personal.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Elaborar los manuales de procedimientos que detalle el paso a paso. *Comunicar los procedimientos de al personal de las áreas auditadas. *Realizar una revisión periódica de los procedimientos que se llevan a cabo en las áreas.
Hallazgo N°10	La falta de un plan de salud ocupacional podría llevar a desconocimientos de riesgos y peligros laborales que exponen la vida y salud del trabajador, pudiendo ocasionar demandas por accidentes laborales, incapacidades y por lo tanto, costos elevados.	1	3	3	Mitigar el riesgo	*Establecer en la empresa con una Comisión de Salud Ocupacional de mínimo dos personas (colaborador- patrono) que implemente un Plan de Salud Ocupacional y brinde al colaborador capacitaciones y las herramientas para su protección.
Hallazgo N°11	Al tener un personal en el área de administración que no cumple con los requerimientos establecidos en el perfil de puestos, podría ocasionar errores en la ejecución de sus labores por causa del desconocimiento para asumirlas.	1	3	3	Mitigar el riesgo	* Facilitar oportunidades de crecimiento al colaborador y a la vez considerar que este le permita ajustarse al perfil de puesto que se establece para cubrir el cargo.





Katherine Zeledón Delgado



Gotzone Iruretagoyena Reyes

**Anexo IV**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS**  
**FINALES DE GRADUACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo colectivo)**

Ciudad: Ciudad Quesada, San Carlos

Fecha: 8 de septiembre 2022

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Katherine Susana Zeledón Delgado	207980676
Gotzone Iruretagoyena Reyes	207790431

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Auditoría Operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas) del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, septiembre •2022

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación


Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 31/8/2022, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Cédula</b>	<b>Firma</b>
Katherine Susana Zeledón Delgado	207980676	
Gotzone Iruretagoyena Reyes	207790431	Gotzone I.R

Día: 12/09/2022