

**Universidad Técnica Nacional**

**Sede Regional de San Carlos**

Licenciatura en Contaduría Pública

Trabajo de graduación

Tema:

Auditoría Operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves del Hotel Amor Arenal S.A a Marzo 2025.

Estudiantes:

Roberto Salas Porras.

Saily Priscilla Aguilar Esquivel.

Tutor:

José Fabio Vargas Rojas.

Ciudad Quesada

Abril, 2025



## Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública

**Acta de Aprobación  
Universidad Técnica Nacional  
Sede San Carlos  
Acta # 03-2025**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los veintiocho días del mes de mayo de 2025, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo, Director de Carrera, Jose Fabio Vargas Rojas, Tutor, Vanessa Soto Picado, Lectora Interna e Iván Alberto Ramírez Alfaro, Lector Externo** en condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Saily Priscilla Aguilar Esquivel cédula 207090572 y Roberto Salas Porras cédula 206900470.**

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación "**Auditoria operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal**"

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 **94.15** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública.**

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT MANRIQUE ROJAS CONEJO (FIRMA)  
PERSONA FÍSICA, CPF-02-0565-0317.  
Fecha declarada: 28/05/2025 09:34:19 p. m.

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**

### **Salas Porras, Roberto**

A mi esposa, mi compañera de vida, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por estar a mi lado en cada jornada, por creer en mí, impulsarme y brindarme ánimo cuando más lo necesité. Este logro también es tuyo.

A mis padres y familia, por ser uno de mis pilares, por sus enseñanzas, sacrificios y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis docentes y compañeros, por compartir su conocimiento, orientación y experiencias durante este proceso académico.

Este trabajo representa el esfuerzo conjunto de todos quienes han creído en mí. A todos, mi eterno agradecimiento.

### **Aguilar Esquivel, Saily**

La dedicatoria de este proyecto de graduación va dirigida principalmente a mis padres Carlos Aguilar e Irene Esquivel, quienes a lo largo de todos mis años de estudio han estado presentes siendo el pilar y apoyo fundamental para no rendirme ante cada obstáculo que se ha presentado en el camino.

Así mismo se lo dedico a mi sobrino Samuel, quién llegó a convertirse en una motivación más para trabajar de forma perseverante en la finalización de este proyecto.

## **Agradecimiento**

### **Aguilar Esquivel, Saily**

Mi agradecimiento principal es a Dios, quién me ha otorgado las cualidades y capacidades para concluir cada una de mis etapas de formación académica, y es quién me tiene muy cerca de alcanzar uno de mis anhelos, el convertirme en Contadora Pública.

Seguidamente agradezco a mis padres y hermanos quiénes me ha apoyado y animado para seguir y no abandonar este proyecto personal.

Por parte de la universidad agradezco a cada profesor que me formó académicamente, dando lo mejor de sí para dejar huella tanto en el ámbito académico, así como los grandes seres humanos que son y fueron conmigo y mis compañeros.

Agradezco a cada colaborador del Hotel Amor Arenal S.A quienes tuvieron la disposición de atendernos en cada visita, así como de brindarnos la información necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Y finalmente, pero no menos importante agradezco a mi compañero Roberto Salas quién desde un inicio se comprometió con este proyecto, aportando de su conocimiento, de su experiencia, de sus capacidades; así como su tiempo para alcanzar una meta que desde el inicio nos planteamos.

### **Salas Porras, Roberto**

A mi esposa, por su amor inquebrantable, su paciencia, comprensión y constante apoyo durante este proceso. Su compañía ha sido fundamental para no rendirme y seguir adelante con determinación.

A mis padres y familia, por su ejemplo, por inculcarme valores sólidos, y por creer siempre en mis capacidades. Su respaldo ha sido un pilar en mi formación personal y profesional.

A los docentes que me guiaron a lo largo de la carrera, gracias por compartir su conocimiento, por sus consejos, exigencia y compromiso con mi aprendizaje.

A mi compañera Saily Aguilar, por su compromiso, responsabilidad y compañerismo durante todo el proceso. Gracias por su dedicación y por compartir este reto con entrega y profesionalismo.

Finalmente, agradezco a la UTN por brindarme las herramientas necesarias para mi desarrollo académico, y al Hotel Amor Arenal S.A. por permitir la realización de este proyecto de auditoría operativa, facilitando información valiosa para el análisis.

A todos los que, de una u otra manera, aportaron a este logro: muchas gracias.

## Tabla de contenido

Capítulo I: Planteamiento De La Investigación .....	1
Presentación: .....	1
Justificación: .....	1
Planteamiento de la problemática. ....	2
Pregunta de Investigación. ....	3
Objetivo General: .....	4
Objetivos específicos: .....	4
Beneficiarios de la investigación: .....	4
Beneficiarios Directos.....	4
Beneficiarios Indirectos. ....	5
Capítulo II: Revisión De La Literatura .....	5
Marco Teórico.....	5
Teoría de la agencia. ....	5
Teoría de la expectativa de Vroom. ....	6
Teoría de decisiones.....	7
Teoría de la información. ....	8
Marco Conceptual .....	9
Introducción: .....	9
Auditoría operativa: .....	9

Proceso administrativo:.....	9
Planeación:.....	10
Organización:.....	11
Dirección:.....	11
Control:.....	12
Eficiencia:.....	12
Eficacia:.....	13
Economía:.....	13
Operación:.....	14
Métodos de recolección de datos:.....	14
Entrevista:.....	15
Experimentación:.....	15
Observación Directa:.....	16
Evidencia de auditoría:.....	16
Programa de trabajo:.....	17
Control interno:.....	18
Papeles de trabajo:.....	18
Cédulas de trabajo:.....	19
Indicadores:.....	19

Hallazgos: .....	20
Evaluación de riesgos: .....	20
Informe de auditoría:.....	24
Estado de la Cuestión.....	25
Presentación .....	25
Nivel Internacional.....	25
Nivel Nacional. ....	26
Capítulo III: Metodología De La Investigación.....	29
Enfoque de la investigación.....	30
Diseño de la investigación: .....	31
Alcance de la investigación: .....	31
Unidad de Análisis .....	32
Población y muestra.....	32
Categorías de la investigación. ....	32
Instrumentos de la investigación.....	34
Estrategia de Análisis de Datos: .....	34
Validez y Confiabilidad: .....	34
Capítulo IV: Aplicación de la auditoría.....	35
Planeación de la auditoría: .....	35

Visión:.....	35
Misión:.....	36
Organigrama: .....	37
Ejecución del trabajo: .....	37
Objetivo: .....	37
Responsables a cargo:.....	37
Áreas Universo bajo estudio. ....	38
Acciones iniciativas o actividades necesarias para su ejecución:.....	38
Proceso de la auditoría:.....	39
Cronograma: .....	39
Análisis e interpretación de los datos: .....	40
Área Funcional ama de llaves. ....	40
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación. ....	41
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización. ....	56
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.....	65
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control. ....	74
Área Funcional contabilidad. ....	78
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación. ....	79
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización. ....	83

	10
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.....	87
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control. ....	91
Área Funcional proveeduría.....	94
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación. ....	94
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.....	98
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.....	102
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control. ....	107
Área Funcional recursos humanos.....	110
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación. ....	110
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.....	114
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.....	118
Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control. ....	122
Hallazgos: .....	124
Hallazgo #1 .....	124
Hallazgo #2 .....	125
Hallazgo #3 .....	126
Hallazgo #4 .....	127
Hallazgo #5 .....	128
Hallazgo #6 .....	129

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. ....	130
Recomendaciones para Hallazgo #1: .....	131
Recomendaciones para Hallazgo #2: .....	131
Recomendaciones para Hallazgo #3: .....	131
Recomendaciones para Hallazgo #4: .....	132
Recomendaciones para Hallazgo #5: .....	132
Recomendaciones para Hallazgo #6: .....	132
Referencias bibliográficas:.....	133
Apéndices.....	141
Apéndice A: .....	141
Apéndice B: .....	147
Apéndice C: .....	164
Apéndice D: .....	165
Hallazgos informe de auditoría.....	165
Hallazgo #1 Mala distribución de la información en todas las áreas funcionales. .	165
Condición:.....	165
Criterio: .....	165
Causa:.....	165
Efecto: .....	166

Hallazgo #2 Falta de procedimientos y políticas internas, en todas las áreas funcionales. ....	166
Condición:.....	166
Criterio: .....	166
Causa:.....	166
Efecto: .....	166
Hallazgo #3 Deficiencia en el fomento de la motivación laboral en el área funcional de ama de llaves. ....	167
Condición:.....	167
Criterio: .....	167
Causa:.....	167
Efecto: .....	167
Hallazgo #4 Deficiencias en la evaluación y retroalimentación del desempeño del área funcional de contabilidad. ....	168
Condición:.....	168
Criterio: .....	168
Causa:.....	168
Efecto: .....	168
Hallazgo #5 Deficiencias en la capacitación del personal del área funcional de ama de llaves. ....	169

	13
Condición:.....	169
Criterio:.....	169
Causa:.....	169
Efecto:.....	169
Hallazgo #6 Falta de evaluación en la satisfacción del cliente interno en todas las áreas funcionales.....	170
Condición:.....	170
Criterio:.....	170
Causa:.....	170
Efecto:.....	170
Apéndice E:.....	171
Conclusiones.....	172
Recomendaciones:.....	173
Anexos.....	175
Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto.....	175
Anexo 2. Carta de aceptación del tutor.....	177
Anexo 3. Carta de aceptación del lector interno.....	178
Anexo 4. Carta de aceptación del lector externo.....	179
Anexo 5. Carta compromiso con la empresa.....	180

Anexo 6. Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación.....	181
Anexo 7. Organigrama.....	183

## **Capítulo I: Planteamiento De La Investigación**

### **Presentación:**

Durante el desarrollo del primer capítulo, se busca justificar el porqué de realizar este proyecto de investigación, además se plateará el objetivo general que se va a desarrollar, así como los objetivos específicos. Así mismo, se detallarán quiénes son los beneficiarios tanto directos como indirectos del presente proyecto, se expondrá la problemática por abordar, la cual lleva a conocer el problema y finalmente se planteará la pregunta de investigación a la que se busca dar respuesta.

### **Justificación:**

El sector hotelero es una de las actividades económicas más relevantes en el mundo, con un importante impacto en la generación de empleo y en el desarrollo local y regional, con las mayores tasas de crecimiento (Peña et al., 2016). En este contexto, resulta esencial para los hoteles garantizar una gestión efectiva y sostenible de sus operaciones y recursos, lo que puede lograrse a través de la aplicación de herramientas de auditoría.

La auditoría operativa es una de las herramientas utilizadas en el sector hotelero para evaluar y mejorar el desempeño de las áreas críticas de los hoteles. Según Ruiz del Portal (2017), la auditoría operativa se enfoca en evaluar la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos y actividades de la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión empresarial.

Se plantea una auditoría operativa en el Hotel Amor Arenal S.A, ubicado en La Fortuna de San Carlos con el objetivo de evaluar el desempeño de los departamentos de proveeduría, ama de llaves, proveeduría y contabilidad, para así; proponer recomendaciones para mejorar su eficiencia, eficacia y economicidad. Para ello, se utilizará un enfoque cualitativo que permitirá la identificación de riesgos, debilidades y fortalezas en los procesos y áreas evaluadas.

De acuerdo con González (2018), la auditoría operativa es una necesidad que surge para evaluar los diferentes niveles de las empresas, y no se limita a lo financiero como si lo hace la auditoría financiera. Por otro lado, según Moreno Cabezas (2021), “la auditoría operativa se enfoca en la evaluación de los procedimientos, políticas y métodos aplicados para medir la eficiencia, eficacia y economicidad, así como emitir las respectivas recomendaciones para proteger el patrimonio y optimizar los recursos de la empresa” (p.6). La auditoría operativa es esencial para garantizar que una empresa esté operando de manera correcta, y para identificar oportunidades de mejora en diferentes áreas de la organización.

Se espera que la auditoría contribuya a mejorar la gestión y operación del Hotel Amor Arenal S.A y que sirva como una herramienta útil para la toma de decisiones en el sector hotelero, especialmente en relación con la mejora continua de los procesos y áreas críticas del negocio. Además, la auditoría puede proporcionar recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos y procedimientos en las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves, lo que contribuye a mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente y, en última instancia, mejorar la rentabilidad del Hotel Amor Arenal S.A.

Basados en las áreas de investigación que establece la Universidad Técnica, este trabajo responde al “Área de Auditoría conformada por los conocimientos que permitan aplicar los principios, normas y procedimientos de auditoría y control interno en empresas públicas y privadas”, Sánchez (2021).

### **Planteamiento de la problemática.**

El hotel Amor Arenal S.A, se establece en el mercado turístico de Fortuna de San Carlos en el año 2019, durante los años de existencia dicho hotel, ha sufrido las consecuencias que la

pandemia COVID-19 generó en este nicho de mercado, bajas en reservas e incluso el cierre parcial del hotel por aproximadamente un año.

Tras el pico más alto de pandemia y en la medida en que las actividades de recreación han vuelto a la normalidad se ha visto un incremento en cuánto a reservas y visitas al hotel; de manera que los propietarios buscan la forma de ser atractivos ante la población de turistas que los visita a diario.

Durante todo el tiempo que el hotel ha estado abierto al público, no se ha realizado una auditoría operativa, esta condición podría generar una afectación por ejemplo en los costos, o en el control interno de las diferentes áreas laborales del mismo.

La solución inicial a la problemática ha sido el autorizar la realización de una auditoría operativa a cuatro de las áreas que conforman el organigrama del hotel, las mismas son puntos clave por evaluar y que permitirán la implementación de mejoras que beneficien al hotel.

Con esta auditoria se evaluarán los ejes del proceso administrativo, como lo es la planificación, organización, dirección y el control del Hotel Amor Arenal S.A.

### **Pregunta de Investigación.**

Al plantearse una idea de proyecto siempre existe la incertidumbre de saber si traerá beneficio a la empresa, así mismo cuáles serán esos beneficios que traerá.

Los diferentes pasos por realizar en la presente auditoría operativa; podrán brindar un respaldo a los gerentes del hotel en la toma de sus decisiones respecto a la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos actuales, así como la oportunidad de mejora con la que se cuenta. Tras realizar la auditoría operativa se podrá dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal?

**Objetivo General:**

Evaluar el proceso administrativo en las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves del Hotel Amor Arenal S.A, durante el segundo semestre del 2023.

**Objetivos específicos:**

Elaborar un diagnóstico preliminar, una propuesta técnica y un plan de auditoría basados en los resultados obtenidos del análisis preliminar de las áreas funcionales por evaluar.

Desarrollar los instrumentos de investigación necesarios para recopilar evidencia suficiente y competente del proceso operativo de los departamentos ya mencionados.

Examinar los hallazgos generados por la aplicación de instrumentos de auditoría para evaluar la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos operativos del Hotel Amor Arenal S.A.

Elaborar un informe basado en las conclusiones y recomendaciones obtenidos a partir del resultado de la evaluación de los hallazgos en las áreas funcionales auditadas en el Hotel Amor Arenal S.A.

**Beneficiarios de la investigación:*****Beneficiarios Directos.***

Como beneficiarios directos de esta auditoría operativa serán los propietarios de Hotel Amor Arenal, al contar con una evaluación que les refleje la situación actual de la empresa mediante un dictamen de auditoría y que con esto se abra la oportunidad de implementar mejoras.

### ***Beneficiarios Indirectos.***

La auditoría operativa que se va a realizar servirá también en años posteriores a la universidad, y el sector hotelero ya que este trabajo será uno más de consulta y buenas prácticas.

## **Capítulo II: Revisión De La Literatura**

A partir del presente capítulo, se expondrá acerca del marco teórico, marco conceptual y estado de la cuestión; con el primero, se busca revisar y exponer las teorías existentes sobre auditorías operativas, así como conocer quiénes fueron los creadores de cada teoría, en el marco conceptual se abordarán conceptos relacionados con auditorías operativas en hoteles definidos desde más de un referente y finalmente en el estado de la cuestión se mostrará lo que ya ha sido investigado del tema tanto a nivel internacional como a nivel nacional y que tiene relación con esta investigación.

### **Marco Teórico**

Como parte del capítulo II, se ampliará sobre las teorías referentes al tema de auditoría operativa y que de una u otra forma tienen que ver con la misma, se definirán dichas teorías y se conocerán los autores y año en que fueron creadas.

### ***Teoría de la agencia.***

Para iniciar podemos confirmar diferentes formas de definir esta teoría; entre ellas (Cruz et al. 2017) indica que la teoría de la agencia “trata de resolver la problemática que surge cuando los objetivos del principal y el agente no coinciden, tienen asimetrías de información, por lo tanto, se busca asegurar la lealtad al principal por parte del agente a cambio de un sistema de compensaciones justo” (p.8).

Además, se puede explicar que “el postulado fundamental de la Teoría de la Agencia se centra en considerar que la distribución no simétrica de la información es la regla y no la excepción

existente entre los agentes tomadores de decisiones, generando de este modo fuertes distorsiones en los problemas de asignación de recursos”. (Barrionuevo et al., 2010, p.3).

Para definir mejor la teoría en mención “La Teoría de la Agencia, también conocida como Enfoque de Contratos o simplemente como Teoría Principal-Agente, representa para muchos estudiosos una especie de epígono del enfoque de los costos de transacción” (Ganga et al., 2015, p. 6).

Finalmente se comprende que la Teoría de la Agencia (TA) está integrada por un agente (quién presta el servicio) y un principal (dueño de la empresa), entre los cuáles debe existir un contrato; las cláusulas y características de este, inciden en las decisiones y resultados de la empresa, por lo cual ambas partes no siempre van a coincidir en sus intereses propios, es por esto que los objetivos por los cuáles se realizó la contratación no siempre se cumplen en un 100%. La teoría en mención fue creada por los profesores Jensen, Michael y Meckling, William en el año 1976.

### ***Teoría de la expectativa de Vroom.***

Primeramente, Aguilera (2019) explica que esta teoría describe la fuerza que motiva para un desempeño eficaz o motivación para producir, así mismo como la satisfacción laboral de un trabajador o fuerza de una persona para permanecer en un trabajo.

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom nació en 1964, es fácil de entender ya que permite medir el grado de satisfacción del individuo en la empresa. Marrugo y Pérez (2012), indican que “parte del hecho que cada individuo en las empresas encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada persona tiene una propia percepción sobre las situaciones en una organización determinando así el nivel de motivación para cada uno” (p.17).

Por su parte para referirse a la teoría de las expectativas Robbins y Coulter (2010); afirman que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base a la expectativa de que después del hecho se presentara un resultado y el atractivo de ese resultado para el individuo.

En el caso de las empresas que se auditan; cuentan con colaboradores que desempeñan sus tareas dependiendo de cómo se ha cumplido o no la expectativa que tenían respecto al puesto, lo que esperaban de la empresa, funciones, clima organizacional en general vrs lo que encontraron al llegar a la empresa.

López et al. (2006) explicaba que los modelos basados en las expectativas, no se limitan solo a la satisfacción del personal de acuerdo con sus necesidades, sino que, los trabajadores se categorizan como individuos, cuyas ideas y percepciones influyen poderosamente en su comportamiento.

Dependiendo de todo lo anterior los trabajadores van a dar la milla extra o poco a poco se van desmotivando y convirtiendo en mediocres a la hora de desempeñar sus funciones, aspectos salariales, de ascensos, de ambiente, de espacio, de salud ocupacional, de garantías sociales entre otros son parte de lo que influye en esta Teoría de la expectativa de Vroom.

### ***Teoría de decisiones.***

Al abordar la Teoría de la Decisión el autor Bonatti (2008) indica que dicha teoría “pretende proporcionar los instrumentos conceptuales, la estructura, y los elementos del discurso decisorio” (p.1).

Según Aguilar (2004) esta teoría explica cómo una persona elige entre varias opciones y que esta decisión le permita llegar al resultado que espera.

En el caso de las auditorías tras conocer el informe donde se detallan los hallazgos encontrados, luego de recibir las recomendaciones, los empresarios se enfrentan a decisiones sobre

los cambios y mejoras que se pueden implementar para sacar adelante el negocio, es aquí donde aplica la teoría de las decisiones. Aspectos como riesgos e incertidumbre son temas que se deben tomar en cuenta a la hora de dichas decisiones.

Finalmente se sabe que la teoría de las decisiones fue creada por David Lewis.

### ***Teoría de la información.***

Con respecto al tema Maldonado (2020) sugiere que la teoría de la información ha venido teniendo avances en ramas financieras y contables tales como la estadística, el mayor efecto está en la transmisión y el procesamiento de la información, lo cual permite la existencia de bases de datos cada vez más grandes.

Por su parte Aladro (2011) explica el objetivo de la teoría indicando que “es orientar y situar el conocimiento en torno a la comunicación, con una dirección concreta específica para investigar la información” (p.1).

Entre lo que destacan Machado y Marques (2011); respecto al desarrollo de la teoría de la información es que se constituye por tres aspectos relevantes, los cuales son la producción de información financiera fiable, relevante y la credibilidad de dicha información.

Un punto bastante importante en la realización de auditorías operativas es el alcance de la información con la que se cuenta, así como su veracidad y que dicha información llegue oportunamente a los auditores. El contar con información medible, oportuna y confiable permitirá a los evaluadores obtener los hallazgos que representen más verídicamente la situación de la empresa, así como brindar las recomendaciones pertinentes.

## **Marco Conceptual**

### ***Introducción:***

La auditoría operativa desempeña un papel fundamental en la evaluación y mejora de las operaciones de una organización. Para llevar a cabo una auditoría operativa efectiva, es esencial contar con un sólido marco conceptual que proporcione la base teórica y metodológica necesaria. Este marco conceptual establece las pautas y principios que guiarán la planificación, ejecución y evaluación de la auditoría, asegurando un enfoque estructurado y sistemático en el análisis de las actividades operativas.

### ***Auditoría operativa:***

Según Florida et al. (2016) la auditoría operativa implica recopilar y analizar de manera sistemática y objetiva pruebas con el fin de formular una opinión independiente sobre dos aspectos principales: primero, la efectividad de los sistemas de gestión y los controles internos integrados en ellos; y segundo, la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, así mismo, Meléndez Rojas (2007), define la auditoría operativa como la encargada de evaluar alguno o todos los factores como la eficiencia, eficacia y economía.

Entendiendo así la auditoría operativa como la encargada de medir la eficiencia, eficacia y la economicidad de una empresa u organización, midiendo los procesos, procedimientos y prácticas de gestión con el objetivo de identificar las áreas de mejora y optimización.

### ***Proceso administrativo:***

Para Hernández y Hernández (2019) el proceso administrativo se describe como una serie de pasos o etapas que se siguen para llevar a cabo la administración de una empresa o actividad.

Actualmente, la división en cuatro partes es ampliamente aceptada en todo el mundo: planificar, organizar, dirigir y controlar, proceso creado por Henri Fayol.

Con el mismo concepto del proceso administrativo, Mero Vélez (2018) y adicionando que respetados investigadores del área concuerdan en que la administración es una ciencia social que engloba principios, técnicas y prácticas. Cuando se aplican a grupos de personas, permite establecer sistemas lógicos de esfuerzo y colaboración, logrando objetivos comunes que serían difíciles de alcanzar de manera individual.

Entonces el proceso administrativo son los procesos que se tienen que realizar para la administración de la empresa.

### ***Planeación:***

La función de planificación implica, en primer lugar, determinar qué se va a hacer o en qué situación nos encontramos. Luego, es importante definir los objetivos que se desean alcanzar. Después, es necesario establecer qué acciones se llevarán a cabo para lograr esos objetivos, quiénes serán responsables y cuándo se realizarán. También es relevante considerar los recursos que se necesitarán y cómo se utilizarán para llevar a cabo el plan. Resumiéndolo así en la frase “crear un futuro deseado”. (Mero Vélez, 2018).

Para Cano (2017) la planeación se trata de un acto deliberado de ejercer una influencia formal y positiva sobre la dirección, trayectoria y futuro de una organización.

La planificación implica determinar qué hacer o en qué situación se encuentra una organización. Luego, es importante establecer objetivos a alcanzar y definir las acciones, responsables y tiempos para lograrlos.

***Organización:***

Para Mero Vélez (2018) la organización es la respuesta a la pregunta "¿Cómo se va a hacer?" y para lograr una efectiva organización de una empresa requiere tener una visión integral de la misma, considerándola como un conjunto unificado en lugar de la suma de sus partes: recursos humanos, materiales, financieros y otros elementos. En esta planificación se deben tener en cuenta las actividades a realizar (cómo), las personas responsables de llevarlas a cabo (quién) y los tiempos establecidos para cada acción (cuándo).

Por otra parte, Cano (2017) dice que el concepto tradicional de organización es un pequeño grupo de líderes que supervisan las actividades de numerosos subordinados; en la cúspide, se toman decisiones y se establecen objetivos, y luego se comunican esas decisiones y objetivos hacia abajo para que sean cumplidos.

Por lo que es importante tener una visión integral y planificada para lograr una efectiva organización, contrastando esta perspectiva con el enfoque tradicional basado en una jerarquía de líderes y subordinados.

***Dirección:***

La dirección implica dar órdenes, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. En esencia, la dirección responde a la pregunta: ¿Cómo lograr que se hagan las cosas? (Mero Vélez, 2018).

Para Cano (2017) la dirección es la que guía la implementación de los planes y programas que llevan al logro de la misión de la organización, mediante la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el fomento del crecimiento laboral, el desarrollo del trabajo y el ejercicio de la autoridad.

En resumen, ambas perspectivas coinciden en que la dirección tiene un rol clave en la motivación y guía de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

***Control:***

Mero Vélez (2018) define que el control consiste en evaluar y corregir el rendimiento tanto individual como organizacional, involucrando la comparación entre el desempeño y las metas y planes establecidos. Su objetivo es garantizar que las acciones se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.

Adicionalmente, Cano (2017) menciona que control es el proceso mediante el cual se asegura que los objetivos y políticas de una empresa se lleven a cabo, y que los recursos disponibles se administren adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.

Ambos autores coinciden en que el control se refiere a evaluar y corregir el desempeño tanto individual como organizacional. Implica comparar el rendimiento con las metas y planes establecidos para garantizar que las acciones se ajusten a los objetivos de la empresa. El control es una herramienta esencial para asegurar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

***Eficiencia:***

Flérida et al. (2016) nos definen la eficiencia como la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

Así mismo, Fonticiella (2005) define la eficiencia como una actividad que logre cumplir sus metas utilizando la menor cantidad de recursos posibles, o que, con una cantidad fija de recursos, dicha actividad alcance el máximo resultado posible. También Maldonado (2017)

concuerta con las definiciones anteriores, adicionando que la eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas.

Por lo que podemos definir la eficiencia como la capacidad de lograr los mejores resultados posibles utilizando la menor cantidad de recursos, ya sea tiempo, dinero, energía u otros. Es el grado en el que se maximiza la producción, el rendimiento o la efectividad de un sistema, proceso o actividad, minimizando los desperdicios, los costos innecesarios o las ineficiencias. En resumen, la eficiencia implica obtener el máximo rendimiento o resultado con los recursos disponibles.

### ***Eficacia:***

Maldonado (2017) lo identifica como la relación entre servicios o productos generados y las metas y objetivos de la empresa, además la eficacia se encuentra asociada a la consecución o cumplimiento de los objetivos establecidos para una actividad específica.

Dejando de lado el concepto de eficiencia, es posible ser eficaz con una gran cantidad de recursos siendo ineficiente, tal como nos lo define Ruiz Fonticiella (2005).

Por lo que podemos entender que la eficacia se define como la capacidad de lograr los resultados deseados o alcanzar los objetivos establecidos sin tener en cuenta necesariamente la eficiencia con la que se han obtenido dichos resultados.

### ***Economía:***

Se refiere a la adecuada situación en términos de cantidad, calidad y tiempo en la adquisición y utilización de los recursos económicos, definido así por Santamaría-Quishpe, y Marcelo-Cárdenas (2017).

Coincidiendo esta definición con la que nos presenta Fonticiella (2005) en la que además nos dice que, implica obtener los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad al precio o

costo más bajo posible, siempre cumpliendo con los estándares de calidad y las especificaciones técnicas requeridas. Además, Maldonado (2017) agrega que se deben tomar en cuenta los desperdicios para evitar que estos se den.

Entonces economía se refiere al logro de alcanzar el equilibrio entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, utilizando los recursos de manera eficiente y rentable, maximizando los beneficios obtenidos.

### ***Operación:***

Es el suministro del producto o servicio de la organización de manera controlada y planeada guardando los intereses de la organización y con el ambiente externo, definido así por Schroeder (1992).

Así mismo Ricon (1998) los clasifica en tres los cuales resumidamente los define como procesos clave, los cuales están relacionados directamente con la misión de la organización, los cuales son los procesos estratégicos, procesos clave y por ultimo los procesos de apoyo, el cual facilita tanto humanos como materiales para alcanzar los procesos claves de manera eficiente y eficaz.

Operación se refiere a una serie de acciones o actividades realizadas de manera sistemática y coordinada para lograr un resultado o alcanzar objetivos específicos. En general, las operaciones son actividades que involucran la transformación de insumos como materiales, recursos e información en productos o servicios.

### ***Métodos de recolección de datos:***

Torres y Salazar (S.F) definen los métodos de recolección de datos como la recopilación de información primaria en una investigación científica. Se lleva a cabo principalmente a través

de la observación, encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio, y mediante experimentación Sotomayor (2008).

Por lo que, los métodos de recolección de datos se refieren a las diferentes técnicas, herramientas y procedimientos utilizados para recopilar información relevante y necesaria con el fin de responder a una pregunta de investigación, objetivo o necesidad específica.

### ***Entrevista:***

En términos generales, una entrevista implica entablar una conversación con el objetivo de obtener información sobre una actividad específica definido así por Sotomayor (2008). Y también destaca que esta conversación se lleva a cabo directamente con el personal pertinente, preferentemente con individuos de nivel directivo como directores o gerentes, y en algunos casos, con personal de nivel de supervisión y operarios.

Adicionalmente Torres y Salazar (S.F) nos dicen que cuando la entrevista y el cuestionario son utilizados en forma personal se le denomina: Face to Face (cara a cara).

Entonces la entrevista consiste en realizar preguntas a personas de forma individual o en grupo para obtener información de primera mano.

### ***Experimentación:***

Se refiere a un método en el cual es posible manipular las variables en condiciones controladas para recopilar datos y comprender los efectos de los estímulos recibidos y creados con el fin de obtener conclusiones.

En un experimento, se ejerce un control directo sobre un factor específico que se desea analizar. (Torres y Salazar. S.F).

Es entonces, que experimentación se refiere a la manipulación controlada de variables para observar y medir los efectos producidos y obtener datos específicos.

***Observación Directa:***

Se utiliza cuando se necesitan encuestas que no implican mediciones en las personas. Además, no implica una participación directa en el área donde se encuentra la información Torres y Salazar (S.F).

Sotomayor (2008) nos agrega que la observación es la técnica más natural y está relacionada con la capacidad y disposición para percibir los eventos que ocurren en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y el ambiente laboral existente. Esta técnica es ampliamente utilizada, ya que permite percatarse directa y personalmente de lo que sucede en un entorno específico, incluyendo funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición para trabajar en equipo.

Finalmente podemos entender como observación directa, como el proceso de observar y registrar sistemáticamente comportamientos, eventos o fenómenos relevantes en un entorno específico.

***Evidencia de auditoría:***

Según la NIA 500 que trata sobre la evidencia de auditoría, establece que: Parte de la evidencia de auditoría se obtiene aplicando procedimientos de auditoría para verificar los registros contables, por ejemplo, mediante análisis y revisión, reejecutando procedimientos llevados a cabo en el proceso de información financiera, así como conciliando cada tipo de información con sus diversos usos. Mediante la aplicación de dichos procedimientos de

auditoría, el auditor puede determinar que los registros contables son internamente congruentes y concuerdan con los estados financieros. (NIA 500, 2009, pp 429)

Al llevar a cabo estos procedimientos de auditoría, el auditor puede determinar si los registros contables son consistentes internamente y concuerdan con la información recolectada. Es una forma de verificar la precisión y confiabilidad de la información contable utilizada para la toma de decisiones y la presentación de resultados financieros.

***Programa de trabajo:***

El programa de trabajo es el documento que actúa como una herramienta de referencia para el auditor y garantiza en cierto grado que se seguirán los procedimientos establecidos en él. Sin embargo, siempre existe cierta flexibilidad para que los auditores que aplican la auditoría puedan ajustarlos según su criterio con el fin de enriquecerlos o adaptarlos a las circunstancias particulares, definido así por Sotomayor (2008). Agregando también que el programa proporciona una visión general de las actividades a realizar en un orden lógico y dentro de un período específico y recomendando que se diseñe en forma participativa, con las opiniones de los involucrados, ya que esto facilita la aplicación y aumenta la eficiencia del desarrollo de la auditoría.

Entonces un programa de trabajo es un documento o plan que establece de manera detallada las tareas, actividades, plazos y recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto, una investigación, una iniciativa o cualquier tipo de trabajo específico. Es una herramienta que ayuda a organizar y estructurar las actividades a realizar, y sirve como una guía para el desarrollo y seguimiento del trabajo.

***Control interno:***

Santamaría-Quishpe, y Marcelo-Cárdenas (2017) definen el control interno como un conjunto de medidas de supervisión implementadas en todas las áreas de una empresa con el propósito de lograr los objetivos organizacionales a lo largo del ciclo de operaciones. Estos objetivos solo se alcanzan cuando existe el compromiso por parte de los líderes de tomar las mejores decisiones y ejecutarlas adecuadamente en beneficio de la empresa.

El control interno como un proceso ejecutado por la junta de directores, personal administrativo o personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Mantilla, M, y Mantilla, S. (2013).

Es un proceso ejecutado por los líderes y el personal de la entidad con el propósito de tomar las mejores decisiones y ejecutarlas adecuadamente en beneficio de la empresa.

***Papeles de trabajo:***

Son la evidencia competente, suficiente e irrefutable y como prueba y base para que la opinión tenga cimientos sólidos para la toma de decisiones en la auditoría, de igual manera de ser necesario, sirven como respaldo en casos judiciales para que el auditor pueda sustentar la defensa, es así como lo define Whittington (2000).

Por otra parte, es importante mencionar que los papeles de trabajo son confidenciales, pero existen situaciones en las que el auditor está obligado a revelarlos, como en casos de aclaración o investigación donde esta documentación resulta útil (Sotomayor 2008). Y para estos no existe un modelo específico, ya que estos se realizan por cada auditor, o firma de auditores o quienes realizan la auditoría, los van a adaptar a su forma de trabajo.

Los papeles de trabajo son los registros documentales que respaldan el proceso de auditoría, proporcionando la evidencia y el sustento necesario para las conclusiones y

recomendaciones del auditor. Son una parte esencial de la auditoría y desempeñan un papel importante en la calidad y la integridad del trabajo realizado.

### ***Cédulas de trabajo:***

Son los documentos utilizados para recopilar la información relacionada con la auditoría también se les puede llamar hojas de análisis. Estas cédulas están compuestas por esquemas o formularios diseñados con campos, casillas, columnas o bloques que permiten organizar la información de manera adecuada para su posterior análisis, pero esto no quiere decir que sea un modelo único y que no se pueda modificar, que es estos documentos pueden ser adaptados por el auditor, según sean sus necesidades (Sotomayor 2008).

De la misma manera, Sotomayor (2008) clasifica las cédulas en 3 categorías, la primera es la cédula general, donde se muestran los principales documentos, como lo pueden ser los manuales de procedimientos y otros. La segunda clasificación es las cédulas analíticas, donde se detalla más a profundidad aspectos ya contenidos en la cédula general. Y por último esta la cédula subanalítica, que contienen análisis específicos ya presentados en la cédula anterior.

Las cédulas de auditoría son herramientas fundamentales para recopilar y organizar la información durante el proceso de auditoría, y se clasifican en cédulas generales, analíticas y subanalíticas según el nivel de detalle y especificidad requeridos.

### ***Indicadores:***

Según Lecaros (2011) el uso de indicadores en la auditoría posibilita la medición de varios aspectos importantes, como la eficiencia y economía en la gestión de los recursos. También permite evaluar las cualidades y características de los bienes o servicios producidos (eficacia) y

determinar el nivel de satisfacción de los usuarios o clientes a quienes se dirigen dichos bienes o servicios (calidad).

También Ochoa (2019) menciona que una auditoría de gestión puede ser motivada por la necesidad de supervisar y evaluar la gestión de una empresa en distintos niveles. El objetivo es establecer un control que abarque la eficacia, eficiencia y calidad, utilizando como base los indicadores de gestión. Estos indicadores están enfocados no solo en cifras, sino también en resultados y procesos.

La auditoría de gestión busca supervisar y evaluar la gestión de una empresa en diversos niveles, con el objetivo de establecer un control integral que abarque la eficacia, eficiencia y calidad, y que se apoye en indicadores de gestión centrados tanto en cifras como en resultados y procesos.

### ***Hallazgos:***

Consiste en una exposición coherente y razonada de los eventos identificados durante la revisión de la auditoría, relacionados con deficiencias, desviaciones, irregularidades, errores, debilidades, fortalezas y/o requerimientos de modificaciones. (Tobón 2016).

Lo que podemos entender como hallazgos es que son los resultados o conclusiones obtenidos durante el proceso de auditoría, que se basan en la evidencia recopilada y el análisis realizado por el auditor. Representan los puntos de atención, las deficiencias o las áreas de mejora identificadas en relación con los criterios de auditoría establecidos.

### ***Evaluación de riesgos:***

Toda organización se desarrolla en un medio cambiante y conflictivo, por lo tanto, es importante la identificación y análisis de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los

objetivos, con la finalidad de que estos riesgos puedan ser controlados. (Santamaría-Quishpe y Marcelo-Cárdenas 2017).

Por otra parte, Albanese (2012) nos dice que la evaluación de riesgos debe ser analizada en relación a las oportunidades y la predisposición hacia él. Una vez que se ha identificado, es necesario evaluar tanto la probabilidad de que ocurra como el impacto que podría tener en la organización. Después de esta evaluación, se llevará a cabo la gestión del riesgo.

Para Lopez et al. (2013) nos muestran en la tabla 1 los elementos a manejar para la evaluación de la importancia son:

1. La trascendencia con respecto al conjunto de riesgos del área: sería necesario hacer una reflexión sobre cuál de los riesgos que afectan al área es el más significativo, al que daríamos la importancia más alta, y partiendo de este máximo clasificar el resto (ordenación de mayor a menor).
2. Magnitud de la posible pérdida: hay que tratar de proyectar el mayor quebranto que presumiblemente podría llegar a producirse, sin tener en cuenta los controles existentes, es decir, asumiendo que no existe gestión alguna del riesgo. Esta evaluación no debería basarse exclusivamente en las cifras de pérdidas ya realizadas o históricas (contabilizadas), ni en las estimadas a partir de las anteriores.

***Tabla 1***

*Escala básica para la medición de la importancia*

<b>Nivel Importancia</b>	<b>Ejemplo de descripción</b>	<b>Escala (quebranto en millones de €)</b>
Muy Alta	Puede afectar a todos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica muy grave	> 30
Alta	Puede afectar a un nº elevado de los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica sustancial	10 - 30
Media	Puede afectar a algunos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica significativa	2 - 10
Baja	Puede afectar a un nº reducido de procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica moderada	0,1 - 2
Muy Baja	Muy leve efecto en algún proceso o producto desarrollado / gestionado en el área. Sin perjuicios, baja pérdida económica	< 0,1

*Elementos para manejar para la evaluación de la importancia, Lopez et al. (2013)*

En un entorno empresarial dinámico y conflictivo, es esencial que las organizaciones identifiquen y analicen los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Esto les permite implementar controles y medidas de gestión adecuadas para controlar y mitigar dichos riesgos.

### ***Imagen 1***

Mapa de riesgo

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Muy alta</b>					
	<b>Alta</b>					
	<b>Media</b>					
	<b>Baja</b>					
	<b>Muy baja</b>					
		<b>Muy baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>
		<b>IMPORTANCIA</b>				

*En los cuadrantes del mapa situaremos los correspondientes riesgos u otra información que se considere relevante. Lopez et al. (2013)*

Cada rango está determinado por el logro de la condición numérica específica, y la distribución de los resultados en los diferentes rangos se efectúa de manera secuencial, comenzando desde el nivel de riesgo más alto hasta el más bajo.

- Si un 25% de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo.
- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto o medio-alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio-alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo

- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio  
Atlantic Review of Economics – 2nd Volume – 2013 Revista Atlántica de Economía – Volumen 2 - 2013
- Si no se han cumplido ninguna de las condiciones anteriores el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo bajo.

La evaluación de riesgos debe considerar tanto las oportunidades como la propensión hacia los riesgos. Una vez que se identifican los riesgos, es fundamental evaluar su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en la organización. Con base en esta evaluación, se procederá a realizar la gestión del riesgo, implementando estrategias para su control y reducción.

### ***Informe de auditoría:***

El informe de auditoría es el documento que presentará las deficiencias identificadas y también incluirá los aspectos positivos encontrados. En la sección de conclusiones, se resumirá el impacto económico de incumplimientos, así como las causas y condiciones necesarias para lograr la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos de la entidad auditada así lo indica Maldonado (2017).

Por otra parte, Santamaría-Quishpe y Marcelo-Cárdenas (2017) lo definen como la información que detalla la evidencia sobre lo que está sucediendo en cada proceso detallando los inconvenientes encontrados en cada área.

Entonces podemos definir la auditoría como un informe o documento que resume los resultados obtenidos, abordando tanto las deficiencias identificadas como los aspectos positivos

encontrados, sugiriendo también posibles alternativas para la solución de los deficientes encontrados.

## **Estado de la Cuestión**

### ***Presentación***

En este apartado se mencionan las auditorías operativas que se han realizado tanto a nivel internacional, nacional y local con el fin de conocer los diferentes hallazgos o conclusiones obtenidas, esta información es vital para guiar la presente auditoría sobre bases ya encontradas.

### **Nivel Internacional.**

En el campo internacional, se recolectó información acerca de dos auditorías que se detallan a continuación: La primera fue elaborada por Cunya y Guerrero (2017) al Rizzo Hotel en Piura Perú.

Tras leer el trabajo realizado en esta auditoría no se encuentra de forma explícita el tipo de enfoque ni los instrumentos que ellas utilizaron, sin embargo; indica que se apegaron a la estructura de COSO, que incorpora políticas, reglas y regulaciones, para controlar de mejor manera sus actividades al moverse hacia el logro de sus objetivos.

Para finalizar con esta auditoría los autores proponen la creación de diferentes controles para cada área del hotel, los cuales podrán reducir los riesgos identificados, así como la optimización de los procesos. Esto debido a varios puntos; entre ellos:

1. No se cuenta con un manual de organización y funciones.
2. No se cuenta con formatos de control de requerimientos de productos perecederos, de limpieza y suministros varios.
3. No se atiende a tiempo los requerimientos de los clientes, así como las fallas reportadas, lo cual genera insatisfacción.

4. El hotel no se ha planteado contar con las certificaciones de control de calidad, seguridad y prevención.

Así mismo se cuenta con información de otra auditoría internacional, en este caso realizada por Minaya (2017) al hotel Inversiones turísticas León EIRL, ésta coincide el país con la anterior ya que también fue realizada en Perú solo que en este caso en la ciudad de Lima.

Como parte del desarrollo se encontró que esta investigación fue con un enfoque cuantitativo, a su vez que utilizó instrumentos de investigación tales como: el cuestionario, la entrevista y revisión de documentos.

Finalmente, la estudiante concluyó que:

1. No hay un seguimiento en las funciones del personal, tanto en gestión como en la aplicación de procedimientos establecidos por el hotel.

### **Nivel Nacional.**

Respecto a trabajos de auditoría elaborados a nivel nacional se cuenta con la Auditoría operacional para evaluar la gestión administrativa y comercial en el Hotel Arenal Springs Resort & Spa ante la emergencia sanitaria del COVID-19 del 1 de marzo al 31 de octubre de 2020. La cuál fue realizada por Karina Castro Durán durante el año 2021.

Esta auditoría buscaba darle respuesta a la siguiente pregunta: ¿Está siendo eficiente y eficaz la gestión administrativa y comercial del *Hotel Arenal Springs Resort & Spa* ante la emergencia sanitaria del COVID-19 del 1 de marzo al 31 de octubre de 2020? Para lo cual se utiliza un enfoque cualitativo, indicando que este tipo de enfoque brinda la oportunidad de recabar información basada en preguntas y respuestas luego perfeccionarlas para sacarle el máximo provecho a la información recopilada.

Para la recolección de información se utilizaron instrumentos como: la entrevista y los cuestionarios permitiendo obtener datos de manera directa y certera, así mismo se realizó revisión documental, la cual permitió obtener información sobre las características y la forma en que se realizan los procesos.

Finalmente, tras realizar la auditoría y respondiendo a casa uno de los objetivos planteados para la auditoría; se determinaron puntos referentes que ya han sido leídos en otros proyectos, tales como:

1. El hotel no cuenta con aspectos básicos de control interno. De los elementos evaluados en los cuestionarios se determinó que solo cumplen con las actividades más elementales en este aspecto.
2. No existe un sistema de control interno fuerte, debido a esto la Junta Directiva no cuenta con un conocimiento real del funcionamiento de las operaciones y menos aún disponen de información confiable.
3. Los procesos en su mayoría son más eficaces que eficientes y no apeados a las políticas que si conoce y tiene como herramienta el área de recursos humanos, ellos se preocupan únicamente por cumplir los objetivos planteados por la administración utilizando la menor cantidad de recursos, sin tomar en cuenta que hay otras formas que les puede ayudar en el tema de la eficiencia.
4. El departamento de compras no tiene establecido un presupuesto. Lo cual afecta de manera financiera a la empresa y dificulta el control administrativo para monitorear las operaciones. Además, mencionaba que el no contar con un presupuesto alineado a los objetivos de la empresa, dificulta el logro de estos.

A su vez, también en la zona de San Carlos se realizó una auditoría llamada: 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. Esta auditoría tiene como fin darle respuesta a la pregunta: ¿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? (Iruetagoiena y Zeledón 2021).

Esta auditoría se realizó mediante un enfoque mixto ya que se compone tanto de enfoque cuantitativo como de enfoque cualitativo. Además, como parte de los instrumentos de investigación utilizados para recabar datos están la observación, cuestionarios, entrevistas y revisión documental, los cuales permitieron medir el nivel de efectividad que tiene el proceso administrativo en las áreas funcionales.

Para finalizar parte de las conclusiones a la cuales llegó la auditoría son que:

1. No existen misión ni visión en las áreas de administración y recepción, y aunque hay una misión y una visión general no es conocida por todo el personal.
2. Los objetivos planteados tanto para la empresa como para las áreas funcionales auditadas no están orientadas a costos, ingresos, procesos y personas, además no son medibles, cuantificables y alcanzables.
3. No existen metas establecidas en las áreas funciones de la administración y recepción.
4. Aunque existen políticas generales en las áreas de administración y recepción, éstas no se orientan al cumplimiento de un objetivo específico.
5. La estructura organizacional de la empresa se encuentra desactualizada, pues no se reflejan en ella las áreas de ventas y reservaciones.

6. No existe manual sobre el uso del equipo de cómputo para las áreas de administración y recepción.
7. Desde el año 2019, existe un manual de funciones para las áreas auditadas, sin embargo, la administración no lo dio a conocer al personal y no lo ha puesto en práctica.

Concluyendo acerca del estado de la cuestión; el común denominador de estas auditorías es que en su informe no es limpio, ya que los auditores encargados en cada una mostraron los hallazgos encontrados y las recomendaciones para cada uno, se evidenciaron diversos faltantes respecto a misión, visión, organigramas, manuales de procedimientos y de puestos.

En el caso de la auditoría al Hotel Amor Arenal S.A coincide en el tipo de enfoque únicamente con la auditoría que se realizó al Hotel Arenal Springs Resort & Spa. Sin embargo, difiere con la auditoría aplicada internacionalmente al Hotel inversiones turísticas León EIRL, debido a que la estudiante indicó que por el contrario su enfoque fue de tipo cuantitativo.

Respecto a los instrumentos de investigación son muy similares, ya que la mayoría utiliza la observación, entrevista, cuestionarios y en alguno casos revisión documental, mismos que se plantean utilizar en la auditoría por realizar al Hotel Amor Arenal S.A.

### **Capítulo III: Metodología De La Investigación.**

En este capítulo, exploraremos en detalle los elementos esenciales de la metodología de investigación. Desde el diseño del estudio hasta la interpretación de resultados, cada paso es crucial para alcanzar conclusiones válidas y confiables.

Esto implica la planificación y estructuración de un enfoque sistemático y riguroso que permita obtener una visión completa y detallada de las actividades y procedimientos de los departamentos ya mencionados del hotel. La metodología utilizada se caracteriza por su

flexibilidad y adaptabilidad, lo que permite que el proceso de investigación evolucione de acuerdo con las nuevas perspectivas y hallazgos emergentes. La investigación abarca diversos aspectos, como el diseño del estudio, la selección de la muestra, la recopilación de datos, el análisis de datos, la interpretación de resultados y las conclusiones.

### **Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la investigación será cualitativo, dado que es la que emplea la recopilación de datos sin la necesidad de mediciones numéricas para explorar o refinar las interrogantes de investigación durante el proceso de interpretación, definido así por Hernández et al. (2014). Además, el mismo autor nos agrega que los estudios cualitativos tienen la capacidad de generar preguntas en diferentes etapas: antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Estas actividades son útiles para identificar las preguntas de investigación más relevantes y luego refinarlas para obtener respuestas significativas.

Por otro lado, el enfoque cualitativo es el que evita cuantificar información, aplicando métodos como la observación participante y las entrevistas no estructuradas (Fernández y Díaz 2002).

Dicho enfoque fue aplicado en las auditorías operativas realizadas por los siguientes autores: Hidalgo et al. (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021), Murillo (2018), Blanco et al. (2022).

Es así, que aplicar un enfoque cualitativo es la mejor opción para esta auditoría operativa a realizar en el Hotel Amor Arenal S.A, ya que la recolección de datos no va enfocada en mediciones numéricas, y durante la auditoría se generar preguntas e hipótesis.

**Diseño de la investigación:*****Alcance de la investigación:***

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo, en el cual según Hernández et al. (2014) los estudios descriptivos se centran en medir de forma independiente los conceptos o variables relacionados.

Las variables se expresan a través de diversas preguntas en la encuesta, y las opciones proporcionadas para responder se denominan "categorías" (Morone 2013).

Los estudios descriptivos tienen como objetivo principal identificar y describir las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos analizados. Su enfoque se centra en medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables que se investigan, sin buscar necesariamente establecer relaciones entre ellos, definido así por Hernández et al. (2010).

Por otra parte, los autores que han utilizado el mismo alcance de investigación descriptiva lo son Hidalgo et al. (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021), Campos y Villalobos (2022), Murillo (2018), Blanco et al. (2022).

**Temporalidad.**

La temporalidad será transversal. Esta metodología se distingue por la recopilación de datos en un único momento, en un solo punto en el tiempo. Su objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento específico. Se asemeja a tomar una fotografía de un evento en particular (Hernández et al., 2014). Considerando que se establece como una investigación no experimental, ya que los datos no pueden ser modificados y las variables no se

modifican. Basado en la presente temporalidad se establece que será en el segundo semestre del 2023.

Con el respaldo de las auditorías operativas aplicadas por los siguientes autores: Hidalgo et al. (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021), Campos y Villalobos (2022), Murillo (2018), Blanco et al. (2022).

### ***Unidad de Análisis***

Será el personal de las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el Hotel Amor Arenal S.A.

### ***Población y muestra.***

Según Ventura (2017) la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar.

Al considerar la cantidad de trabajadores que laboran en los departamentos ya mencionados, la auditoría operativa será aplicada al departamento de ama de llaves a una muestra y a las demás áreas funcionales se aplicará a la población, en las áreas funcionales de contabilidad laboran 3 personas, recursos humanos laboran 2 personas, proveeduría 3 personas y ama de llaves 22 personas.

### ***Categorías de la investigación.***

Para Chaves (2008) las categorías representan distintos valores y opciones, mientras que el proceso de categorizar implica clasificar, conceptualizar o codificar términos o expresiones de manera clara, evitando confusiones en el contexto de una investigación específica. Cada uno de los elementos bajo estudio o unidades de análisis, serán ubicadas y clasificadas en las alternativas correspondientes. Además, también se menciona que la clasificación no se realiza de manera

arbitraria, sino que está guiada por principios y se deben considerar ciertos factores que afectan este proceso, clasificados en relevancia, exclusividad, complementariedad, especificidad y por último exhaustividad.

Las categorías en una investigación representan distintos valores y opciones, y el proceso de categorizar implica clasificar, conceptualizar o codificar términos y expresiones de manera clara para evitar confusiones.

Para iniciar con esta auditoría se tomarán en cuenta como categorías las variables tanto externas como internas que afecten el proceso administrativo entre las primeras se pueden mencionar variables de tipo económico, financiero, tecnológicas y como variables internas visión, misión, objetivos, estrategias, políticas entre otras. Además, otra categoría por evaluar serán los recursos con los que se cuenta el hotel, ya sea de tipo, material, tecnológicos, humanos, financieros y de información (Rojas 2017). En la tabla 2 se ilustra lo mencionado anteriormente:

**Tabla 2**

*Cuadro de categorías.*

	<b>Categorías</b>	<b>Variables</b>
<b><u>Auditoría Operativa</u></b>	Variables Externas	Económicas Financieras Tecnológicas
	Variables Internas	Visión Misión Objetivos Estrategias Políticas
	Recursos	Material Tecnológicos Humanos Financieros Información

*Cuadro de las diferentes categorías y variables según la empresa. Rojas (2017)*

### ***Instrumentos de la investigación.***

Según Abril (2008) las técnicas son herramientas o métodos esenciales utilizados por el investigador para recopilar información y acercarse a los hechos con el fin de obtener conocimiento sobre ellos.

Entre los métodos que se aplicarán en esta auditoría esta la entrevista, la observación directa y la encuesta, clasificadas por el mismo autor.

Estos instrumentos, además de los papeles de trabajo, indicadores y documentación de investigación también fueron aplicados en las auditorías realizadas por Hidalgo et al. (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021), Campos y Villalobos (2022), Murillo (2018), Blanco et al. (2022).

### ***Estrategia de Análisis de Datos:***

Según Sampiere et al. (2004) “el análisis de datos se realiza para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente” (p.10).

Así mismo el autor menciona que los análisis de datos se realizan por medio de programas informáticos, que se adecuan a la necesidad de la empresa. (Sampiere et al. 2004).

Para esta auditoría una vez recolectados los datos, estos se estarán clasificando, tabulando y analizando por medio del libro de Excel, de ser necesario se aportarán gráficos y otras herramientas que permitan una mejor representación de la información recabada.

Se considera la posibilidad de aplicar y tabular los cuestionarios, por medio de Google forms.

### ***Validez y Confiabilidad:***

Es necesario validar la información recabada por medio de instrumentos de investigación pertinentes en cada caso. Por lo anterior para la auditoría se utilizará entre otros instrumentos, el

cuestionario, aplicados por área, estos serán revisados por el encargado de cada departamento, dando su opinión respecto a la claridad para interpretar los mismos, en caso de ser necesario se realizarán cambios y correcciones en dichos cuestionarios lo cual permitirá una funcionabilidad del 100%. Tras ser aprobados se estarán aplicando a las áreas ya mencionadas por auditar.

Esto también fue aplicado en las auditorías realizadas por Hidalgo et al. (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021), Campos y Villalobos (2022), Murillo (2018), Blanco et al. (2022).

#### **Capítulo IV: Aplicación de la auditoría.**

En el presente capítulo se evidenciará el trabajo de campo realizado para recabar la información mediante las entrevistas aplicadas a jefaturas y cuestionarios respondidos por personal operativo de las 4 áreas que se están auditando, así mismo el análisis e interpretación de esta información mediante gráficos y tablas, la cuál conlleva a los hallazgos de auditoría.

##### **Planeación de la auditoría:**

**Nombre del cliente:** Hotel Amor Arenal S.A.

**Cédula Jurídica:** 3-102- 769298

**Cantidad de colaboradores:** 180 personas.

**Dirección:** 7 km al oeste del Centro de La Fortuna, Ruta 142, camino al Parque Nacional Volcán Arenal, Provincia de Alajuela, La Fortuna.

**Otros Datos:** Hotel Amor Arenal S.A, nace en el año 2019, buscando mejorar la gestión y operación de este hotel, se plantea una auditoría operativa, con el objetivo de evaluar el desempeño de los departamentos de proveeduría, ama de llaves, proveeduría y contabilidad, para así; proponer recomendaciones y mejorar su eficiencia, eficacia y economicidad.

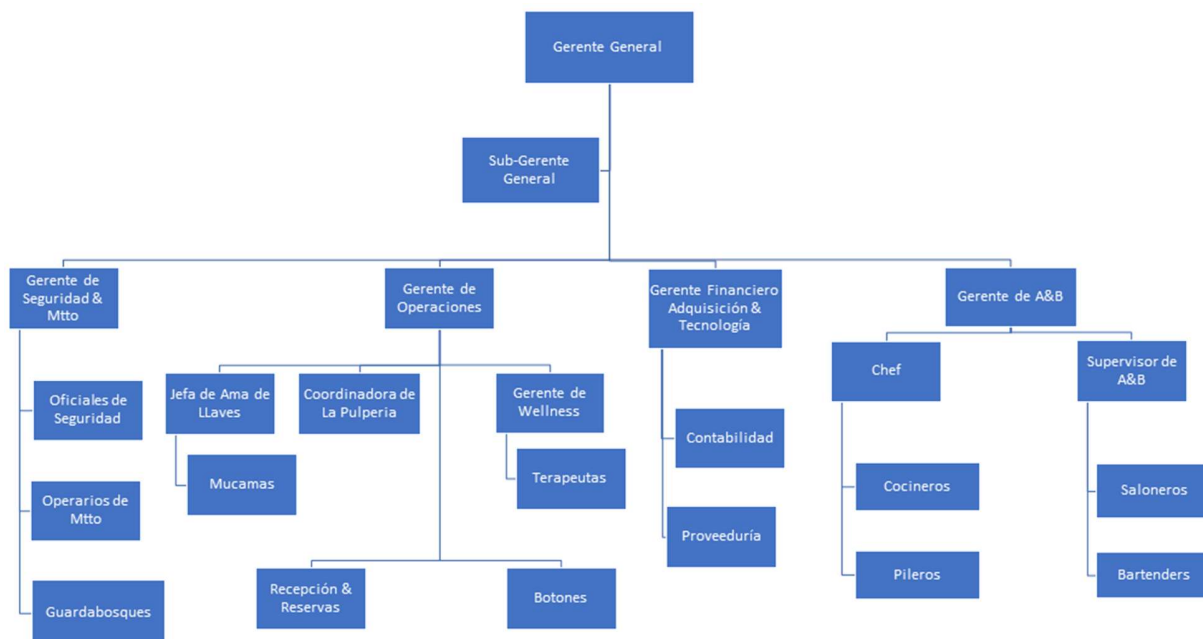
**Visión:** Ser el resort de naturaleza preferido en Costa Rica para clientes exigentes

***Misión:*** Alcanzar y superar las expectativas de todos nuestros clientes, logrando un promedio mínimo de 98% de satisfacción en los comentarios recibidos en las diferentes plataformas y un 82% de ocupación.

## Organigrama:

### Imagen 2

Organigrama de la empresa



## Ejecución del trabajo:

### Objetivo:

Desarrollar una auditoría operativa en las áreas funcionales de contabilidad, proveeduría, ama de llaves y recursos humanos en el Hotel Amor Arenal es fundamental para identificar debilidades o áreas de mejora potenciales. Este proceso implica una revisión exhaustiva de los procesos, procedimientos y prácticas dentro de cada área, con el objetivo de garantizar su eficiencia, eficacia y economicidad.

### Responsables a cargo:

- Roberto Salas Porras.
- Saily Priscilla Aguilar Esquivel.

### ***Áreas Universo bajo estudio.***

Áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves del Hotel Amor Arenal S.A al primer cuatrimestre del 2024.

### **Acciones iniciativas o actividades necesarias para su ejecución:**

Las acciones que se van a implementar consisten en una serie de pasos concretos, para la aplicación de la auditoría. Esto con cada una de las jefaturas de las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves.

1. Inicialmente se solicita información pertinente a las jefaturas de cada área evaluada para conocer acerca de procedimientos, políticas, manuales y demás datos que aporten información relevante para la auditoría a realizar.
2. Durante el tiempo de evaluación se realizarán varias visitas al hotel en las cuáles se aplicará el instrumento de la observación directa, y se tomará nota de la información que se recabe por este medio.
3. Elaborar una guía de entrevista que contenga preguntas relevantes y objetivos claros los cuáles serán aplicados a las jefaturas de las cuatro áreas por evaluar.
4. Establecer contacto con el jefe del área para coordinar y fijar una fecha conveniente para realizar la entrevista.
5. Aplicar la entrevista según lo planificado, asegurándose de seguir la guía preparada.
6. Así mismo se elaborarán cuestionarios los cuáles serán aplicados al personal operativo de las distintas áreas evaluadas.
7. Del mismo modo se establecerá una fecha conveniente para la aplicación de estos cuestionarios.

8. Evaluar los resultados de la entrevista, analizando las respuestas proporcionadas por el jefe del área y extrayendo conclusiones pertinentes para el desarrollo de la estrategia.

9. Tabular los resultados obtenidos de los cuestionarios que se apliquen a los colaboradores.

Estas acciones aseguran una implementación efectiva de la estrategia propuesta, garantizando un proceso estructurado y orientado hacia el logro de los objetivos planteados.

### **Proceso de la auditoría:**

#### ***Cronograma:***

A continuación, se detalla el orden por fechas en el cual se van a realizar las distintas actividades en el Hotel Amor Arenal en pro de ejecutar la auditoría operativa a las áreas ya mencionadas.

**Tabla 3****Cronograma de actividades**

Actividad	Fecha			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Cronograma de actividades.	■			
Examen preliminar de la empresa. Primer visita a la empresa.	■			
Planeación del trabajo de auditoría.		■		
Recopilación de antecedentes de la empresa. Segunda visita a la empresa.		■		
Análisis de la empresa.		■		
Elaboración de los instrumentos que se aplicarán en la auditoría.		■		
Aplicación de los instrumentos de auditoría, observación directa, revisión de documentación y entrevistas a las jefaturas de las áreas funcionales de contabilidad, proveeduría, ama de llaves y recursos humanos. Tercera visita a la empresa.		■		
Aplicación de instrumentos de auditoría observación directa, revisión de documentación y aplicación de cuestionarios al personal operativo del hotel en las áreas funcionales de proveeduría, contabilidad, ama de llaves y recursos humanos para poder determinar que se realicen de acuerdo a los procesos establecidos por la administración. Cuarta visita a la empresa.		■		
Elaboración de hallazgos de auditoría.			■	
Tabulación de la información recopilada mediante los instrumentos aplicados.			■	
Elaboración de informe de auditoría.			■	
Revisión de los informes de auditoría con el gerente de la empresa. Quinta visita a la empresa.			■	
Elaboración de informe final.				■
Presentación de informe de auditoría.				■

**Análisis e interpretación de los datos:****Área Funcional ama de llaves.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios al personal operativo del área funcional de ama de llaves del hotel Amor Arenal.

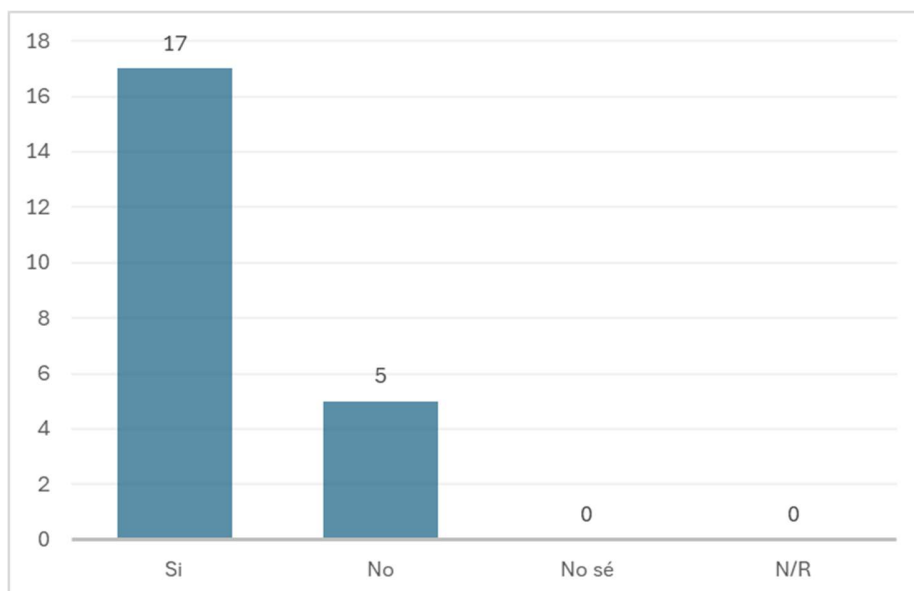
Los gráficos que se presentan a continuación ofrecen una visión clara y detallada de las respuestas recopiladas, cada gráfico está diseñado para proporcionar una representación visual de los datos, facilitando una comprensión rápida y precisa de los resultados.

A través de este análisis, se pretende destacar los aspectos positivos y las áreas que necesitan ajustes. La encuesta fue aplicada al 100% de los empleados del área funcional de ama de llaves, lo que equivale a 22 personas. Por su parte la entrevista fue aplicada al jefe del área en mención.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación.***

***Figura 1***

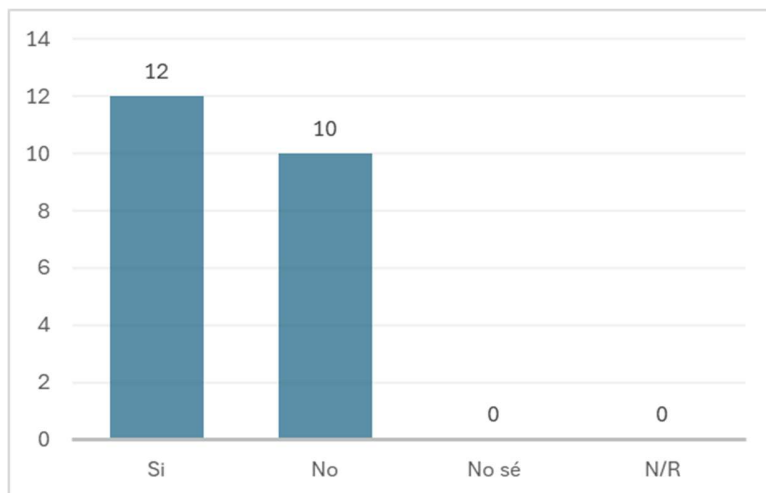
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si la empresa tiene visión?*



*Nota.* El 77% de los encuestados sabe que la empresa tiene una visión, aunque el 22% desconoce su existencia. También se les consultó sobre su conocimiento sobre la visión, del total, el 68% no conoce el contenido de la visión, mientras que el 27% sí está al tanto. Además, el 73% no ha recibido la visión por escrito, frente al 23% que sí la ha recibido. Solo el 18% ha visto carteles con la visión en lugares comunes, el 68% no los ha observado, y el 14% no respondió esta última pregunta. Con respecto a las respuestas anteriores, la jefatura coincide con la mayoría al conocer la visión de la empresa.

**Figura 2**

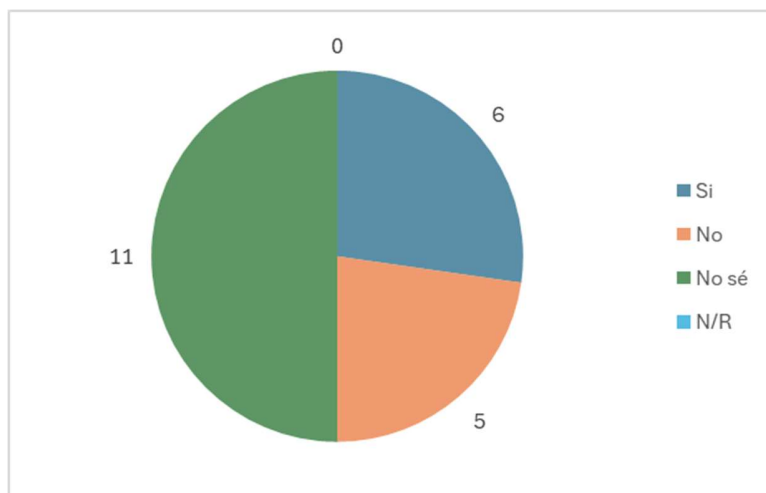
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si la empresa tiene misión?*



*Nota.* El 55% de los encuestados sabe que la empresa tiene una misión, mientras que el 45% desconoce su existencia. Adicionalmente se les hizo preguntas sobre la misión y solo el 23% indicó conocer el contenido de la misión, frente al 64% que no la conoce y el 14% que no respondió. Además, solo el 14% afirmó haber recibido la misión por escrito, aunque la jefatura nunca ha distribuido oficialmente este documento, y el 73% indicó no haberlo recibido. Respecto a carteles sobre la misión en lugares comunes, solo el 14% dijo haberlos visto, a pesar de que la jefatura confirmó que no se han colocado, mientras que el 72% señaló no haberlos observado. En entrevista presencial realizada a la jefatura del área, este indica que conoce la existencia de una misión dentro de la empresa.

**Figura 3**

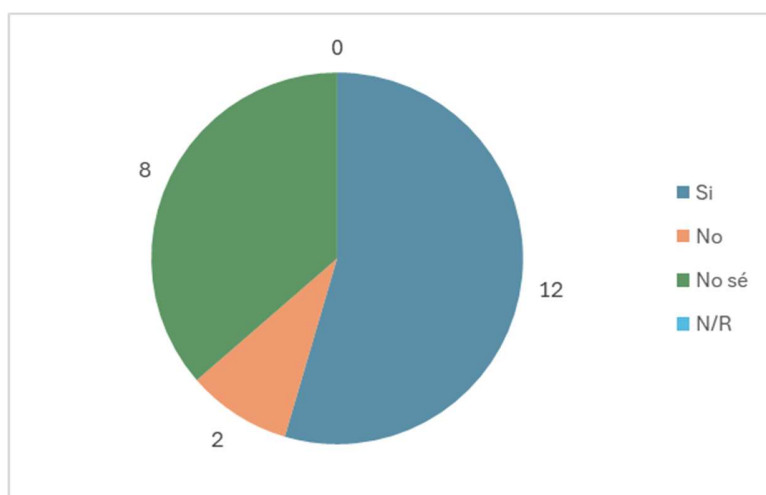
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a ingresos?*



*Nota.* Solo el 28% de los encuestados confirmó que su departamento tiene objetivos orientados a ingresos. El 23% de los encuestados indicó que su departamento no tiene objetivos orientados a ingresos. La jefatura de ama de llaves reconoce que dichos objetivos se orientan más a satisfacción del cliente que a costos y demás, esto según lo mencionaron en entrevista realizada.

#### **Figura 4**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a costos y gastos?*

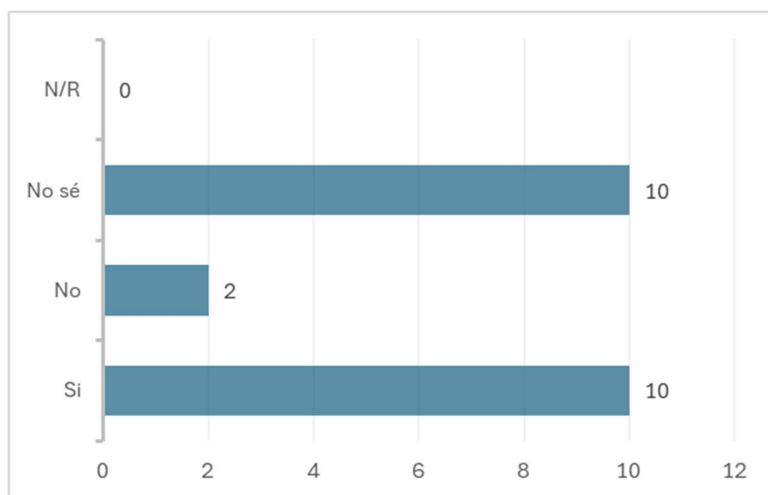


*Nota.* El 55% de los encuestados indicó que su departamento tiene objetivos orientados a costos y gastos. Un 36% de los encuestados no está seguro si su departamento tiene objetivos orientados a costos y gastos. Solo el 9% de los encuestados respondió que su departamento no tiene objetivos

orientados a costos y gastos. Al igual que los trabajadores operativos, la jefatura en el área de ama de llaves, reconoce que existen objetivos orientados a costos y gastos.

### **Figura 5**

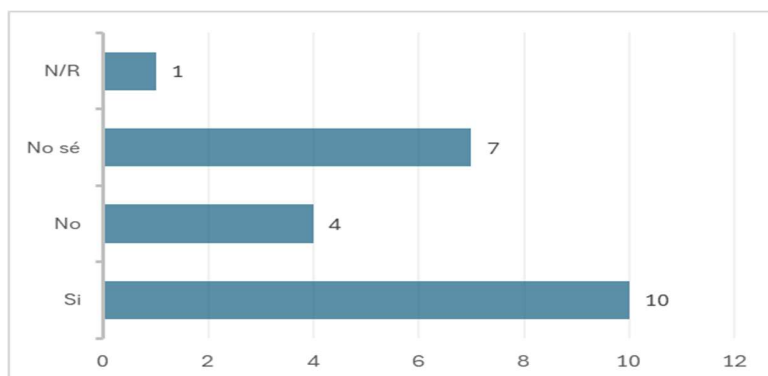
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a procesos?*



*Nota.* Un 45% de los encuestados respondió que su departamento tiene objetivos orientados a procesos, mientras que otro 45% indicó que no sabe si existen estos objetivos.

### **Figura 6**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a personas?*

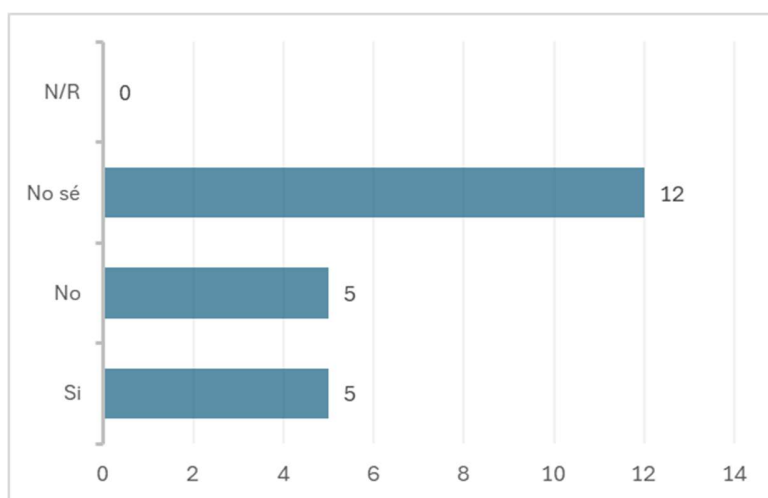


*Nota.* El 45% de los encuestados indicó que su departamento tiene objetivos orientados a personas. Un 32% de los encuestados respondió que no sabe si su departamento tiene objetivos orientados a

personas. El 18% de los encuestados afirmó que su departamento no tiene objetivos orientados a personas. En el caso de los objetivos orientados a personas, al igual como lo muestran las respuestas del personal operativo el jefe del departamento rescata que los objetivos son más orientados a otros temas que a personal.

### **Figura 7**

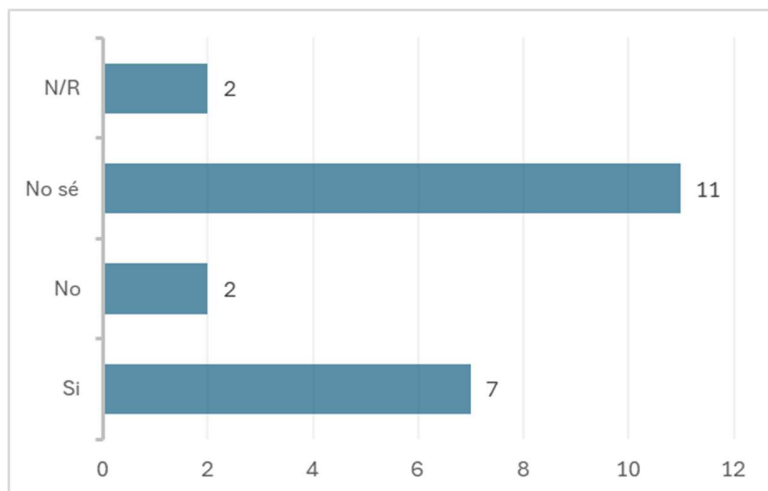
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Los objetivos tienen algún plazo establecido?*



*Nota.* El 55% de los encuestados no sabe si los objetivos tienen plazos establecidos, mientras que el 23% respondió "Sí" y otro 23% "No". Así mismo se les consulto los plazos y el 50% de los encuestados no sabe si se cumplen los plazos, aunque 7 personas afirmaron que sí, lo que supera las 5 que previamente indicaron que los objetivos tenían plazos establecidos. Por su parte; la respuesta brindada por la jefatura en entrevista afirma que los objetivos se definen a corto y mediano plazo.

### Figura 8

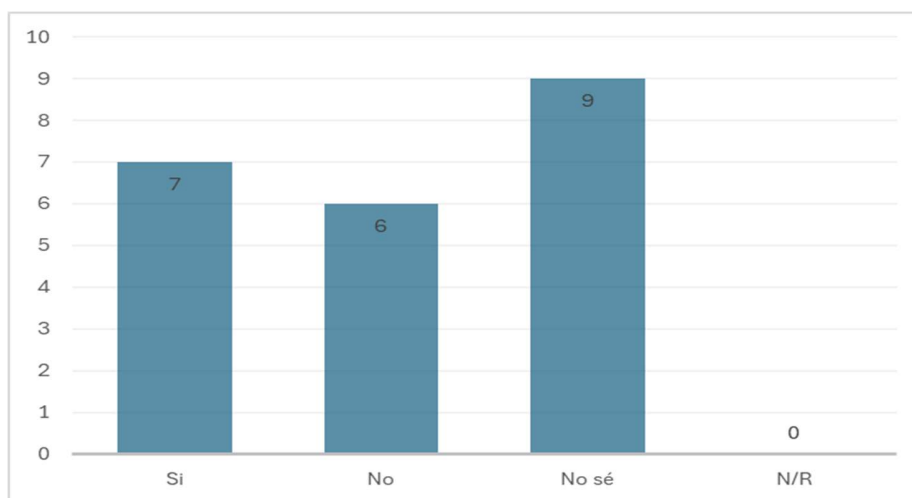
Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Se evalúa el cumplimiento del objetivo?



*Nota.* Existe un 50% de los encuestados que no sabe si se evalúa el cumplimiento de los objetivos, solo el 32% de los colaboradores operativos afirman que sí se evalúa el cumplimiento de los objetivos. En las preguntas anteriores, el desconocimiento fue un tema recurrente: 50% personas no sabían si los objetivos tenían plazos, y el otro 50% personas no sabían si se cumplían esos plazos, y ahora, el 50% de personas no saben si se evalúa el cumplimiento de los objetivos. La jefatura del área ama de llaves menciona que, si se evalúan los objetivos, esto según entrevista realizada, principalmente el servicio al cliente con alguna plataforma.

### Figura 9

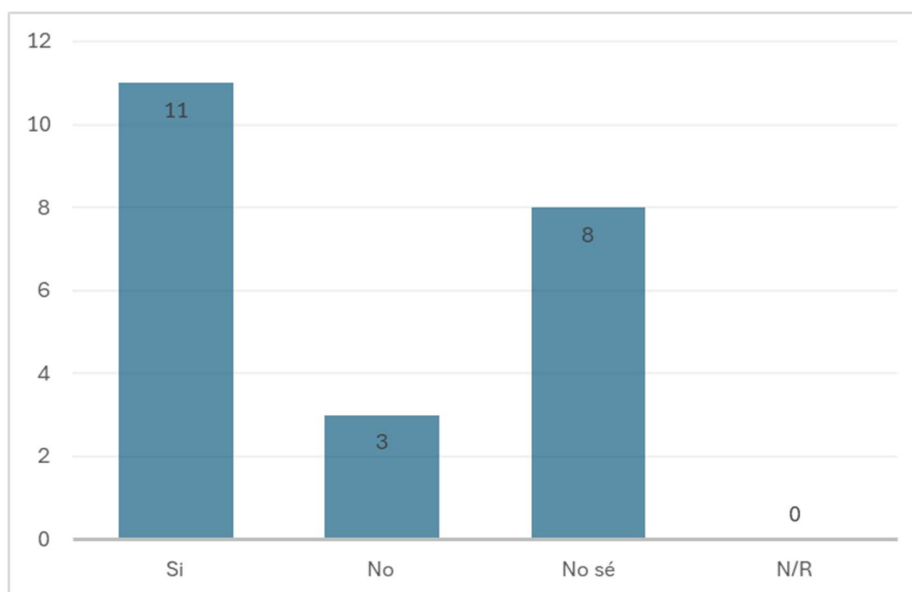
Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?



*Nota.* Un 50% de los encuestados en la pregunta anterior no sabía si se evaluaba el cumplimiento de los objetivos, y ahora 41% no sabe si existe retroalimentación después de la evaluación. El hecho de que 6 personas respondieran que no reciben retroalimentación, mientras que 7 personas afirmaron que sí, muestra una inconsistencia en la práctica de retroalimentación dentro de la empresa. Según la entrevista realizada a la jefatura de área, si se da retroalimentación a los trabajadores evaluados, respecto al desempeño de sus funciones mas no se confirmó que también se diera retroalimentación acerca del cumplimiento global de objetivos a nivel de empresa.

### **Figura 10**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?*



*Nota.* En preguntas anteriores, se evidenció que la mitad de los encuestados desconocía si se evaluaban los objetivos y si existía retroalimentación después de dicha evaluación. Aquí, el 36% no sabe si los objetivos apoyan la superación del desempeño organizacional. Aunque el 50% de los encuestados cree que los objetivos sí apoyan la superación del desempeño organizacional, el 36% no lo tienen claro y un 13% piensa que no lo hacen. En el caso de la jefatura de ama de llaves, él indica que está muy ligado en un 90%, el que la meta sea exigente va ligado al desempeño de los colaboradores.

### **Figura 11**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Qué medidas crees que se podrían implementar para reducir los costos operativos del hotel sin comprometer la calidad del servicio?*

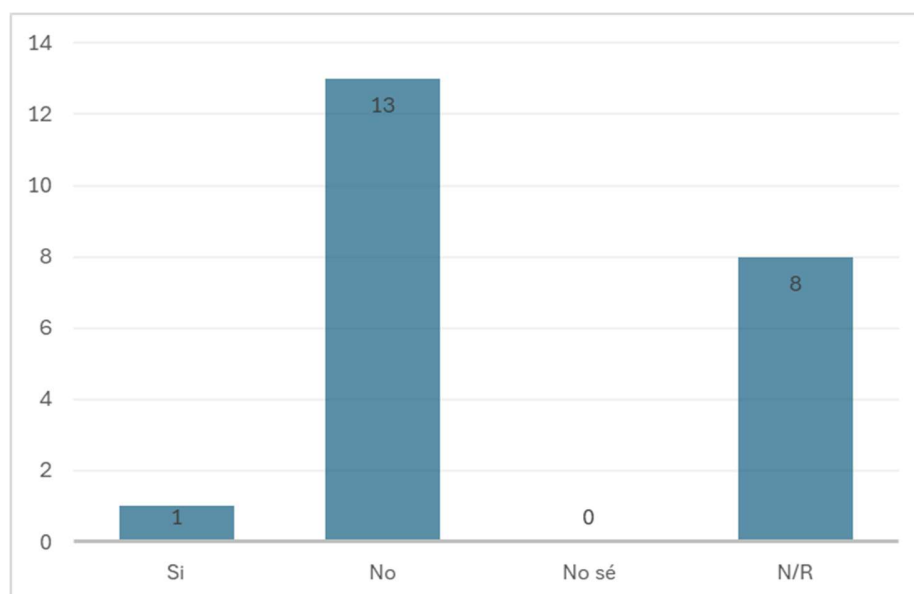
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad respuestas</b>
Implementar prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes.	9
Implementar prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes. Negociar con proveedores para obtener mejores precios en materiales y servicios necesarios para el funcionamiento del hotel.	2
Optimizar el uso de los recursos, como el agua y los suministros de limpieza, para reducir gastos operativos	3

Ahorrando	1
Negociar con proveedores para obtener mejores precios en materiales y servicios necesarios para el funcionamiento del hotel.	4
N/R	3

*Nota.* La medida más mencionada fue la implementación de prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes, con un 41% de las respuestas. También, la medida menos seleccionada fue ahorrando con un 1%. Desde el punto de vista de la jefatura y según la entrevista realizada, una de las principales medidas sería el realizar cotizaciones con proveedores y aprovechar la mejor oferta, solicitándoles mejores precios y condiciones.

### **Figura 12**

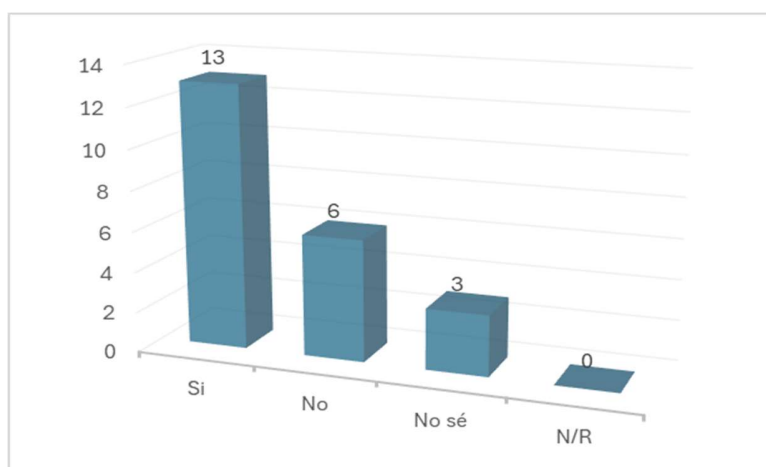
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Hay aspectos específicos de los procesos del hotel consideras que se podrían optimizar para mejorar la eficiencia operativa?*



*Nota.* La mayoría de los encuestados, un 59%, indicó que no consideran que haya aspectos específicos de los procesos del hotel que se puedan optimizar para mejorar la eficiencia operativa. Un 36% de los encuestados no respondió a la pregunta. Respecto a la respuesta dada en entrevista al jefe de área, éste indica que se trabaja por medio de un ciclo de mejora continua por ejemplo en restaurantes el hecho de estar variando el menú, variaciones en recetas, el error se corrige y se reevalúa.

**Figura 13**

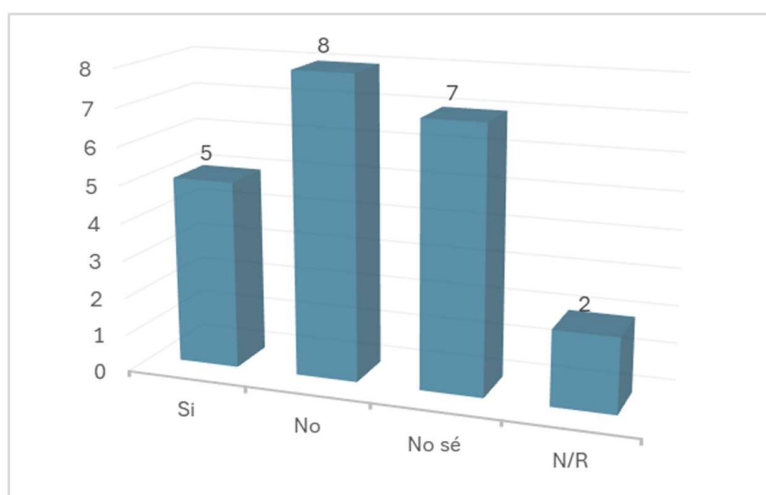
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento para el que labora, tiene metas establecidas?*



*Nota.* La mayoría de los encuestados, 59%, indicó que su departamento tiene metas establecidas. Un 27% de los encuestados afirmó que su departamento no tiene metas establecidas. En entrevista, el jefe de ama de llaves coincide con la mayoría del personal operativo al confirmar la existencia de metas en el hotel.

**Figura 14**

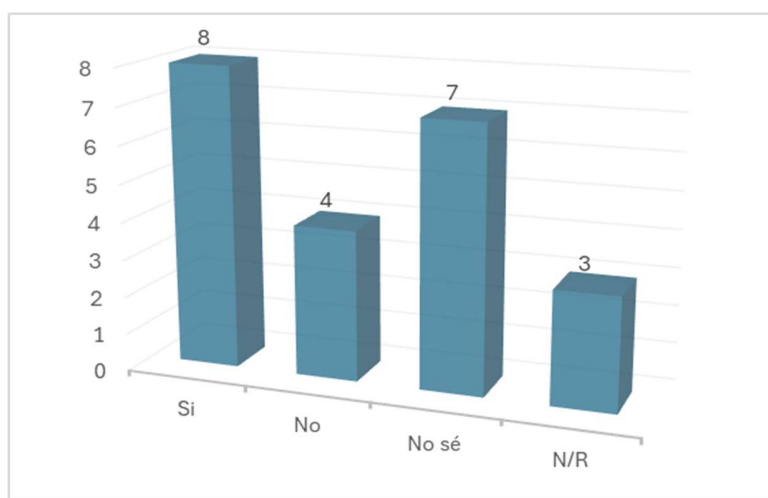
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Las metas tienen algún plazo establecido?*



*Nota.* Solo el 23% de los empleados afirma que las metas tienen plazos establecidos, mientras que el 36% considera que no los tienen, el 32% no lo sabe, y el 9% no respondió. Adicionalmente se les pregunto por los plazos y el 23% indicó que las metas tienen plazos, un mayor porcentaje (41%) afirma que se cumplen, lo que refleja una discrepancia en la percepción entre los plazos establecidos y su cumplimiento. Además, el 32% no sabe si se cumplen los plazos y el 14% no respondió.

**Figura 15**

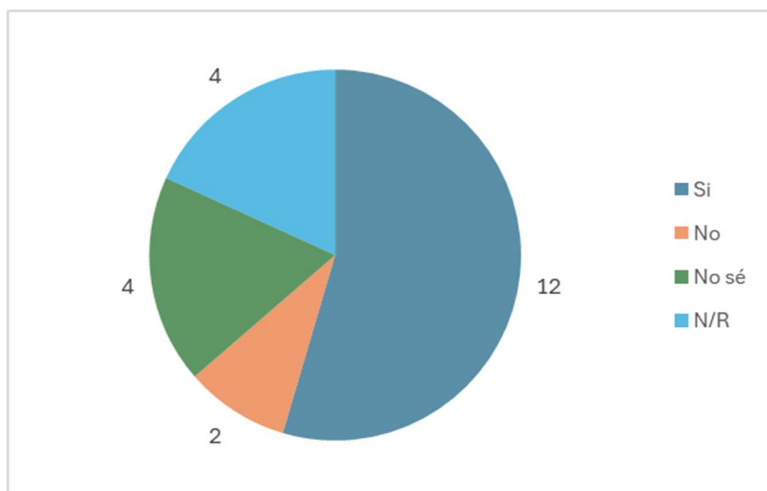
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Se evalúa el cumplimiento de las metas?*



*Nota.* El 41% de los empleados afirma cumplir con los plazos, superando ligeramente al 36% que señala que se evalúa el cumplimiento de las metas. Además, el 32% no sabe si este cumplimiento es evaluado. Existe un leve desfase entre la evaluación y la retroalimentación, ya que, aunque el 36% cree que se evalúa el cumplimiento, solo el 32% indica que recibe retroalimentación al respecto.

**Figura 16**

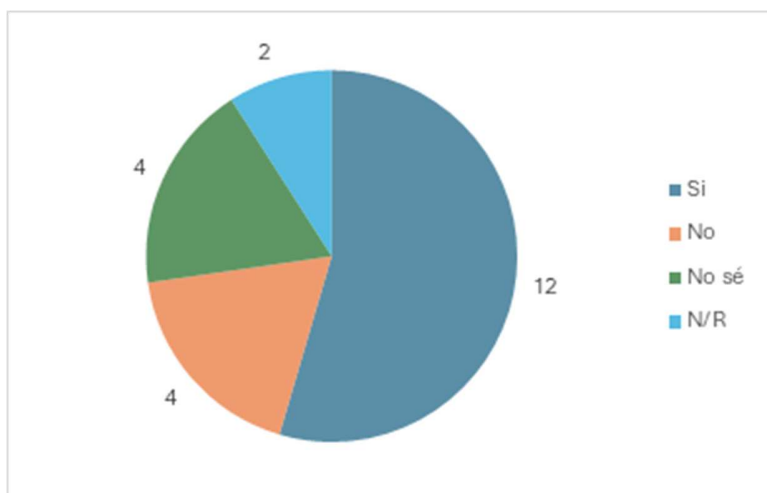
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Constituyen las metas un apoyo para la superación del desempeño organizacional?*



*Nota.* La mayoría de los empleados con un 55% considera que las metas constituyen un apoyo para la superación del desempeño organizacional. Solo el 9% de los encuestados cree que las metas no apoyan la superación del desempeño. Un 18% de los encuestados no sabe si las metas apoyan la superación del desempeño. La entrevista realizada a la jefatura brinda una respuesta coherente con lo indicado en los cuestionarios, indicando que; si está muy ligado, se establecen metas analizando que no consuman recursos innecesarios.

### **Figura 17**

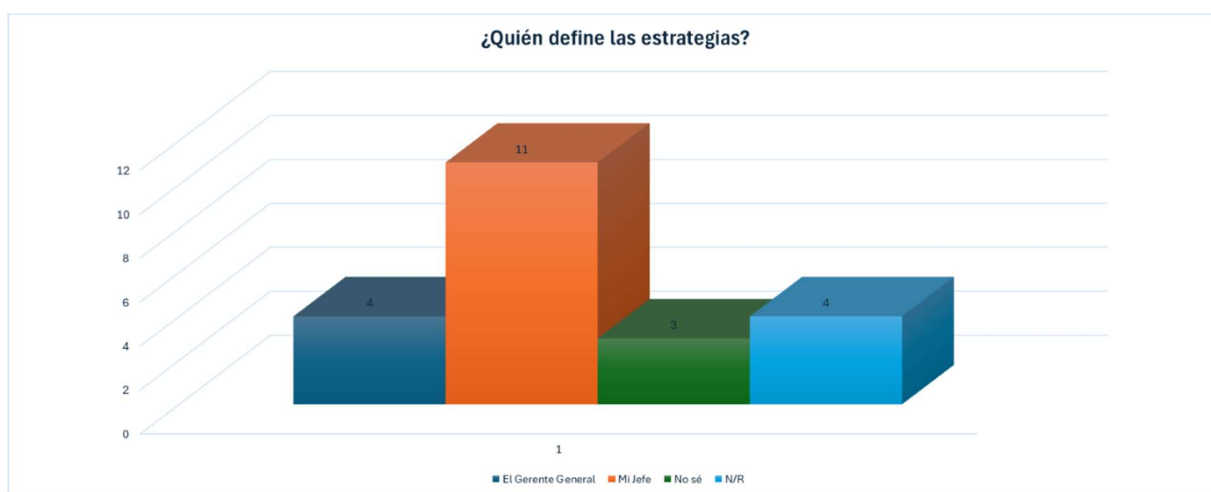
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas?*



*Nota.* La mayoría de los encuestados 55% cree que su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas. El líder del departamento afirma que existen estrategias. Esta declaración refuerza la percepción de la mayoría de los empleados que creen que sí existe una estrategia. Por parte de la jefatura se confirma que, si existen estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas, esto mediante entrevista.

### **Figura 18**

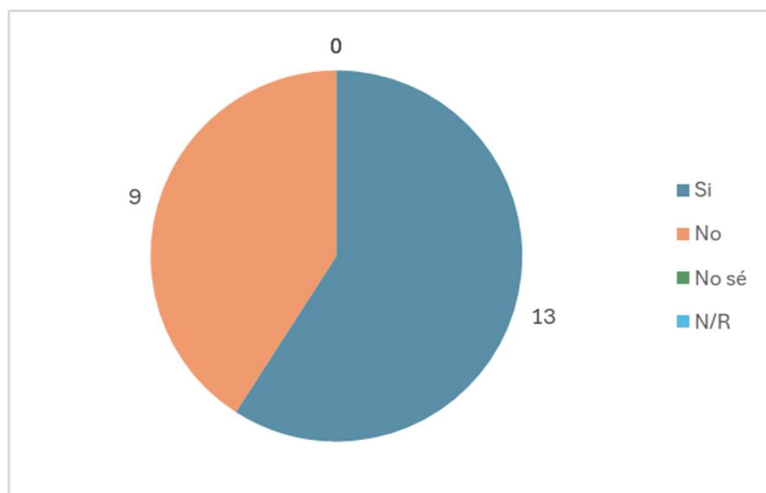
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Quién define las estrategias?*



*Nota.* De los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados con un 50% tiene claro que es el líder del departamento quien define las estrategias. Un 18% de los encuestados piensa que el "Gerente General" define las estrategias.

### **Figura 19**

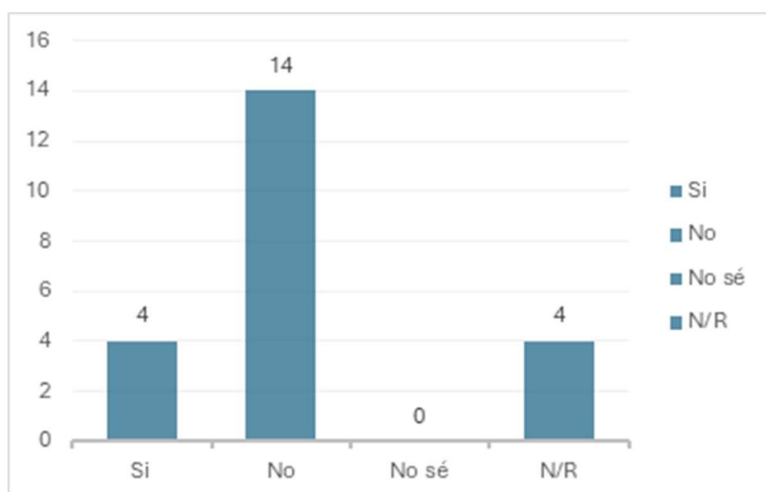
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si su departamento tiene procedimientos establecidos sobre sus funciones?*



*Nota.* Los resultados obtenidos muestran concordancia entre la percepción de los empleados y la afirmación del líder del departamento sobre la existencia de procedimientos, ya que el 59% cree que están establecidos, lo cual es confirmado por el líder. Sin embargo, existe una inconsistencia respecto a su conocimiento, ya que se les pregunto sobre si conocen estos procedimientos y el 50% de los empleados afirma no conocerlos y solo el 32% indica que sí, a pesar de que el líder asegura que los procedimientos están formalizados. La respuesta dada en entrevista realizada a la jefatura del área asevera que si existen procedimientos para realizar las funciones.

### **Figura 20**

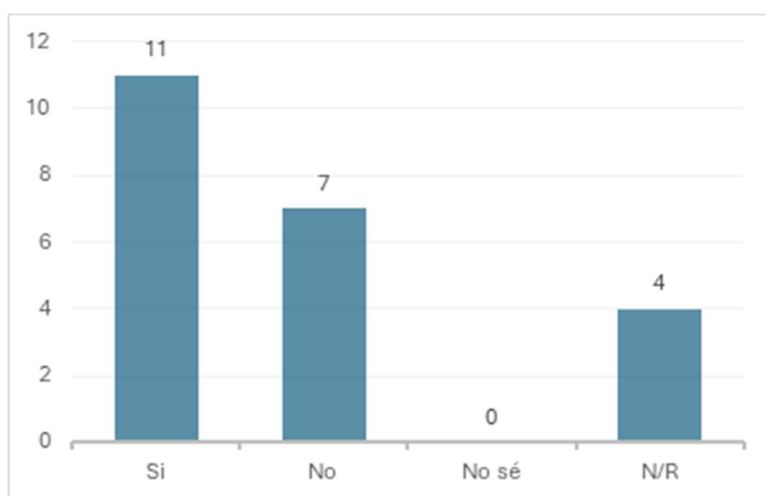
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Le entregaron esos procedimientos ya sea de forma impresa o digital?*



*Nota.* Aunque algunos empleados afirman conocer los procedimientos, la mayoría 64% no los ha recibido de forma impresa o digital. Esto es incoherente con la afirmación del líder del departamento, quién mencionó que existen procedimientos formalizados y que fueron entregado a los colaboradores. Solo 4 personas han recibido los procedimientos, pero 7 afirman conocerlos.

### **Figura 21**

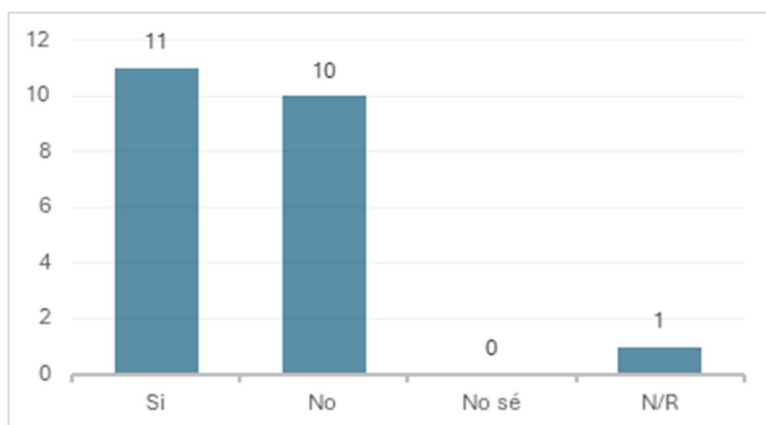
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sigue usted las indicaciones establecidas en esos procedimientos?*



*Nota.* El 50% de los empleados afirma que sigue las indicaciones de los procedimientos. Este resultado es contradictorio, ya que en preguntas anteriores se mencionó que el líder del departamento indica que si existen procedimientos formalizados. Solo el 18% de los empleados (4 personas) afirmó haber recibido los procedimientos de manera impresa o digital, pero para estas respuestas el 50% indica que los sigue.

### **Figura 22**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si la empresa tiene políticas establecidas?*

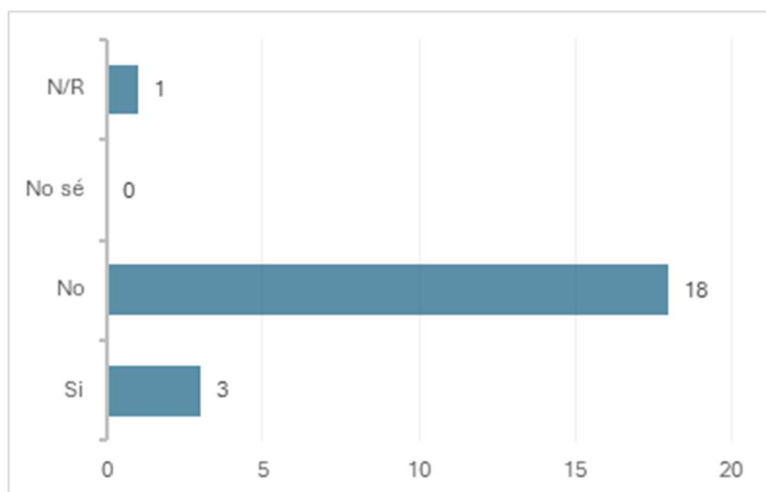


*Nota.* El 50% de los encuestados indica conocer las políticas, mientras que el 45% señala no conocerlas. En una pregunta relacionada, el 45% afirmó conocerlas, el 40% no, y el 15% no respondió. Por su parte la entrevista realizada a jefatura confirma que si existen políticas.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.***

***Figura 23***

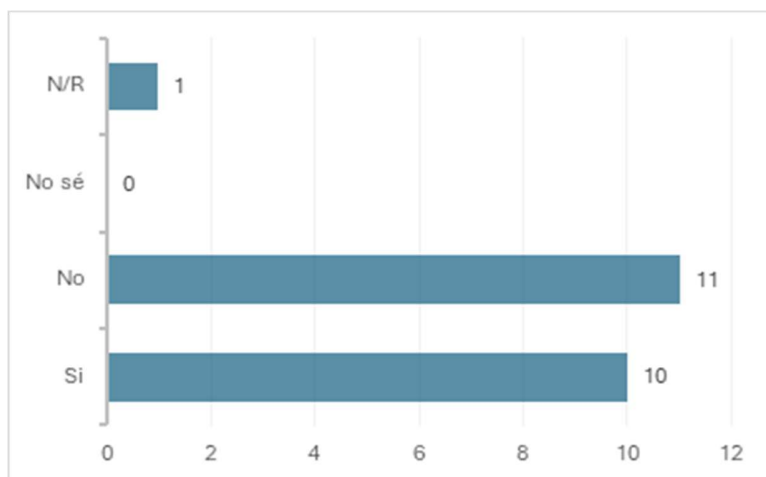
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?*



*Nota.* El 82% de los encuestados no conoce el organigrama. Solo el 13% de los encuestados conocen el organigrama.

**Figura 24**

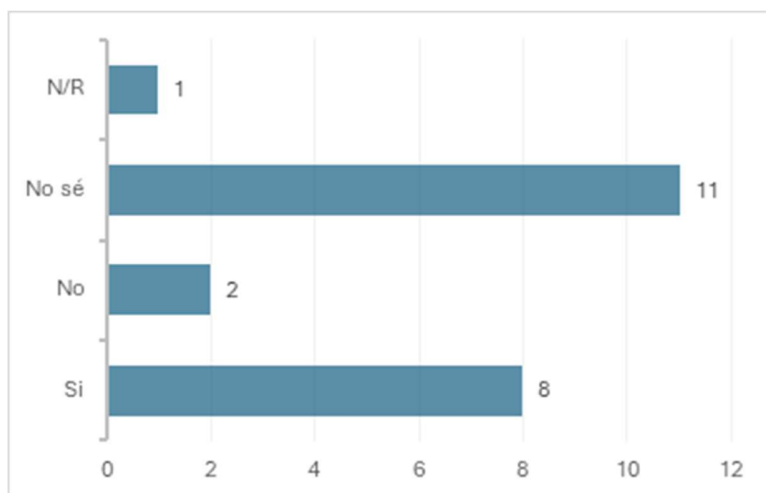
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted de quien depende administrativamente su puesto?*



*Nota.* El 50% de los encuestados no sabe de quién depende administrativamente su puesto. Solo el 45% de los encuestados sí saben a quién se reportan administrativamente.

**Figura 25**

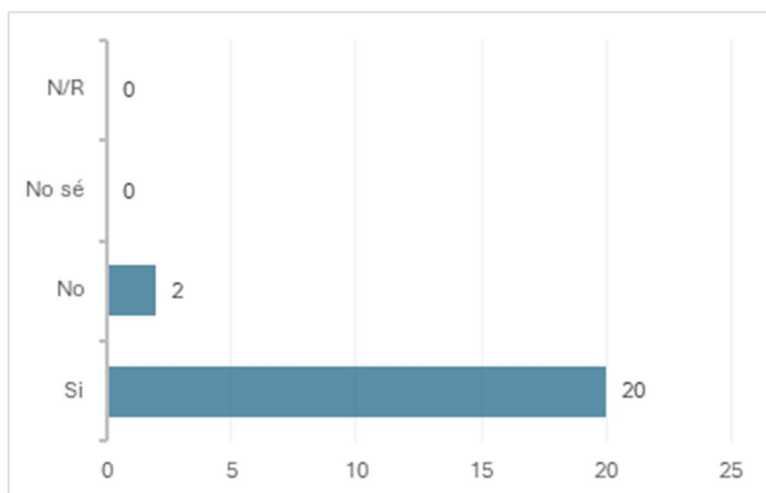
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿La empresa ha medido su carga de trabajo?*



*Nota.* El 50% de los encuestados no sabe si se ha medido la carga de trabajo. Solo el 36% de los encuestados saben que se ha medido la carga de trabajo. El 9% indica que no se ha medido la carga.

**Figura 26**

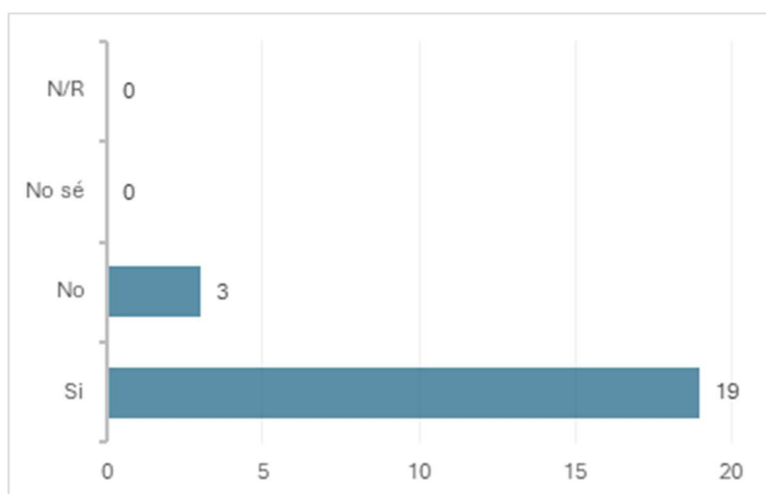
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Tiene claras sus funciones?*



*Nota.* El 90% de encuestados tiene claridad en las funciones, y el 10% no tiene claras sus funciones. Para el caso de la jefatura y según la respuesta dada en la entrevista, afirma que si son claras las funciones para todos los colaboradores.

**Figura 27**

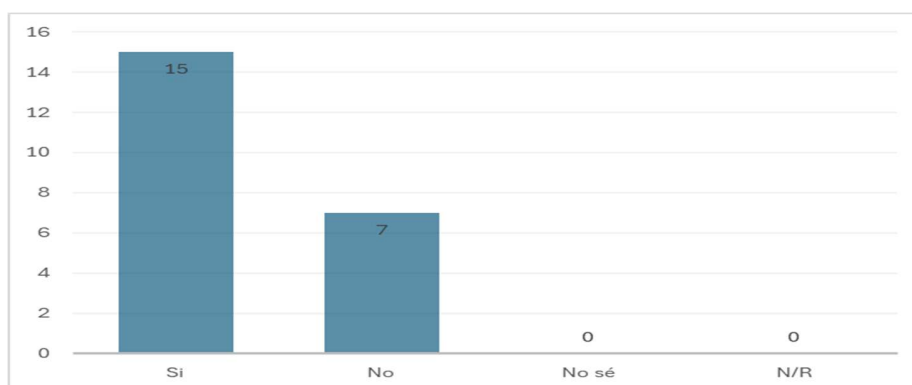
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Recibió inducción al puesto cuando lo contrataron?*



*Nota.* El 86% de los encuestados recibieron inducción al puesto cuando fueron contratados. El 14% que no recibió inducción. Coincidiendo con las respuestas del personal operativo, en la entrevista el jefe de área confirma que, si se da inducción al inicio de las labores en el hotel.

**Figura 28**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Le brindan capacitación sobre sus funciones por área y puesto específicamente?*

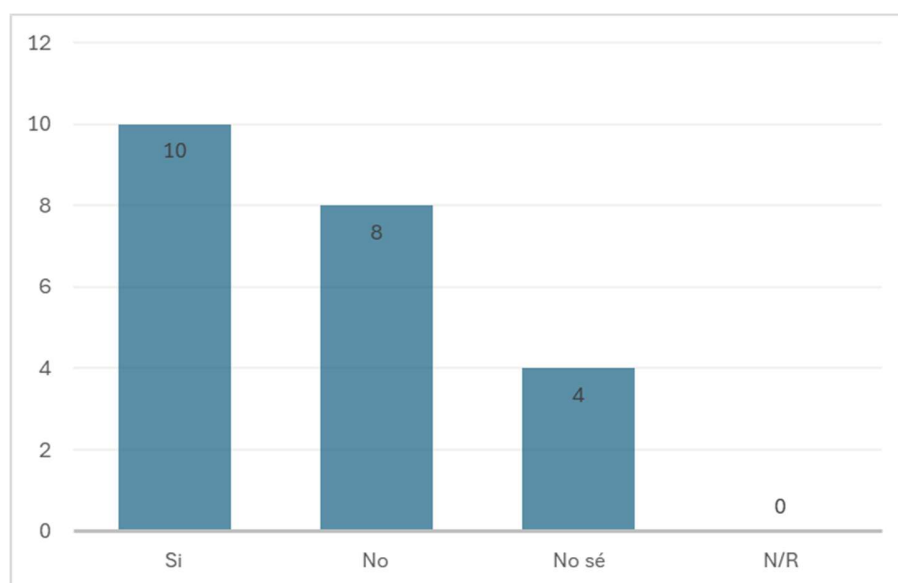


*Nota.* El 68% de los encuestados recibe o han recibido capacitación específica sobre sus funciones, una parte significativa de los empleados está recibiendo formación relevante para sus roles específicos. El 32% que no recibe capacitación específica representa una proporción considerable.

Tomando en cuenta la respuesta dada en la entrevista por parte de la jefatura, si se recibe capacitación al iniciar a trabajar dentro del hotel, se brindan los manuales de puestos, los cuales delimitan muy bien el alcance y limitaciones en cuanto a funciones, esto confirma el 68% de las respuestas dadas en el cuestionario que también afirmaron dicha capacitación.

### **Figura 29**

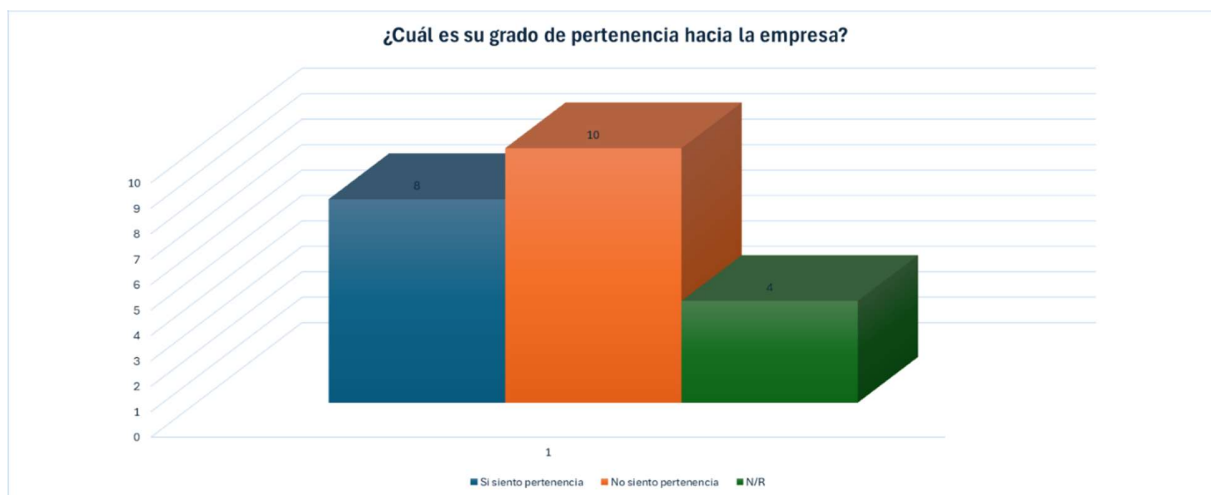
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional?*



Nota. El 45% de los encuestados sabe que la empresa tiene una cultura organizacional, mientras que el 36% y el 18% no están seguros o no lo saben, respectivamente. Adicionalmente en otras preguntas relacionadas a la cultura organizacional, la mayoría de los empleados (77%) no conocen o no están seguros sobre los valores de esta cultura, con un 40% que expresa desconocimiento total, y solo el 23% afirma conocerlos. Aunque solo el 23% indicó conocer los valores, un 36% cree que estos influyen en su conducta, mientras que el 45% no está seguro y el 18% señala que no tienen impacto. La jefatura de ama de llaves apoya al 45% de los trabajadores operativos que afirman la existencia de la cultura organizacional dentro de la empresa, lo anterior de acuerdo con la respuesta dada en entrevista.

**Figura 30**

Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuál es su grado de pertenencia hacia la empresa?



*Nota.* El 45% de los empleados afirma no sentir pertenencia hacia la empresa, mientras que un 37% expresa si sentir pertenencia. Solamente 18% no respondió a la pregunta.

### Figura 31

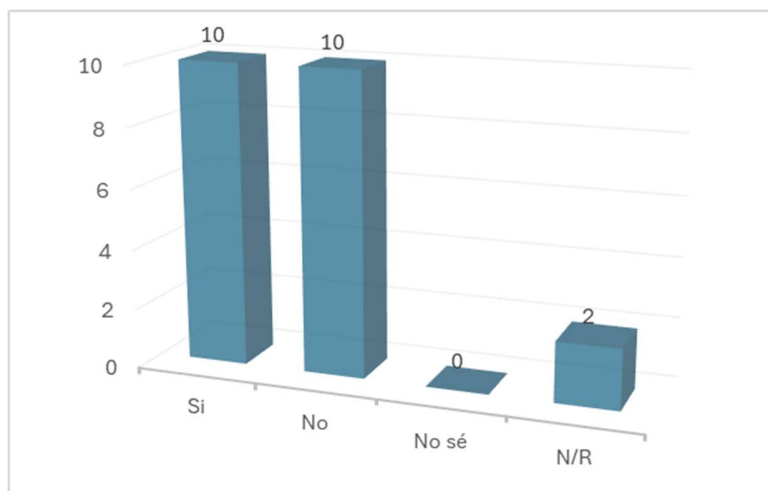
Análisis de resultados obtenidos para la pregunta. Ha tenido problemas en la empresa sobre:



*Nota.* El 67% de los empleados indica no haber tenido problemas en la empresa, mientras que un 13% reporta sentir presión laboral, un 8% menciona problemas con compañeros, y otro 8% señala ambas situaciones. Aunque la mayoría no debía responder sobre a quién comunicaron los problemas, en preguntas relacionadas a problemas en la empresa, el 63% no respondió, y 6 empleados mencionaron haber comunicado sus problemas al Gerente de Recursos Humanos o a su líder. Un 9% de quienes no comunicaron problemas consideraron que no era necesario, y un 4% indicó falta de confianza en sus líderes o gerentes. Del total que comunicó problemas, el 25% señaló que estos fueron resueltos, mientras que el 6% indicó que no hubo solución. Aunado a las respuestas de los cuestionarios, el jefe de área confirma que en la misma ha tenido situaciones con colaboradores incluso de hostigamiento sexual entre otros eventos.

### Figura 32

Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Conoce usted el manual de puestos relacionado a sus funciones?



*Nota.* El 45% de los empleados afirma conocer el manual de puestos, mientras que otro 45% no lo conoce y el 10% no respondió. En preguntas relacionadas el 41% sigue las indicaciones del manual, el 23% no lo hace, y el 36% no respondió a esta pregunta. Solo el 32% indica haber recibido una copia del manual, mientras que el 64% dice no haberla recibido, lo cual contrasta con la afirmación del encargado del departamento de que el documento ha sido distribuido a todos los empleados. Así mismo por parte de la jefatura en la entrevista realizada confirma la existencia de dichos manuales, coincidiendo con el 45% de los colaboradores operativos.

### **Figura 33**

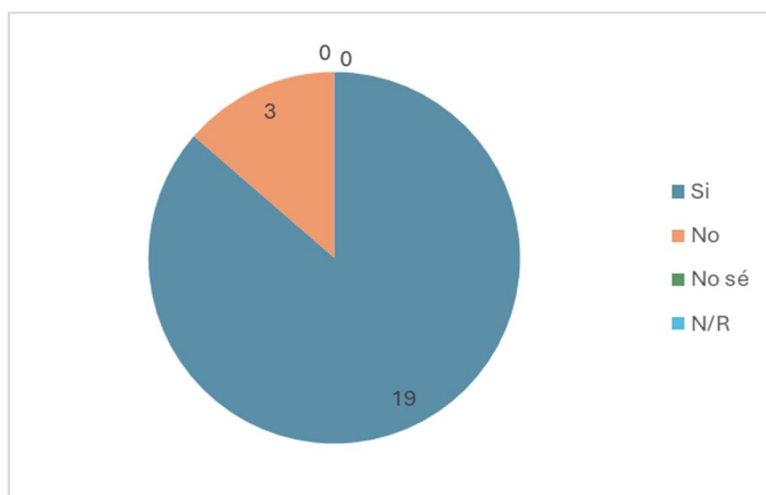
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuál fue el proceso que siguió para solicitar empleo en esta empresa?*



*Nota.* El 50% de los encuestados aplicó directamente en la empresa, mientras que el 36% utilizó internet, y un 14% no respondió. En las respuestas obtenidas en otras preguntas el 95% confirma haber firmado un contrato, lo que coincide con la afirmación del departamento de recursos humanos, aunque un 5% no respondió. El 73% asegura haber recibido una copia de su contrato, mientras que el 23% dice no haberla recibido, a pesar de que recursos humanos afirma que todos los empleados la reciben al ingresar. Además, el 73% reporta haber realizado una visita a las instalaciones durante su contratación, mientras que el 23% no, lo que contradice las políticas de la empresa y lo señalado por recursos humanos sobre la visita al área de trabajo correspondiente.

### **Figura 34**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Recibió entrenamiento para incorporarse al puesto?*

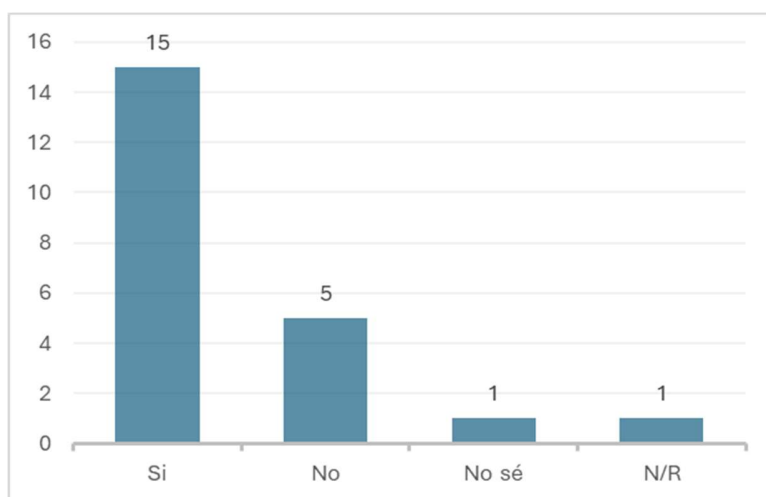


*Nota.* El 86% de los encuestados afirma haber recibido entrenamiento al incorporarse a su puesto, en línea con las políticas de la empresa que establecen que este debe ser proporcionado por el líder del departamento, mientras que el 14% indica no haberlo recibido. Además, el 50% de los encuestados reporta que ha habido cambios en la forma de trabajar, el 23% señala que no, otro 23% no lo sabe y el 4% no respondió. Sobre las charlas para afrontar los cambios, el 40.91% afirma haberlas recibido, el 36.36% no las ha recibido, y el 22.73% no respondió. En cuanto a la percepción de los cambios, el 55% los considera positivos, el 9% es indiferente, el 18% no los aprueba, y otro 18% no respondió. Por parte de la jefatura en la entrevista menciona; que si existió un proceso de inducción para cada colaborador, en el cual se le comparte su manual de puesto.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.***

***Figura 35***

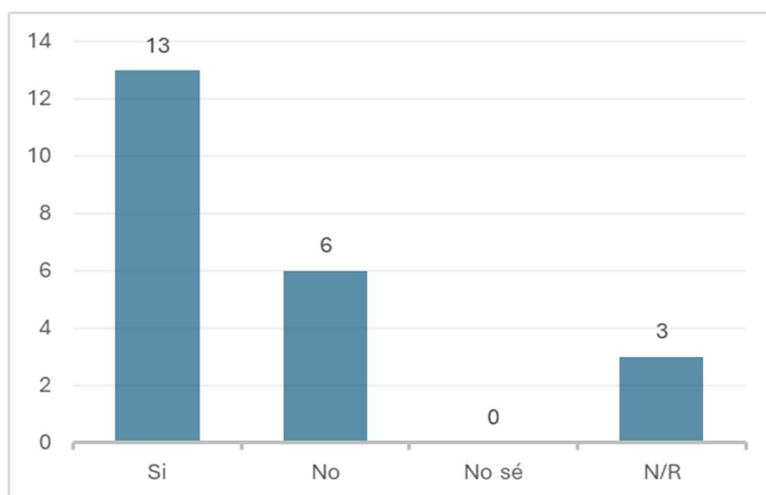
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El departamento donde usted labora realiza reuniones de personal?*



Nota. El 67% de los encuestados confirma que su departamento realiza reuniones de personal, mientras que el 23% señala que no, el 5% no sabe, y otro 5% no respondió. En preguntas relacionadas proceso administrativo de dirección, y aunque la mayoría percibe que estas reuniones se realizan, hay una discrepancia con la afirmación del líder del departamento de que se realizan mensualmente. El 41% de los encuestados considera que las reuniones ocurren una vez al mes, el 5% indica que son dos veces al mes, y otro 5% menciona que ocurren tres o más veces al mes, mientras que el 27% no sabe la frecuencia y el 23% no respondió. Sobre cómo mejorar el desempeño y la motivación, el 50% sugiere oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, el 27% propone programas de reconocimiento y recompensas, el 9% prefiere metas claras con incentivos, y el 13.64% no respondió. En cuanto a reuniones del personal la jefatura entrevistada menciona que se da capacitación no exactamente en temas del área, sino más bien en salud mental, estrés, suicidio, nutrición, entre otros.

***Figura 36***

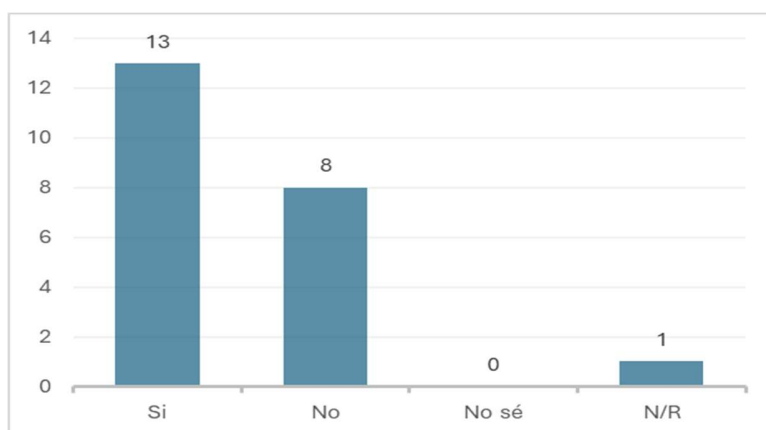
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿La empresa lo capacita para las labores que realiza?*



*Nota.* El 59% de los encuestados afirma que la empresa los capacita para las labores que realizan, mientras que el 27% dice no recibir capacitación y el 14% no respondió. Esto contrasta con la afirmación del líder del departamento de que todos los empleados reciben la misma capacitación. En cuanto a la frecuencia, el 45% señala recibir capacitación de 1 a 2 veces al año, el 9% menciona entre 3 y 4 veces al año, y ningún encuestado reporta más de 5 capacitaciones anuales. Sin embargo, un 45% no respondió a esta pregunta. Según la respuesta brindada en la entrevista realizada a la jefatura, si se brinda capacitación en cada área para realizar las funciones al momento de ingresar al hotel.

### **Figura 37**

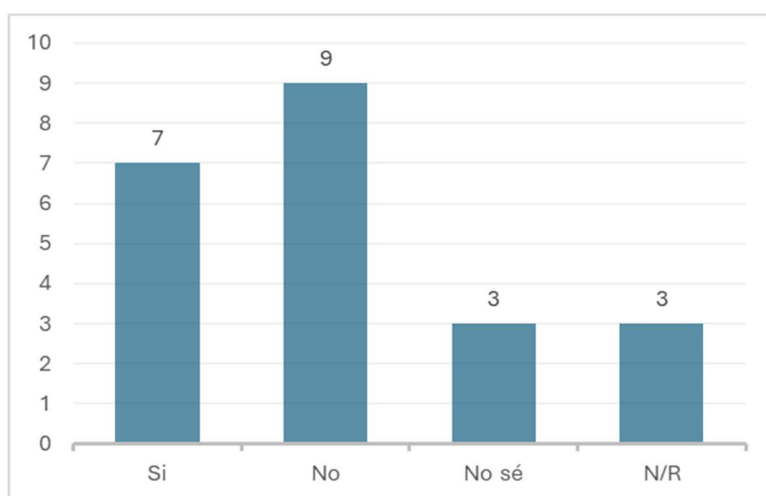
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Fomenta la empresa el liderazgo en usted y sus labores?*



*Nota.* El 59% de los encuestados percibe que la empresa fomenta el liderazgo en sus labores, mientras que el 36% no lo siente así y el 5% no respondió. Además, el 55% indica que su líder les permite tomar decisiones en su trabajo, el 32% afirma que no tienen esa posibilidad, y el 14% no sabe si cuenta con dicha autoridad.

### **Figura 38**

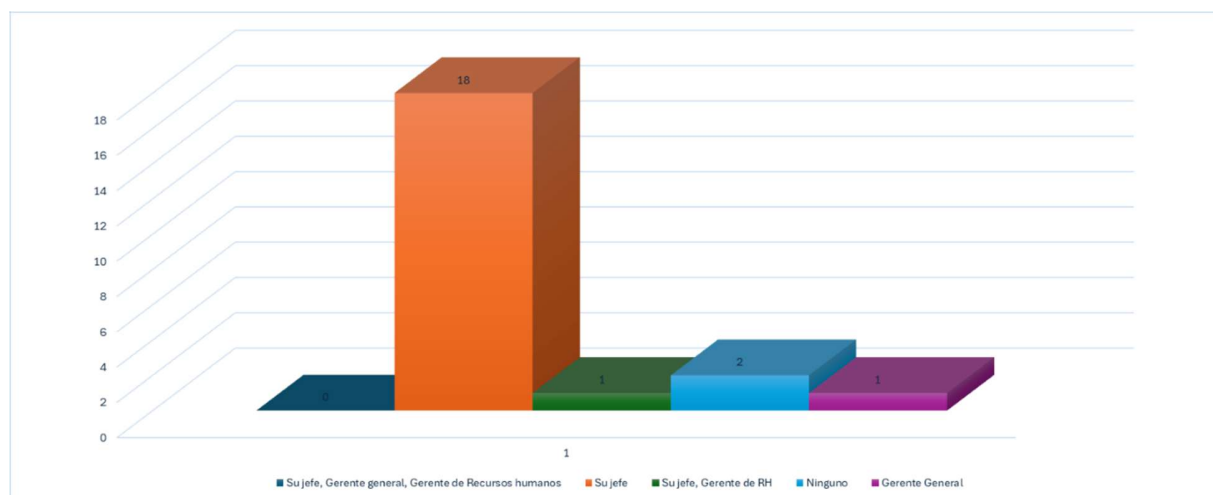
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Ha tenido la empresa la disposición de recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora?*



*Nota.* El 32% de los encuestados siente que la empresa está dispuesta a recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora, mientras que el 41% no percibe esta disposición. Además, en preguntas relacionadas, un 14% no sabe si la empresa está dispuesta a recibir recomendaciones y otro 14% no respondió. En cuanto a la aplicación de las sugerencias, el 32% afirma que la empresa ha aplicado sus recomendaciones, el 14% indica que no, y un 18% no sabe si se han implementado. Un 36% no respondió a esta pregunta.

### **Figura 39**

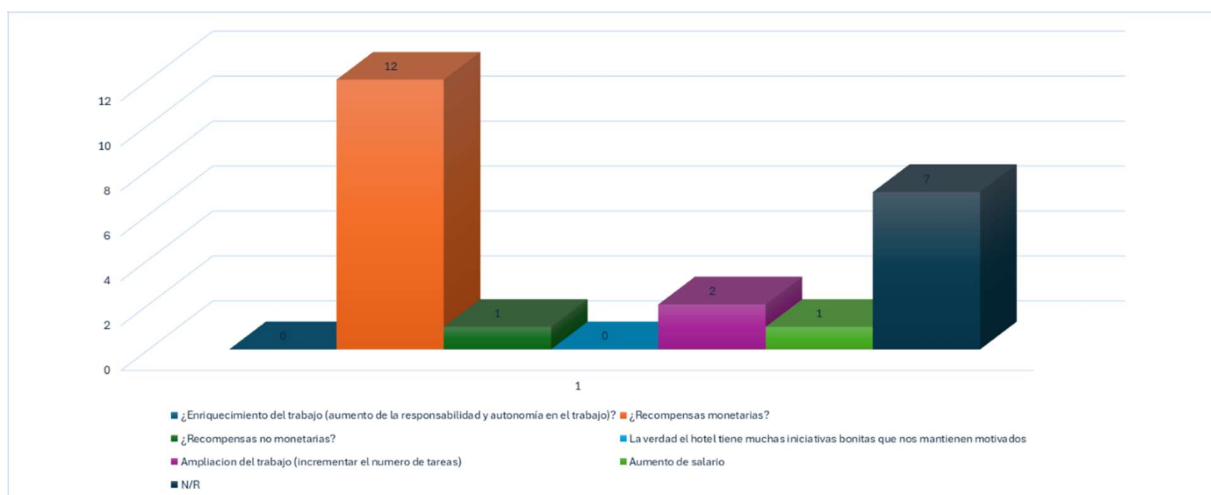
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta. Dispone usted de la oportunidad de comunicarse con:*



*Nota.* El 82% de los encuestados afirma que solo tiene la oportunidad de comunicarse con su jefe directo, mientras que el 5% puede comunicarse tanto con su jefe como con el Gerente de Recursos Humanos, y otro 5% tiene acceso directo al Gerente General. En preguntas relacionadas, un 9% señala que no tiene acceso a ninguno de estos líderes. En cuanto a los canales de comunicación, el 41% de los encuestados indica que se han implementado iniciativas para enriquecerlos, mientras que el 32% afirma que no ha habido tales iniciativas y un 27% no sabe si se han aplicado medidas. El 59% dispone de un correo organizacional como medio oficial para recibir información, mientras que el 36% no tiene acceso a este recurso y el 5% no sabe si lo tiene. Respecto a la calidad de la comunicación laboral, el 41% la califica como buena, el 45% como regular y el 14% como mala.

#### **Figura 40**

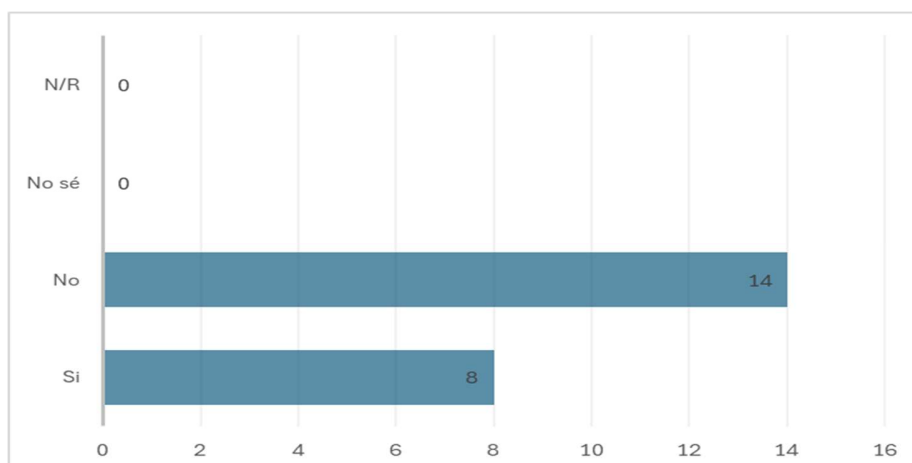
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuáles son dos propuestas de iniciativas que usted considera que serían efectivas para aumentar la motivación del personal?*



*Nota.* El 55% de los encuestados considera que las recompensas monetarias serían una de las iniciativas más efectivas para aumentar la motivación del personal. Un 9% sugiere la ampliación del trabajo mediante el incremento de tareas, y el 5% opta por recompensas no monetarias o aumento de salario. Un 32% no respondió a la pregunta. Al momento de realizar la entrevista, la jefatura coincide en la importancia de la motivación al personal de las distintas áreas, por ende; en el hotel se realiza un tipo de bonificación económica, también se reconoce al colaborador estrella por mes y también brinda garantías como médico de empresa, alimentación y transporte gratuito entre otros.

### **Figura 41**

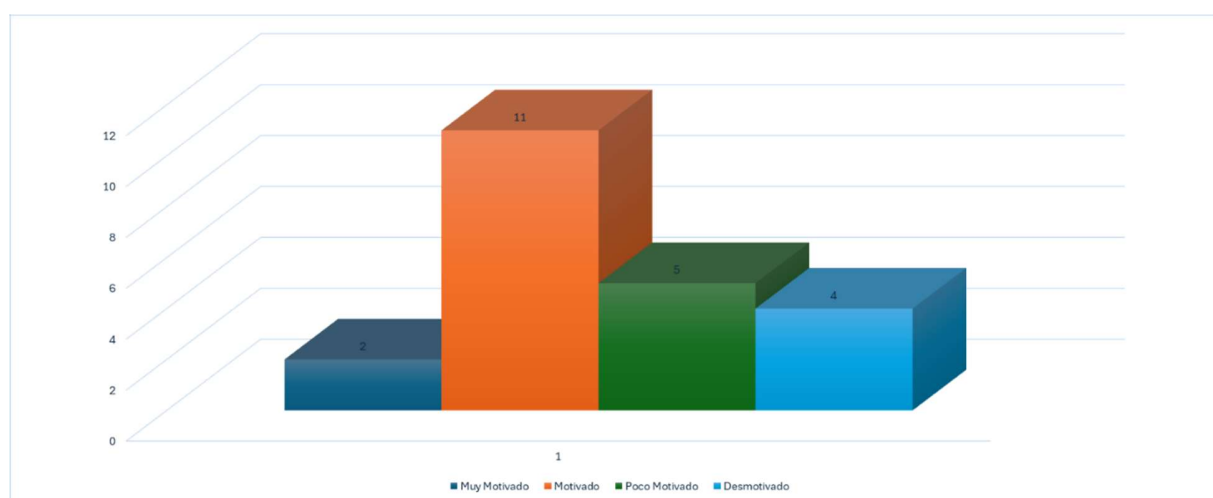
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Ha participado usted de alguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral?*



*Nota.* El 64% de los encuestados indica que no ha participado en ninguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral, mientras que el 36% sí ha tenido la oportunidad de participar en este tipo de actividades. Por parte de la jefatura, en las respuestas de la entrevista, se encuentra que, si existen actividades de esparcimiento y convivio entre compañeros, tales como: fiesta de fin de año, programa empleado del mes, entre otros.

### **Figura 42**

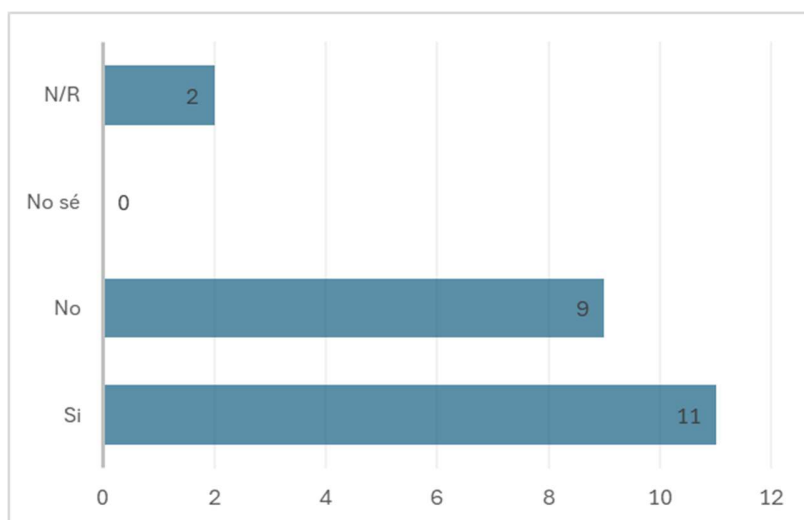
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta. Establezca una categoría a su nivel de motivación laboral:*



*Nota.* El 50% de los encuestados se considera motivado en su trabajo, mientras que el 9% se siente muy motivado. Sin embargo, el 23% se describe como poco motivado y el 18% se considera desmotivado.

### **Figura 43**

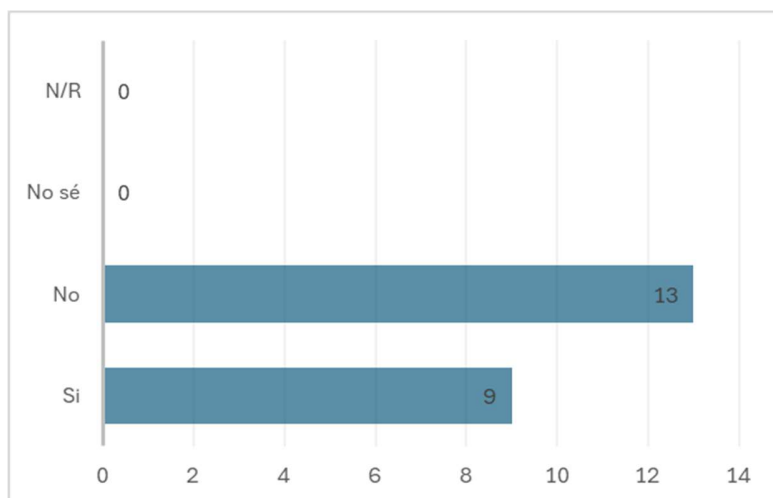
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Considera a la equidad como un elemento motivacional?*



*Nota.* El 50% de los encuestados considera la equidad como un elemento motivacional importante, mientras que el 41% no lo percibe así. Un 9% no respondió a la pregunta.

#### **Figura 44**

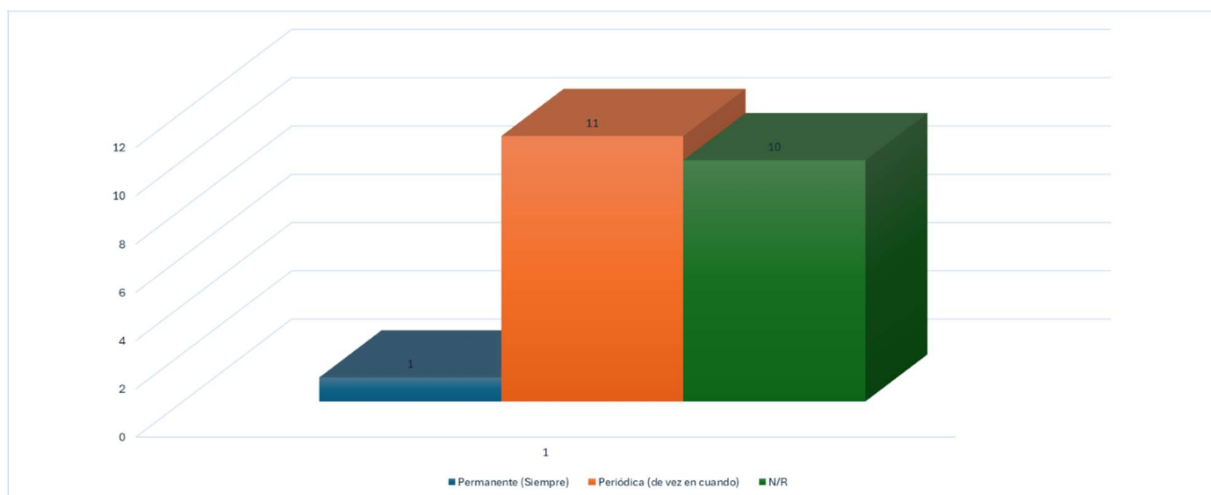
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Sabe usted si en la empresa existen comités?*



*Nota.* El 59% de los encuestados no sabe si existen comités en la empresa, mientras que el 41% está al tanto de su existencia. De los que conocen la existencia de comités, el 9% participa en alguno, mientras que el 59% no participa, y el 32% no respondió a la pregunta.

**Figura 45**

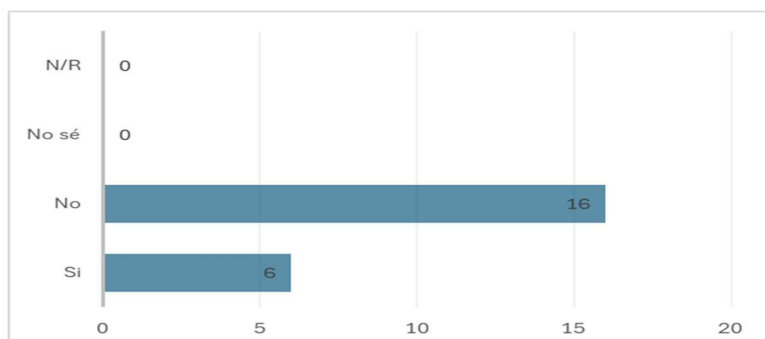
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?*



*Nota.* De los encuestados que reportaron experimentar estrés o conflicto, el 50% señala que estos problemas se presentan de forma periódica, mientras que solo el 5% indica que el estrés y el conflicto son permanentes. En preguntas relacionadas un 45% no respondió a la pregunta. En cuanto a las causas del estrés o conflicto, la mayoría no especifica una causa clara, con un 45% que no respondió. Entre las causas mencionadas, la comunicación inadecuada y la falta de información son las más reportadas (14%), seguidas de diferencias con compañeros y varias combinaciones de causas menores (5-9%). Por parte de la jefatura de ama de llaves, se confirma mediante entrevista la existencia de estrés y/o conflicto, debido a la dinámica de la empresa.

**Figura 46**

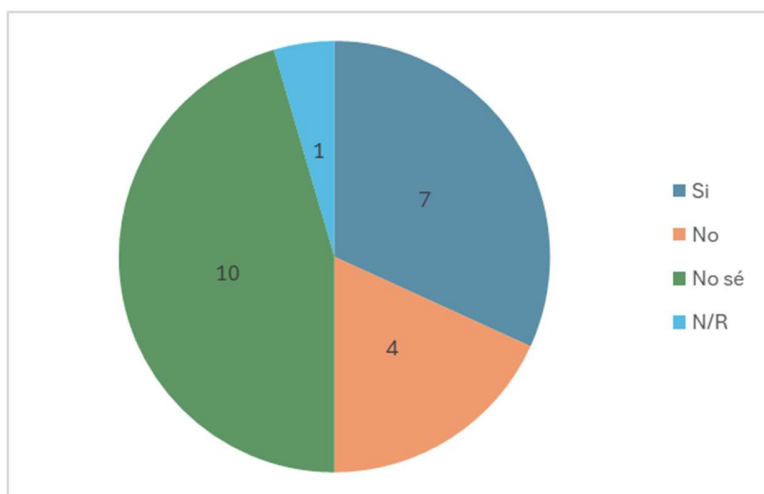
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Forma parte usted de la toma de decisiones?*



*Nota.* El 27% de los encuestados afirma que forma parte de la toma de decisiones en la empresa, mientras que el 73% no participa en este proceso. Adicionalmente en preguntas relacionadas en cuanto a la percepción de ser tomado en cuenta, el 41% siente que su opinión es considerada en la toma de decisiones, mientras que el 55% no tiene esta percepción. Un 5% no respondió a la pregunta. Como aporte a la respuesta dada por los trabajadores operativos, la jefatura del área ama de llaves confirma que, si existe el proceso de toma de decisiones en grupo, tanto en el departamento como a nivel de gerencias.

#### **Figura 47**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad?*

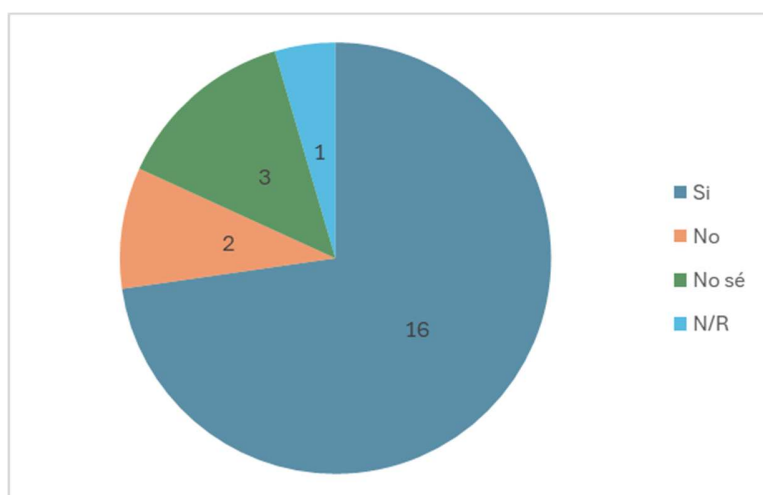


*Nota.* El 32% de los encuestados cree que la organización ha realizado esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad, mientras que el 18% no lo cree. En preguntas relacionadas a innovación y creatividad, un 45% no sabe si se han hecho tales esfuerzos, y un 5% no respondió a la pregunta. En cuanto a las propuestas de cambio, el 18% de los encuestados ha propuesto algún cambio creativo o innovador, mientras que el 73% no lo ha hecho, y un 9% no respondió. De aquellos que propusieron un cambio, el 18% señala que su propuesta ha sido aplicada, el 23% indica que no ha sido aplicada, y el 18% no sabe si se ha aplicado. Un 41% no respondió a la pregunta. Como respuesta a la entrevista realizada el jefe de área indica que si se realizan actividades que fomentan la innovación dentro de la empresa, por ejemplo; con la existencia de un comité de salud ocupacional, actividades como yoga o zumba entre otros.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control.***

***Figura 48***

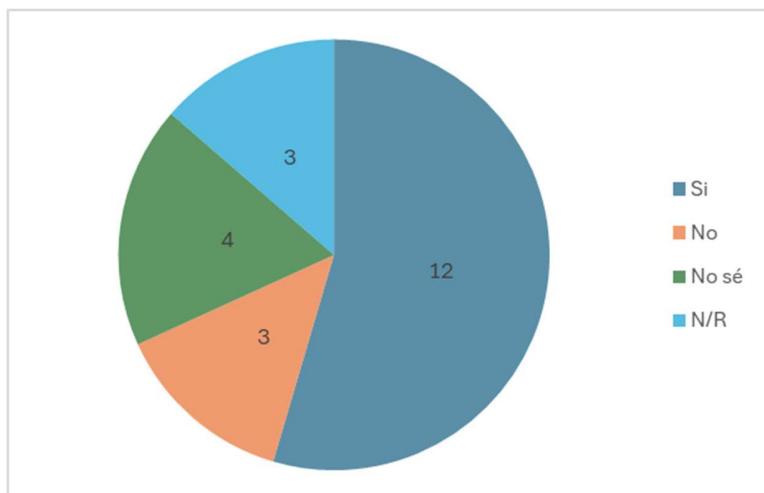
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Recibe supervisión de sus labores de parte de su jefatura?*



*Nota.* El 73% de los encuestados afirma recibir supervisión de sus labores por parte de su jefatura, lo cual coincide con la declaración del líder del departamento de que supervisa a todos por igual. Sin embargo, el 9% indica que no recibe supervisión, y un 14% no está seguro si recibe supervisión. Un 5% no respondió a la pregunta. Además, en cuanto a la frecuencia, el 55% de los encuestados reporta recibir supervisión todos los días, mientras que el 18% la recibe 1 a 2 veces a la semana, otro 18% de 1 a 2 veces al mes, y un 9% no respondió a la pregunta. Esto entra en contradicción con la afirmación del líder, quien asegura que las evaluaciones se realizan únicamente 2 veces al año. Además, el 59% de los encuestados indica que las supervisiones se enfocan principalmente en el seguimiento de labores, el 9% menciona tanto el seguimiento de labores como el desempeño, el 23% se enfoca solo en el desempeño, y un 5% en las metas alcanzadas, mientras que otro 5% no respondió. La respuesta dada en entrevista por parte de la jefatura menciona que se realizan evaluaciones de desempeño en su área, en algunos casos apoyados por el área de recursos humanos, con el fin de reconocer las oportunidades de mejora, lo cual confirma el 73% de las respuestas brindadas por los trabajadores operativos, en los cuestionarios aplicados.

**Figura 49**

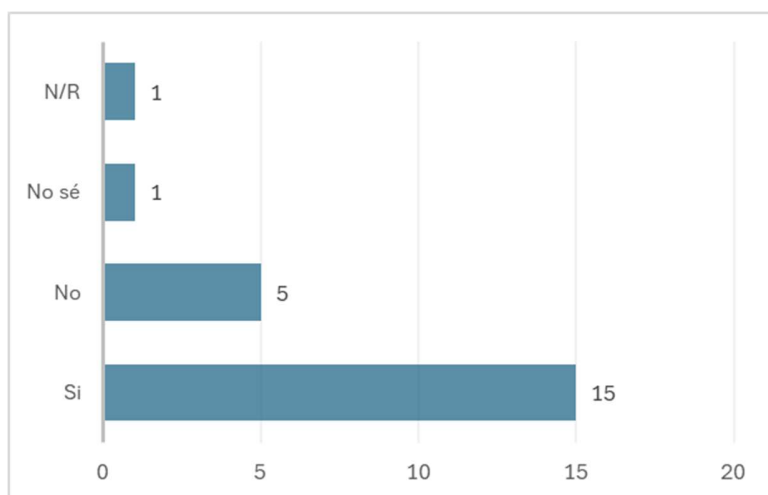
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta. ¿Evalúan su desempeño?*



*Nota.* El 55% de los encuestados señala que su desempeño es evaluado, lo que coincide con la afirmación del líder del departamento de que se mide el desempeño, aunque no de manera formal. Sin embargo, el 14% cree que no se les evalúa, y un 18% no sabe si su desempeño es evaluado. En preguntas adicionales el 14% restante no respondió a la pregunta. Entre aquellos que mencionan recibir evaluaciones de desempeño, el 85% indica que estas se realizan una vez al año, mientras que el 15% recibe evaluaciones dos o más veces al año. En esta ocasión, no hubo personas que dejaran la pregunta sin responder. Al igual que la pregunta anterior, el jefe de área, indica en la entrevista que si se realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores algunas veces apoyados por el área de recursos humanos. Lo anterior coincidiendo con el 55% de los encuestados.

**Figura 50**

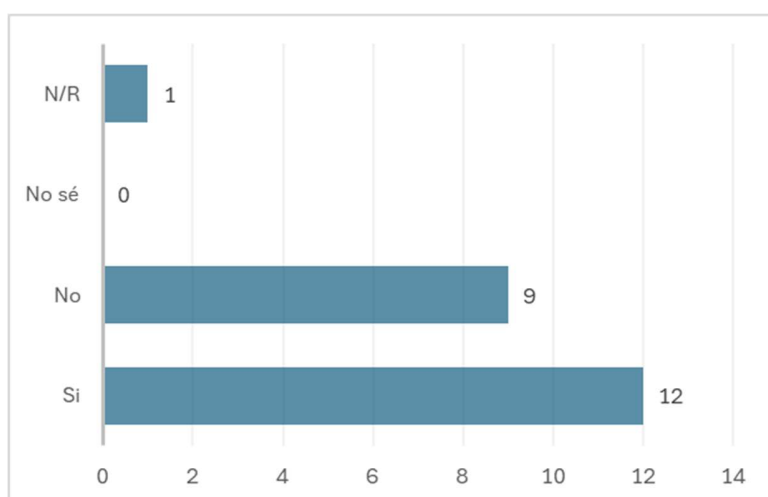
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores? (como papelería, ornato, alimentos, etc.)*



*Nota.* El 68% de los encuestados indica que aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores, mientras que el 22% señala que no aplica ningún control. Un 5% no sabe si lo hace y otro 5% no respondió. En cuanto a la importancia de los controles sobre los recursos materiales, el 73% de los encuestados considera que su implementación es importante, mientras que el 18% no lo considera así y un 9% no respondió a la pregunta.

### **Figura 51**

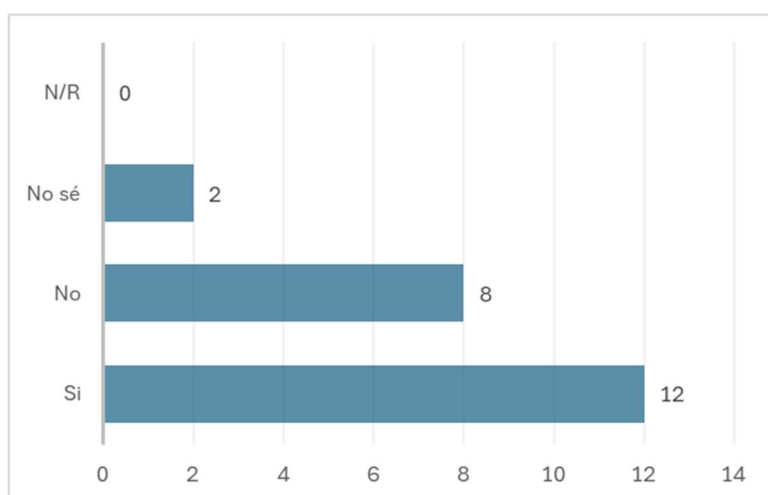
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuenta usted con algún sistema de control sobre sus labores? (sistema de control se refiere a algún método de control, como formularios, bitácoras, etc.)*



*Nota.* El 55% de los encuestados indica que cuenta con algún sistema de control sobre sus labores, como formularios o bitácoras, mientras que el 40% señala que no dispone de ningún sistema de control, y un 5% no respondió. En cuanto a la importancia de implementar controles en sus labores, la mayoría de los encuestados (77%) considera que es importante, lo que refleja un fuerte interés en establecer mecanismos de supervisión. Sin embargo, un 18% no lo considera relevante, y un 5% no respondió a la pregunta. Como aporte indica el jefe de área, mediante entrevista que no se realizan auditorías de control, sin embargo; se revisan los sistemas de control diariamente, como lo menciona el 55% de los encuestados al inicio del presente párrafo.

### **Figura 52**

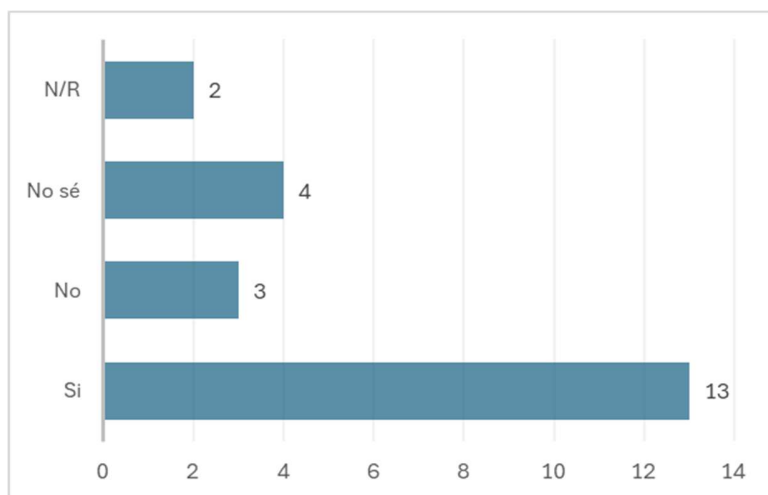
*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuenta usted con un presupuesto de materiales y/o productos?*



*Nota.* La mayoría de los encuestados con un 55% reporta que sí cuentan con un presupuesto para materiales y/o productos, así mismo el líder del departamento menciona que existe un presupuesto. Por otro lado, un 36% dice que no tiene presupuesto y un 9% no está seguro sobre la existencia de uno. Como respuesta a la existencia de presupuesto dentro del área, la jefatura confirma la existencia de estos respondiendo afirmativamente a dicha pregunta en la entrevista realizada, coincidiendo de esta manera con el 55% de los trabajadores operativos encuestados.

**Figura 53**

*Análisis de resultados obtenidos para la pregunta ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?*



*Nota.* El 59% de los encuestados confirma que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad, en línea con la afirmación del líder del departamento. Sin embargo, un 18% no está seguro de su existencia y un 14% cree que no existe tal sistema, mientras que un 9% no proporcionó respuesta. En preguntas relacionadas, la mayoría de los encuestados (59%) confirma la existencia del sistema de gestión de calidad, solo el 64% considera que la calidad se promueve adecuadamente dentro de la organización. Un 22% no tiene claridad sobre la promoción de la calidad, un 5% no sabe si se promueve, y un 9% no respondió. En cuanto a la efectividad de la calidad en satisfacer las necesidades y expectativas de los huéspedes, un 72% de los encuestados opina que ha sido efectiva. Sin embargo, un 18% no está seguro de este aspecto, un 5% no cree que se haya logrado, y otro 5% no proporcionó respuesta. En concordancia con el 59% de los trabajadores encuestados que respondieron afirmativamente; el jefe de área también afirma la existencia de un sistema de gestión de la calidad.

**Área Funcional contabilidad.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios al personal operativo del área funcional de contabilidad del hotel Amor Arenal.

Las figuras que vamos a presentar a continuación ofrecen una visión clara y detallada de las respuestas recopiladas, cada figura está diseñada para proporcionar una representación visual de los datos, facilitando una comprensión rápida y precisa de los resultados.

La encuesta fue aplicada al 100% de los empleados del área funcional de contabilidad, lo que equivale a 2 personas. Del mismo modo, la entrevista fue realizada a la jefatura del área en mención.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación.***

***Figura 54***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la visión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene visión?	Si	Si
¿Conoce usted la visión de la empresa?	Si	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la visión de la empresa?	Si	Si
¿Ha visto carteles sobre la visión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?	No	No

*Nota.* Ambos encuestados saben que la empresa tiene visión, conocen dicha visión y la recibieron por escrito (digital o impresa). Ninguno de los dos ha visto carteles sobre la visión de la empresa en lugares comunes de colaboradores. Respecto a la visión de la empresa el jefe de área mediante entrevista aplicada personalmente afirma la existencia de esta, pero no la tiene aprendida, coincidiendo con los 2 trabajadores operativos encuestados que también respondieron de forma positiva.

***Figura 55***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la misión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene misión?	Si	Si
¿Conoce usted la misión de la empresa?	Si	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la misión de la empresa?	Si	Si



Cuales? Ajustes en los horarios. No lo sé

*Nota.* El encuestado 1 no sabe si el departamento tiene objetivos orientados a ingresos, pero confirma que están orientados a costos y gastos. El encuestado 2 indica que no hay objetivos orientados a ingresos ni a costos, pero sí a procesos y personas. Ambos afirman que los objetivos son evaluados, aunque solo el encuestado 2 menciona retroalimentación posterior. Coinciden en que los objetivos apoyan el desempeño organizacional y sugieren implementar prácticas de ahorro de energía. Ambos consideran que hay procesos a optimizar, por ejemplo; el encuestado 1 sugiere ajustes en los horarios. Por parte de la jefatura en la entrevista realizada se confirma la existencia de objetivos orientados a ingresos, costos y personas en la empresa, así mismo menciona que el plazo para cumplir dichos objetivos es variable, incluso algunos son permanentes como en el caso del servicio al cliente, si se evalúa el cumplimiento de los objetivos como en el caso del desempeño financiero, así como el servicio que se mide con las plataformas on line.

### **Figura 57**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las metas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿El departamento para el que labora, tiene metas establecidas?	Si	No
¿Las metas tienen algún plazo establecido?	Si	N/R
¿Cumplen con ese plazo?	Si	N/R
¿Se evalúa el cumplimiento de las metas?	No sé	N/R
¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?	No sé	N/R
¿Constituyen las metas un apoyo para la superación del desempeño organizacional?	Si	N/R

*Nota.* De los dos encuestados en el departamento de contabilidad, el 50% indica que hay metas establecidas, mientras que el otro 50% no lo confirma. Solo uno de los encuestados respondió sobre plazos y cumplimiento. La evaluación del cumplimiento y la retroalimentación posterior no están claras debido a respuestas inciertas. Sin embargo, solo el 50% de los encuestados que respondieron creen que las metas apoyan la superación del desempeño organizacional. Respecto a las metas la jefatura del área afirma que, si existen, además éstas se encuentran muy ligadas al

desempeño dentro del hotel, estas metas las fija el gerente tomando en cuenta el análisis de proyecciones y el desempeño del año anterior.

### **Figura 58**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las estrategias/tácticas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas?	Si	No
¿Quién define las estrategias?	El Gerente General	N/R

*Nota.* De los dos encuestados en el departamento de contabilidad, el 50% indica que tienen estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas, mientras el otro 50% informa que no los tienen. Uno de los encuestados respondió sobre quién define las estrategias es el Gerente general, sin embargo; el otro encuestado no respondió a dicha pregunta. En concordancia con una de las respuestas dadas por el personal operativa, el jefe de área responde en la entrevista realizada, que sí existen estrategias en la organización.

### **Figura 59**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a los procedimientos sobre sus funciones de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si su departamento tiene procedimientos establecidos sobre sus funciones?	No	Si
¿Conoce usted esos procedimientos?	Si	Si
¿Le entregaron esos procedimientos ya sea de forma impresa o digital?	N/R	Si
¿Sigue usted las indicaciones establecidas en esos procedimientos?	N/R	Si

*Nota.* Hay una discrepancia en el conocimiento sobre la existencia de procedimientos en el departamento, con un encuestado que no sabe si existen y el otro que sí. Ambos encuestados

conocen los procedimientos, pero solo uno confirma haber recibido los documentos y seguir las indicaciones. Respondiendo a la entrevista realizada en la sección de procedimientos, el jefe de área coincide con uno de los entrevistados al indicar que, si existen procedimientos, sin embargo; aclara que únicamente de forma verbal.

### **Figura 60**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a políticas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene políticas establecidas?	Si	Si
¿Conoce usted esas políticas?	Si	Si
¿Le entregaron las políticas ya sea impresas o digitales?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados están completamente informados sobre las políticas de la empresa, ya que todos conocen su existencia, están familiarizados con ellas y han recibido los documentos correspondientes a las mismas. Según las respuestas a los cuestionarios, así como también la respuesta dada por el jefe contable en la entrevista, si existen políticas en la empresa, las cuáles se difunde a todas las áreas.

### **Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.**

### **Figura 61**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a estructura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Conoce la estructura organizacional(organigrama) de la empresa?	No	Si
¿Sabe usted de quien depende administrativamente su puesto?	Si	Si

*Nota.* Existe una discrepancia en el conocimiento de la estructura organizacional, ya que uno de los encuestados no está familiarizado con el organigrama de la empresa. Sin embargo, ambos

conocen con claridad de quién dependen administrativamente. La jefatura del área contable en entrevista define claramente como está establecido el organigrama de su área.

### **Figura 62**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a división y distribución de funciones.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿La empresa ha medido su carga de trabajo?	No sé	Si
¿Tiene claras sus funciones?	Si	Si
¿Recibió inducción al puesto cuando lo contrataron?	Si	Si
¿Le brindan capacitación sobre sus funciones por área y puesto específicamente?	Si	Si

*Nota.* Aunque uno de los encuestados no está seguro sobre la medición de su carga de trabajo, ambos tienen una clara comprensión de sus funciones, recibieron inducción cuando fueron contratados y reciben capacitación específica según su puesto. La jefatura del área contable menciona que, si están definidas las funciones por área y que éstas son claras para todos los miembros del equipo, coincidiendo con las respuestas dadas por los 2 encuestados. Sin embargo; difieren en la capacitación ya que el personal operativo indica que, si recibe capacitaciones, pero el jefe contable aclara que solamente de índole general dadas por recursos humanos.

### **Figura 63**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cultura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional?	Si	Si
¿Conoce usted cuáles son los valores de la cultura organizacional de la empresa?	Si	Si
¿Influyen esos valores en usted?	Si	Si
¿Cuál es su grado de pertenencia hacia la empresa?	Si siento pertenencia	Si siento pertenencia

*Nota.* Los dos encuestados tienen un conocimiento claro sobre la cultura organizacional de la empresa, conocen sus valores y sienten que estos influyen en ellos. Además, ambos manifestaron un alto grado de pertenencia hacia la empresa. En relación con los valores de ética y responsabilidad y según lo aclara la jefatura del área contable en entrevista, el dueño del hotel cuida a los colaboradores lo cual genera un sentido de pertenencia por parte de estos, lo anterior es afirmado por los colaboradores operativos, quienes dicen sentir pertenencia con la empresa.

### **Figura 64**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a recursos humanos.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
Ha tenido problemas en la empresa sobre:	No he tenido problemas	No he tenido problemas
Ha comunicado estos problemas a:	N/R	N/R
¿Por qué no le comunico su problema a nadie?	N/R	N/R
¿La persona a la que le comunico le resolvió su problema?	N/R	N/R

*Nota.* Ninguno de los encuestados ha tenido problemas en la empresa, por lo que no ha habido necesidad de comunicar dichos problemas o buscar soluciones. A diferencia de los colaboradores operativos el jefe de área menciona que, si han existido eventos críticos en los grupos o equipos, los cuales están siendo documentados en una bitácora.

### **Figura 65**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a análisis y valuación de puestos.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Conoce usted el manual de puestos relacionado a sus funciones?	No	Si
¿Sigue usted las indicaciones de ese manual?	N/R	Si
Explique ¿por qué no sigue las indicaciones de ese manual?	N/R	N/R
¿Le entregaron una copia virtual o en físico del manual de puestos?	No	Si

*Nota.* Uno de los encuestados está completamente informado sobre el manual de puestos, ha recibido una copia y sigue sus indicaciones. Sin embargo, el otro encuestado no está familiarizado con el manual y no recibió una copia. En la entrevista realizada al jefe de área, éste afirma la existencia de manuales de puestos, coincidiendo con uno de los trabajadores encuestados.

### **Figura 66**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuál fue el proceso que siguió para solicitar empleo en esta empresa?	Apliqué directamente en la empresa	Apliqué directamente en la empresa
¿Firmó un contrato al ser contratado?	Si	Si
¿Le dieron una copia de ese contrato en forma impresa o digital?	Si	Si
¿Cuándo lo contrataron; le dieron una visita a todas las instalaciones de la empresa?	No	Si
¿Recibió entrenamiento para incorporarse al puesto?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados siguieron el mismo proceso para solicitar empleo, firmaron un contrato y recibieron una copia de este. Sin embargo, hay una discrepancia en la inducción, ya que uno de ellos no recibió una visita a las instalaciones. También, ambos recibieron el entrenamiento adecuado para desempeñar su puesto.

### **Figura 67**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cambio organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿La empresa ha sufrido algún cambio en la forma de trabajar?	Si	No
¿Ha recibido alguna charla para afrontar el cambio?	Si	N/R
¿Cuál es su percepción sobre los cambios laborales?	Me es indiferente	Me gustan

*Nota.* Uno de los encuestados ha notado cambios en la forma de trabajar de la empresa y ha recibido apoyo en forma de charlas para afrontar esos cambios, aunque su percepción hacia los mismos es de indiferencia. El otro encuestado no ha notado cambios en la forma de trabajar, pero tiene una actitud favorable hacia los cambios laborales en general. Con respecto a los cambios laborales el jefe contable en entrevista realizada afirma que si se ha fomentado una cultura de aprendizaje y cambio.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.***

***Figura 68***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a dirección.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿El departamento donde usted labora realiza reuniones de personal?	No	Si
¿Con que periodicidad?	N/R	1 vez al mes
¿Cuál crees que sería la forma más efectiva de mejorar su desempeño y motivación para contribuir a la generación de ingresos en el hotel?	Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias.	Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias.
¿La empresa lo capacita para las labores que realiza?	Si	Si
¿Con que periodicidad lo capacitan?	De 1 a 2 veces al año	Mas de 5 veces al año

*Nota.* Uno de los encuestados no participa en estas reuniones, mientras que el otro afirmó que se llevan a cabo. En cuanto a la periodicidad de las reuniones, el segundo encuestado indicó que se realizan una vez al mes, mientras que el primero no respondió. La jefatura del área coincide en la respuesta con el primer entrevistado al indicar que no se realizan capacitaciones sobre su trabajo, sino más bien las que realiza recursos humanos en temas de índole general.

Ambos encuestados coincidieron en que una forma efectiva de mejorar su desempeño y motivación sería ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. En relación con la capacitación, ambos confirmaron que la empresa les proporciona formación para sus labores. Sin embargo, las frecuencias de capacitación reportadas difieren significativamente: uno de los empleados indicó que recibe capacitación de 1 a 2 veces al año, mientras que el otro mencionó recibirla más de 5 veces al año.

**Figura 69**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a liderazgo.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Fomenta la empresa el liderazgo en usted y sus labores?	Si	Si
¿Su líder le permite tomar decisiones en cuanto a sus labores?	Si	Si
¿Ha tenido la empresa la disposición de recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora?	No sé	Si
¿La empresa ha aplicado esas recomendaciones?	N/R	Si

Nota. Ambos encuestados expresaron que la empresa fomenta el liderazgo en sus labores y que su líder les permite tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Sin embargo, en la pregunta sobre la disposición de la empresa para recibir recomendaciones de mejora, las respuestas difirieron: mientras que el primer encuestado no estaba seguro, el segundo confirmó que la empresa ha mostrado interés en recibir tales sugerencias. En cuanto a la implementación de estas recomendaciones, el segundo encuestado afirmó que la empresa ha aplicado las sugerencias, mientras que el primero no respondió. En cuanto al liderazgo en la entrevista el jefe de área aporta que existe compromiso y lealtad entre su persona como líder y los otros miembros del equipo.

**Figura 70**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a comunicación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
Dispone usted de la oportunidad de comunicarse con:	Su jefe, Gerente general, Gerente de Recursos humanos	Su jefe, Gerente general, Gerente de Recursos humanos
¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?	Si	Si
¿Dispone usted de un correo organizacional como medio oficial para recibir información de la empresa?	Si	Si

¿Como calificaría la comunicación laboral en la empresa? Regular Buena

*Nota.* Ambos encuestados tienen la oportunidad de comunicarse con sus superiores y han visto iniciativas para mejorar los canales de comunicación. Además, ambos utilizan el correo organizacional como medio oficial. Sin embargo, existe una diferencia en la percepción de la calidad de la comunicación interna, con uno de los encuestados considerándola regular y el otro, buena. Según lo afirma en entrevista la jefatura del área contable si se da comunicación directa entre jefaturas y personal operativo, así mismo existen correos empresariales que permiten la comunicación entre las distintas áreas, así como chats de WhatsApp para una comunicación más informal.

### **Figura 71**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a motivación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuáles son dos propuestas de iniciativas que usted considera que serían efectivas para aumentar la motivación del personal?	¿Enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?	La verdad el hotel tiene muchas iniciativas bonitas que nos mantienen motivados
¿Ha participado usted de alguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral?	Si	Si
Establezca una categoría a su nivel de motivación laboral:	Muy Motivado	Muy Motivado
¿Considera a la equidad como un elemento motivacional?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados están altamente motivados y han participado en actividades que contribuyen a su motivación laboral. Uno de ellos ve espacio para mejorar aún más a través del enriquecimiento del trabajo, mientras que el otro ya considera que el hotel cuenta con muchas iniciativas efectivas. Ambos coinciden en que la equidad juega un papel importante en la motivación laboral. Como aporte de la jefatura del área menciona que la motivación si es una prioridad para la organización, que existen distintas formas que fomentan tales como: bonos,

programa empleado del mes, fiesta de fin de año, alimentación y transporte gratuito, entre otros, coincidiendo esto con las respuestas dadas en cuestionario por el personal operativo.

### **Figura 72**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a grupos y equipos de trabajo.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si en la empresa existen comités?	No	Si
¿Participa en alguno?	N/R	Si

*Nota.* Existe una clara diferencia en el conocimiento de los encuestados sobre la existencia de comités en la empresa. El encuestado 2 está informado sobre su existencia y participa en uno de ellos, mientras que el encuestado 1 no está al tanto de que los comités existen y no proporcionó respuesta sobre su participación.

### **Figura 73**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas al manejo del estrés, el conflicto y la crisis.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Su trabajo en la organización le genera estrés o conflicto?	Si	No
¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?	Periódica (de vez en cuando)	Periódica (de vez en cuando)
¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:	Búsqueda de reconocimiento	Ninguno

*Nota.* Existe una diferencia en la percepción de estrés o conflicto en el trabajo entre los encuestados. El encuestado 1 experimenta estos sentimientos de manera esporádica, lo atribuye a causas por la búsqueda de reconocimiento. Por otro lado, el encuestado 2 no siente estrés ni conflicto laboral. Por parte de la jefatura del área contable se reconocer en la entrevista realizada que la dinámica propia de la empresa genera estrés o conflicto, por motivos tales como exigencias propias del puesto.

### **Figura 74**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a toma de decisiones.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Forma parte usted de la toma de decisiones?	No	No
¿Siente que toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones?	No	Si

*Nota.* Ninguno de los encuestados participa directamente en la toma de decisiones en la empresa. Sin embargo, existe una diferencia en la percepción sobre si su opinión es considerada: mientras que el encuestado 1 no siente que su opinión sea tomada en cuenta, el encuestado 2 sí cree que su opinión es valorada. Respecto a las decisiones financieras el jefe del área contable si está involucrado en el proceso de toma de decisiones, el mencionó en la entrevista que se reúne con el gerente y ahí acuerdan lo necesario para el futuro de la organización.

### **Figura 75**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a creatividad e innovación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad?	Si	Si
¿Ha propuesto algún cambio creativo y/o innovador?	No	Si
¿Han aplicado ese cambio?	No	Si

*Nota.* Ambos encuestados reconocen que la organización promueve la innovación y la creatividad. Sin embargo, solo el encuestado 2 ha hecho una propuesta de cambio, la cual fue implementada, lo que refleja un entorno receptivo a las ideas innovadoras. Por su parte, el encuestado 1 no ha participado activamente en proponer cambios. En concordancia con el personal operativo que respondió positivamente, también la jefatura contable indica que, si se realizan esfuerzos para fomentar la innovación, ejemplo de esto son las capacitaciones organizadas por el área de recursos humanos.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control.***

### **Figura 76**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a control.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Recibe supervisión de sus labores de parte de su jefatura?	No sé	Si
¿Con que periodicidad se dan esas supervisiones?	N/R	De 1 a 2 veces al mes
Ese seguimiento incluye:	N/R	Seguimiento de labores, Desempeño
¿Evalúan su desempeño?	Si	Si
¿Con que periodicidad le realizan evaluaciones de desempeño?	1 vez al año	2 veces o más al año

*Nota.* Existe una diferencia notable en la percepción de la supervisión entre ambos encuestados. Mientras que el encuestado 2 recibe supervisión clara y regular (1-2 veces al mes), el encuestado 1 no tiene claridad sobre si existe supervisión de su trabajo. Ambos afirman que su desempeño es evaluado. A diferencia de las respuestas dadas por los colaboradores operativos, la jefatura de área en su entrevista menciona que no se dan evaluaciones de desempeño en el área contable.

### **Figura 77**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a naturaleza.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores? (como papelería, ornato, alimentos, etc.)	No sé	No
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre los recursos materiales?	Si	No

*Nota.* Existe una diferencia en las percepciones de ambos encuestados. Mientras el encuestado 1 no está seguro acerca de que se apliquen controles de recursos, éste si considera importante su implementación, el encuestado 2 tiene una posición más definida al afirmar que no aplica controles y tampoco los considera necesarios. La jefatura del área contable considera de gran importancia la utilización de controles, sin embargo; se enfoca más en los controles digitales que permiten una mayor veracidad en la información que arrojan, por ejemplo, los estados financieros.

**Figura 78**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a sistemas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuenta usted con algún sistema de control sobre sus labores? (sistema de control se refiere a algún método de control, como formularios, bitácoras, etc.)	Si	No
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre sus labores?	N/R	N/R

*Nota.* El primer encuestado parece tener una estructura más organizada en su trabajo, utilizando algún sistema de control, mientras que el segundo encuestado carece de este.

**Figura 79**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a herramientas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuenta usted con un presupuesto de materiales y/o productos?	No sé	Si

*Nota.* El primer encuestado no sabe si tiene un presupuesto para la compra de materiales y/o productos, mientras que el segundo afirma que si lo tiene. En concordancia con el entrevistado 2, la jefatura afirma la existencia de un presupuesto dentro de la organización, respuesta dada en la entrevista que se le realizó personalmente.

**Figura 80**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a calidad.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?	Si	Si
¿Se promueve la calidad en la organización?	Si	Si
¿La calidad ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados coinciden en que la empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad que se promueve activamente y que ha demostrado ser efectivo en satisfacer y superar las expectativas de los clientes. En desacuerdo con los colaboradores operativos y como respuesta en la entrevista realizada el jefe de área reconoce que no existe un sistema de gestión de calidad como tal, pero que la labor que realizan en el departamento de hace lo mejor posible. Además, en general dentro de la organización si se promueve la calidad principalmente en la información, ya que ésta permite la toma de mejores decisiones.

### **Área Funcional proveeduría.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios al personal operativo del área funcional de proveeduría del hotel Amor Arenal.

Las figuras que vamos a presentar a continuación ofrecen una visión clara y detallada de las respuestas recopiladas, cada figura está diseñada para proporcionar una representación visual de los datos, facilitando una comprensión rápida y precisa de los resultados.

La encuesta fue aplicada al 100% de los empleados del área funcional de proveeduría, lo que equivale a 2 personas. Así mismo se realizó una entrevista a la jefatura del área.

### ***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación.***

#### ***Figura 81***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la visión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene visión?	Si	Si
¿Conoce usted la visión de la empresa?	No	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la visión de la empresa?	No	Si
¿Ha visto carteles sobre la visión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?	No	No

*Nota.* Aunque ambos encuestados saben que la empresa tiene una visión, solo uno de ellos (encuestado 2) está realmente familiarizado con su contenido y ha recibido una copia de esta. Ninguno ha visto carteles con la visión en los lugares comunes. De acuerdo con la entrevista

realizada a la jefatura de proveeduría, él si conoce la existencia de una visión dentro de la empresa, coincidiendo con el encuestado 2.

### **Figura 82**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la misión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene misión?	Si	Si
¿Conoce usted la misión de la empresa?	No	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la misión de la empresa?	No	Si
¿Ha visto carteles sobre la misión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?	No	No

*Nota.* Ambos encuestados saben que la empresa tiene una misión, pero solo uno (encuestado 2) está familiarizado con su contenido y ha recibido una copia de esta. No obstante, al igual que con la visión, ninguno ha visto carteles sobre la misión en los lugares comunes. Tras revisar la entrevista realizada al jefe de área, se establece sobre la existencia de la misión, la cual indica que es transmitida a toda la organización por medio de Recursos Humanos.

### **Figura 83**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a los objetivos de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a ingresos?	Si	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a costos y gastos?	Si	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a procesos?	No	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a personas?	No	Si
¿Los objetivos tienen algún plazo establecido?	No sé	Si
¿Cumplen con ese plazo?	No sé	Si
¿Se evalúa el cumplimiento del objetivo?	No sé	Si

¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?	No sé	Si
¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?	Si	Si
¿Qué medidas crees que se podrían implementar para reducir los costos operativos del hotel sin comprometer la calidad del servicio?	Implementar prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes.	Implementar prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes.
¿Hay aspectos específicos de los procesos del hotel consideras que se podrían optimizar para mejorar la eficiencia operativa?	Si	Si
¿Cuales?	Estableciendo metas a corto plazo a los colaboradores	Una mejor comunicación entre los líderes.

*Nota.* El encuestado 2 parece tener una comprensión más clara de los objetivos y procesos del departamento, incluyendo la evaluación y retroalimentación de estos. Ambos coinciden en la importancia de implementar medidas de eficiencia energética y optimización de procesos a través de una mejor comunicación y el establecimiento de metas claras. Existen en el hotel objetivos orientados a ingresos, costos y personas, los cuales son establecidos a mediano y corto plazo, además en concordancia con el segundo de los entrevistados, si existe evaluación de dichos objetivos, todo lo anterior es lo que indica la jefatura de área en la entrevista realizada.

### **Figura 84**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las metas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿El departamento para el que labora, tiene metas establecidas?	No	Si
¿Las metas tienen algún plazo establecido?	N/R	No
¿Cumplen con ese plazo?	N/R	Si
¿Se evalúa el cumplimiento de las metas?	N/R	Si

¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?	N/R	Si
¿Constituyen las metas un apoyo para la superación del desempeño organizacional?	N/R	Si

*Nota.* El encuestado 2 tiene claro que en su departamento existen metas y procesos de evaluación, los cuales incluyen retroalimentación y contribuyen al mejor desempeño organizacional. Por otro lado, el encuestado 1 no tiene información sobre la existencia de metas, plazos o evaluaciones en su departamento. De acuerdo con la entrevista realizada a la jefatura del área de proveeduría, reconoce que el departamento si cuenta con metas establecidas, además que éstas son primordiales para poder trabajar en los meses siguientes.

### **Figura 85**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las estrategias/tácticas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas?	No	Si
¿Quién define las estrategias?	N/R	Mi jefe

*Nota.* El encuestado 2 reconoce que en su departamento existen estrategias definidas para el cumplimiento de los objetivos y metas, las cuales son determinadas por su jefe. El encuestado 1, en cambio, menciona que no hay estrategias establecidas en su departamento. Al igual que el entrevistado 2, el jefe de proveeduría en la entrevista realizada confirma la existencia de metas, dentro del departamento, así mismo indica que éstas son necesarias para trabajar en los meses siguientes.

### **Figura 86**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a los procedimientos sobre sus funciones de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
----------	--------------	--------------

¿Sabe usted si su departamento tiene procedimientos establecidos sobre sus funciones?	Si	Si
¿Conoce usted esos procedimientos?	Si	Si
¿Le entregaron esos procedimientos ya sea de forma impresa o digital?	Si	Si
¿Sigue usted las indicaciones establecidas en esos procedimientos?	Si	Si

*Nota.* Ambos colaboradores indican que conocen los procedimientos de su departamento, les fueron entregados formalmente y siguen las indicaciones establecidas. En el tema de los procedimientos, la jefatura del departamento afirma la existencia de estos, los cuales se encuentran documentados, lo anterior al igual que los 2 colaboradores entrevistados.

### **Figura 87**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a políticas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa tiene políticas establecidas?	Si	Si
¿Conoce usted esas políticas?	Si	Si
¿Le entregaron las políticas ya sea impresas o digitales?	Si	No

*Nota.* Ambos colaboradores están al tanto de las políticas establecidas en la empresa y las conocen. Sin embargo, mientras que al primer encuestado le fueron entregadas formalmente en algún formato, el segundo encuestado no recibió las políticas impresas o en formato digital. Según lo indica la jefatura en entrevista si existen políticas dentro de la empresa, al igual que lo afirmaron los 2 colaboradores operativos que fueron encuestados, además estas se transmiten por medio de memorandos digitales.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.***

### **Figura 88**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a estructura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
----------	--------------	--------------

¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?	No	Si
¿Sabe usted de quien depende administrativamente su puesto?	Si	Si

*Nota.* Aunque el primer encuestado no conoce la estructura organizacional formal (organigrama), ambos saben claramente de quién dependen administrativamente. La jefatura de área define en entrevista como es la estructura organizacional de la empresa, esto lo aclara en la entrevista realizada personalmente.

### **Figura 89**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a división y distribución de funciones.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿La empresa ha medido su carga de trabajo?	No	Si
¿Tiene claras sus funciones?	Si	Si
¿Recibió inducción al puesto cuando lo contrataron?	Si	Si
¿Le brindan capacitación sobre sus funciones por área y puesto específicamente?	No	Si

*Nota.* Los resultados de los cuestionarios muestran diferencias significativas en la percepción de la capacitación y la medición de la carga de trabajo entre los dos encuestados. Mientras que el segundo encuestado considera que la empresa ha medido su carga de trabajo y recibe capacitación específica para su rol, el primer encuestado no tiene esta percepción y no recibe formación en su área, a pesar de que ambos tienen claridad sobre sus funciones y recibieron inducción al puesto. Al igual que los 2 colaboradores operativos, el jefe de área indica que las funciones son claras para todos los miembros del equipo, y que recibe capacitación sobre sus funciones por parte del líder del área, esto según lo indica en entrevista realizada.

### **Figura 90**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cultura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional?	No sé	Si
¿Conoce usted cuales son los valores de la cultura organizacional de la empresa?	N/R	Si
¿Influyen esos valores en usted?	N/R	Si
¿Cuál es su grado de pertenencia hacia la empresa?	Si siento pertenencia	Si siento pertenencia

*Nota.* El grado de pertenencia hacia la empresa es similar entre ambos encuestados, ya que ambos expresan sentir una conexión con la organización. Sin embargo, existe una discrepancia en el conocimiento de la cultura organizacional: el encuestado 1 no está seguro si la empresa tiene una cultura definida, mientras que el encuestado 2 tiene claro que sí existe y puede identificar los valores que la componen, indicando que estos influyen en su desempeño. Desde la jefatura de proveeduría en la entrevista, se indica que en la empresa están presentes valores como la ética y la responsabilidad social.

### **Figura 91**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a recursos humanos.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
Ha tenido problemas en la empresa sobre:	No he tenido problemas	No he tenido problemas
Ha comunicado estos problemas a:	N/R	N/R
¿Por qué no le comunico su problema a nadie?	N/R	N/R
¿La persona a la que le comunico le resolvió su problema?	N/R	N/R

*Nota.* Ninguno de los encuestados ha tenido problemas en la empresa, por lo que no ha existido necesidad de comunicar dichos problemas o buscar soluciones. Al igual que los colaboradores operativos, la jefatura del departamento menciona en la entrevista realizada, que no han existido problemas o situaciones críticas entre los 3 trabajadores del área.

**Figura 92**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a análisis y valuación de puestos.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Conoce usted el manual de puestos relacionado a sus funciones?	Si	Si
¿Sigue usted las indicaciones de ese manual?	Si	Si
Explique ¿por qué no sigue las indicaciones de ese manual?	N/R	N/R
¿Le entregaron una copia virtual o en físico del manual de puestos?	No	No

*Nota.* Ambos encuestados están familiarizados con el manual de puestos relacionado con sus funciones y que efectivamente siguen sus indicaciones. Sin embargo, ninguno de los dos recibió una copia, ya sea virtual o física, del manual. Tal y como lo indican los 2 trabajadores operativos, el jefe del área también indica que existe manual de puestos sobre sus funciones, esta información fue recabada mediante una entrevista.

**Figura 93**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuál fue el proceso que siguió para solicitar empleo en esta empresa?	Por medio de internet	Apliqué directamente en la empresa
¿Firmó un contrato al ser contratado?	Si	Si
¿Le dieron una copia de ese contrato en forma impresa o digital?	Si	Si
Cuándo lo contrataron; ¿les dieron una visita a todas las instalaciones de la empresa?	No	Si
¿Recibió entrenamiento para incorporarse al puesto?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados firmaron un contrato al ser contratados y recibieron una copia de este, ya sea en formato impreso o digital. Sin embargo, hubo una discrepancia en la experiencia de orientación: mientras el encuestado 1 no recibió una visita a las instalaciones de la empresa al momento de su contratación, el encuestado 2 sí lo hizo. Ambos participantes también recibieron entrenamiento para incorporarse a sus respectivos puestos. Como se indicó anteriormente el jefe de área en su entrevista indica que, si se da capacitación para incorporarse al puesto, en concordia con los 2 trabajadores operativos.

#### **Figura 94**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cambio organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿La empresa ha sufrido algún cambio en la forma de trabajar?	Si	Si
¿Ha recibido alguna charla para afrontar el cambio?	Si	Si
¿Cuál es su percepción sobre los cambios laborales?	No me gustan	Me gustan

*Nota.* Ambos encuestados confirmaron que la empresa ha experimentado cambios en la forma de trabajar y que han recibido charlas para enfrentar dichos cambios. Sin embargo, las percepciones sobre estos cambios varían entre los encuestados: mientras que el encuestado 1 expresó que no le gustan los cambios laborales, el encuestado 2 manifestó una actitud positiva, afirmando que le gustan los cambios. Por parte de la jefatura del área indica en entrevista que, si se ha fomentado una cultura de cambio, como lo han mencionado los entrevistados.

#### **Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.**

#### **Figura 95**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a dirección.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿El departamento donde usted labora realiza reuniones de personal?	No	Si
¿Con que periodicidad?	N/R	3 o más veces al mes

¿Cuál crees que sería la forma más efectiva de mejorar su desempeño y motivación para contribuir a la generación de ingresos en el hotel?	Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias.	Implementar programas de reconocimiento y recompensas por desempeño excepcional
¿La empresa lo capacita para las labores que realiza?	No	Si
¿Con que periodicidad lo capacitan?	N/R	De 1 a 2 veces al año

Nota. El encuestado 1 indicó que su departamento no realiza reuniones de personal, mientras que el encuestado 2 señaló que sí, con una frecuencia de tres o más veces al mes. En cuanto a mejorar su desempeño y motivación, el encuestado 1 sugirió ofrecer más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, mientras que el encuestado 2 destacó la importancia de programas de reconocimiento y recompensas por desempeño. Respecto a la capacitación para sus labores, el encuestado 1 comentó que no recibe, mientras que el encuestado 2 mencionó que sí, con una frecuencia de una o dos veces al año. En entrevista la jefatura del área indica que metas y desempeño van de la mano, por ende, uno de los puntos que podrían tratarse para mejorar el desempeño, sería trabajar en las metas, además al igual que en otras respuestas menciona que la empresa lo capacita para las labores que realiza.

### **Figura 96**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a liderazgo.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Fomenta la empresa el liderazgo en usted y sus labores?	Si	Si
¿Su líder le permite tomar decisiones en cuanto a sus labores?	Si	Si
¿Ha tenido la empresa la disposición de recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora?	No	Si

¿La empresa ha aplicado esas recomendaciones? N/R Si

*Nota.* En cuanto al liderazgo, ambos encuestados coinciden en que la empresa lo fomenta y sus líderes les permiten tomar decisiones sobre sus labores. Sin embargo, mientras que el encuestado 1 mencionó que la empresa no ha mostrado disposición para recibir sus recomendaciones de mejora, el encuestado 2 afirmó que sí. Además, el encuestado 2 indicó que la empresa ha aplicado sus recomendaciones, mientras que el encuestado 1 no proporcionó respuesta al respecto.

### **Figura 97**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a comunicación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
Dispone usted de la oportunidad de comunicarse con:	Su jefe, Gerente de RH	Su jefe, Gerente general, Gerente de Recursos humanos
¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?	No	No
¿Dispone usted de un correo organizacional como medio oficial para recibir información de la empresa?	No	Si
¿Como calificaría la comunicación laboral en la empresa?	Regular	Regular

*Nota.* En términos de comunicación, ambos encuestados indicaron que tienen la oportunidad de comunicarse con sus jefes, aunque el encuestado 2 también puede hacerlo con el gerente general y el gerente de recursos humanos. Ambos señalaron que no se han implementado iniciativas para mejorar los canales de comunicación, y mientras el encuestado 2 cuenta con un correo organizacional, el encuestado 1 no. La calificación general de la comunicación en la empresa por ambos encuestado fue "regular". Respecto a la comunicación en la entrevista realizada a la jefatura de proveeduría, menciona que es muy importante ya que el hotel tiene muchos trabajadores, indica que, si existe la comunicación entre jefaturas y operativos, tal y como también lo afirmaron ambos encuestados. Entre las barreras que menciona que existe se encuentra la falta de tiempo, y el estrés laboral.

**Figura 98**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a motivación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuáles son dos propuestas de iniciativas que usted considera que serían efectivas para aumentar la motivación del personal?	Recompensas monetarias	Recompensas no monetarias y recompensas monetarias
¿Ha participado usted de alguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral?	No	Si
Establezca una categoría a su nivel de motivación laboral:	Muy Motivado	Muy Motivado
¿Considera a la equidad como un elemento motivacional?	Si	Si

*Nota.* En cuanto a iniciativas para aumentar la motivación del personal, el encuestado 1 destacó las recompensas monetarias, mientras que el encuestado 2 mencionó tanto recompensas monetarias como no monetarias. El encuestado 1 no ha participado en actividades de la empresa que aumenten su motivación laboral, mientras que el encuestado 2 sí. Ambos indicaron estar "muy motivados" en sus labores. Además, ambos consideran a la equidad como un factor importante para su motivación laboral. Al mencionar el rubro de motivación, el jefe del departamento de proveeduría menciona en la entrevista realizada que, ésta es uno de los puntos altos e importantes en la empresa para que los colaboradores den su máximo esfuerzo, dentro de los puntos de motivación que se dan en la empresa se tiene como ejemplo buenos salarios y bono al final del año.

**Figura 99**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a grupos y equipos de trabajo.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Sabe usted si en la empresa existen comités?	No	Si
¿Participa en alguno?	N/R	No

*Nota.* El encuestado 1 indicó no saber si existen comités, mientras que el encuestado 2 confirmó su conocimiento sobre los comités, pero mencionó no participar en ninguno. La jefatura del área en su entrevista menciona la existencia de grupo de trabajo más no de comités como lo indican los colaboradores operativos.

### **Figura 100**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas al manejo del estrés, el conflicto y la crisis.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Su trabajo en la organización le genera estrés o conflicto?	No	No
¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?	Periódica (de vez en cuando)	Periódica (de vez en cuando)
¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:	Recursos limitados para trabajar	Comunicación inadecuada, falta de información.

*Nota.* Ambos encuestados indicaron que su trabajo en la organización no les genera estrés o conflicto de forma permanente, pero mencionaron que estos factores se presentan de manera periódica. En cuanto a las causas que propician el estrés y el conflicto, el encuestado 1 señaló los recursos limitados para trabajar, mientras que el encuestado 2 indicó una comunicación inadecuada y la falta de información. Desde la jefatura de proveeduría en su entrevista, se indica que no existen eventos críticos en el departamento, sin embargo, los trabajadores operativos en su cuestionario difieren indicando que si se han dado dichas situaciones.

### **Figura 101**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a toma de decisiones.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Forma parte usted de la toma de decisiones?	No	Si
¿Siente que toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones?	No	Si

*Nota.* El encuestado 1 indicó que no forma parte de la toma de decisiones y que no considera que su opinión sea tomada en cuenta en dicho proceso. En contraste, el encuestado 2 afirmó que sí

participa en la toma de decisiones y siente que su opinión es considerada. Al igual que los trabajadores operativos en la entrevista realizada a la jefatura del departamento, éste indica que, si forma parte de la toma de decisiones, algunas de ellas deben ser evaluadas también por contabilidad o por recursos humanos y hasta en grupo con la gerencia.

### **Figura 102**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a creatividad e innovación.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad?	No	Si
¿Ha propuesto algún cambio creativo y/o innovador?	No	Si
¿Han aplicado ese cambio?	No	Si

*Nota.* El encuestado 1 señaló que la organización no ha realizado esfuerzos para fomentar la innovación y creatividad, y que no ha propuesto cambios creativos o innovadores. Por otro lado, el encuestado 2 afirmó que la empresa sí ha fomentado la innovación, que ha propuesto cambios innovadores y que estos han sido aplicados. Como lo menciona el encuestado 1, en el departamento de proveeduría no se realizan capacitaciones sobre temas de creatividad e innovación, aunque se trata de innovar, sin embargo en otros departamentos si se realizan dichas capacitaciones. Lo anterior según la entrevista realizada a la jefatura de área.

### **Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control.**

### **Figura 103**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a control.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Recibe supervisión de sus labores de parte de su jefatura?	Si	Si
¿Con que periodicidad se dan esas supervisiones?	Todos los días	De 1 a 2 veces al mes

Ese seguimiento incluye:	Seguimiento de labores	Metas alcanzadas, Seguimiento de labores
¿Evalúan su desempeño?	No sé	Si
¿Con que periodicidad le realizan evaluaciones de desempeño?	1 vez al año	2 veces o más al año

*Nota.* Ambos encuestados indicaron que reciben supervisión de sus labores por parte de su jefatura, aunque la periodicidad varía: el encuestado 1 recibe supervisión diaria, mientras que el encuestado 2 la recibe de 1 a 2 veces al mes. El seguimiento en ambos casos incluye labores, y en el caso del encuestado 2 también metas alcanzadas. Mientras el encuestado 2 confirmó que evalúan su desempeño, el encuestado 1 no está seguro. Además, el encuestado 2 mencionó que le realizan evaluaciones de desempeño al menos dos veces al año, mientras que el encuestado 1 mencionó que ocurre una vez al año. Coincidiendo con los colaboradores operativos la jefatura del área, menciona en su entrevista que, si se realizan evaluaciones de desempeño, 1 o 2 veces al año a todos los colaboradores del hotel, e indica que si se da retroalimentación al personal evaluado.

#### **Figura 104**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a naturaleza.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores? (como papelería, ornato, alimentos, etc.)	Si	Si
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre los recursos materiales?	Si	Si

*Nota.* Ambos encuestados afirmaron que aplican controles sobre los recursos materiales que utilizan en sus labores, como papelería y otros insumos. Además, coincidieron en considerar que es importante la implementación de estos controles.

#### **Figura 105**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a sistemas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
----------	--------------	--------------

¿Cuenta usted con algún sistema de control sobre sus labores? (sistema de control se refiere a algún método de control, como formularios, bitácoras, etc.)	Si	Si
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre sus labores?	N/R	N/R

*Nota.* Ambos encuestados indicaron que cuentan con algún sistema de control sobre sus labores, como formularios o bitácoras. Sin embargo, no se obtuvo información sobre su percepción respecto a la importancia de implementar controles en sus tareas. Por ahora en la empresa no se realizan auditorías de control, sin embargo, si existen controles internos, esto lo menciona la jefatura de auditoría en su entrevista.

### **Figura 106**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a herramientas.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuenta usted con un presupuesto de materiales y/o productos?	No	Si

*Nota.* Los resultados muestran que el encuestado 1 no cuenta con un presupuesto de materiales y/o productos, mientras que el encuestado 2 sí tiene uno establecido. Al igual que el colaborador operativo 2, la jefatura en entrevista realizada, indica que si existen presupuestos en la organización.

### **Figura 107**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a calidad.*

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2
¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?	No sé	Si
¿Se promueve la calidad en la organización?	No sé	Si
¿La calidad ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios?	No sé	Si

*Nota.* El encuestado 1 no está seguro sobre la existencia de un sistema de gestión de la calidad en la empresa, ni sobre si se promueve la calidad o si esta ha satisfecho y superado las expectativas de los clientes y usuarios. En contraste, el encuestado 2 tiene claridad sobre la implementación y promoción de un sistema de calidad, afirmando que ha logrado satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes. Coincidiendo en su totalidad con el encuestado 2; la jefatura del departamento menciona en la entrevista realizada que, si existe un sistema de gestión de calidad, además ésta se promueve ya que hay una persona que realiza inspecciones y se realizan compras siempre buscando la calidad, de tal forma que si se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **Área Funcional recursos humanos.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios al personal operativo del área funcional de recursos humanos del hotel Amor Arenal.

Las figuras que vamos a presentar a continuación ofrecen una visión clara y detallada de las respuestas recopiladas, cada figura está diseñada para proporcionar una representación visual de los datos, facilitando una comprensión rápida y precisa de los resultados.

La encuesta fue aplicada al 100% de los empleados del área funcional de recursos humanos, lo que equivale a 1 persona. Así mismo se realizó una entrevista a la jefatura del área.

### ***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de planeación.***

#### ***Figura 108***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la visión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si la empresa tiene visión?	Si
¿Conoce usted la visión de la empresa?	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la visión de la empresa?	Si
¿Ha visto carteles sobre la visión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?	Si

*Nota.* El encuestado tiene un buen conocimiento sobre la visión de la empresa, afirmando que sí está al tanto de ella y que se le proporcionó por escrito, tanto en formato digital como impreso.

Además, ha observado carteles con la visión de la empresa en áreas comunes. Tal y como lo indica el colaborador encuestado, lo confirma en entrevista la jefatura entrevistada, menciona la existencia de visión dentro de la empresa y añade que no la tiene aprendida, pero si sabe que existe.

### **Figura 109**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a la misión de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si la empresa tiene misión?	Si
¿Conoce usted la misión de la empresa?	Si
¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la misión de la empresa?	Si
¿Ha visto carteles sobre la misión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?	No

*Nota.* El encuestado tiene conocimiento de la misión de la empresa, indicando que se le ha proporcionado por escrito, ya sea en formato digital o impreso. Sin embargo; a diferencia de la visión, no ha observado carteles sobre la misión en los lugares comunes de colaboradores. Al igual que como lo menciona el colaborador encuestado, por parte de la jefatura si se conoce el que existe misión dentro de la organización, lo anterior según entrevista realizada.

### **Figura 110**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a los objetivos de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a ingresos?	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a costos y gastos?	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a procesos?	Si
¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a personas?	No

¿Los objetivos tienen algún plazo establecido?	Si
¿Cumplen con ese plazo?	Si
¿Se evalúa el cumplimiento del objetivo?	No sé
¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?	No sé
¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?	Si
	Implementar
¿Qué medidas crees que se podrían implementar para reducir los costos operativos del hotel sin comprometer la calidad del servicio?	prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes.
¿Hay aspectos específicos de los procesos del hotel consideras que se podrían optimizar para mejorar la eficiencia operativa?	Si
Cuales?	Comunicación

*Nota.* El encuestado indica que el departamento para el que labora tiene objetivos orientados a ingresos, costos, gastos y procesos, pero no a personas. Los objetivos tienen plazos establecidos y se cumplen, aunque no está seguro si se evalúa el cumplimiento de estos ni tampoco si existe retroalimentación después de la evaluación. Considera que los objetivos ayudan al desempeño organizacional y cree que se podrían implementar prácticas para el ahorro de energía como son el trabajo por medio de paneles solares. En similitud con la encuesta realizada al colaborador operativo, la jefatura afirma que, si existen objetivos orientados a ingresos, pero difiere en el plazo, ya que indica que no hay uno definido, respecto a la evaluación de objetivos en la entrevista mencionó que esto si se evalúan entre el contador y el gerente.

### **Figura 111**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las metas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿El departamento para el que labora, tiene metas establecidas?	Si

¿Las metas tienen algún plazo establecido?	Si
¿Cumplen con ese plazo?	Si
¿Se evalúa el cumplimiento de las metas?	No sé
¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?	Si
¿Constituyen las metas un apoyo para la superación del desempeño organizacional?	Si

*Nota.* El encuestado confirma que el departamento para el que labora tiene metas establecidas con plazos definidos y se cumplen dentro de esos plazos. Sin embargo, no sabe si se evalúa el cumplimiento de las metas, aunque menciona que sí existe retroalimentación después de la evaluación. Considera que las metas apoyan la superación del desempeño organizacional. Según la entrevista realizada a la jefatura de recursos humanos si existen metas en el departamento, las cuáles se fijan por medio del grupo gerencial.

### **Figura 112**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a las estrategias/tácticas de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas?	Si
¿Quién define las estrategias?	Mi jefe

*Nota.* El encuestado afirma que su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de los objetivos y metas, y que dichas estrategias son definidas por su jefe. Tanto la colaboradora operativa como la jefatura coinciden en que si existen estrategias en el departamento.

### **Figura 113**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a los procedimientos sobre sus funciones de la empresa.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si su departamento tiene procedimientos establecidos sobre sus funciones?	Si

¿Conoce usted esos procedimientos?	Si
¿Le entregaron esos procedimientos ya sea de forma impresa o digital?	Si
¿Sigue usted las indicaciones establecidas en esos procedimientos?	Si

*Nota.* El encuestado indica conocer que en su departamento tienen procedimientos establecidos sobre sus funciones, los conoce y los recibió de forma impresa o digital. Además, sigue las indicaciones establecidas en dichos procedimientos. En la entrevista realizada a la jefatura de área, este indica que, si existen procedimientos y estos están documentados en los perfiles, así lo indicó el colaborador operativo.

### **Figura 114**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a políticas.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si la empresa tiene políticas establecidas?	Si
¿Conoce usted esas políticas?	Si
¿Le entregaron las políticas ya sea impresas o digitales?	Si

*Nota.* El encuestado indica conocer que la empresa tiene políticas establecidas y recibió una copia de estas, ya sea en formato impreso o digital. Tanto en el cuestionario el colaborador operativo como en la entrevista el jefe del departamento indican que si existen políticas en la organización.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de organización.***

### **Figura 115**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a estructura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?	Si
¿Sabe usted de quien depende administrativamente su puesto?	Si

*Nota.* El encuestado afirmó que conoce la estructura organizacional de la empresa y también sabe de quién depende administrativamente su puesto.

**Figura 116**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a división y distribución de funciones.*

Pregunta	Encuestado 1
¿La empresa ha medido su carga de trabajo?	Si
¿Tiene claras sus funciones?	Si
¿Recibió inducción al puesto cuando lo contrataron?	Si
¿Le brindan capacitación sobre sus funciones por área y puesto específicamente?	Si

*Nota.* El encuestado indicó que la empresa ha medido su carga de trabajo, tiene claras sus funciones, recibió inducción al puesto al ser contratado y recibe capacitación específica sobre sus funciones y área. Sobre la distribución de funciones, la jefatura entrevistada manifestó que, si tiene claras sus funciones, al igual que el colaborador operativo, pero difieren en la pregunta sobre capacitación, una dice que si recibe y la otra que no.

**Figura 117**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cultura organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional?	Si
¿Conoce usted cuales son los valores de la cultura organizacional de la empresa?	Si
¿Influyen esos valores en usted?	Si
¿Cuál es su grado de pertenencia hacia la empresa?	Si siento pertenencia

*Nota.* El encuestado afirma que la empresa cuenta con una cultura organizacional y que conoce los valores de esta. Además, estos valores influyen en él, y siente un fuerte grado de pertenencia hacia la empresa. A diferencia del trabajador operativo, su jefatura indica que, no se da mucho la cultura organizacional en el departamento.

**Figura 118**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a recursos humanos.*

Pregunta	Encuestado 1
Ha tenido problemas en la empresa sobre:	No he tenido problemas
Ha comunicado estos problemas a:	N/R
¿Por qué no le comunico su problema a nadie?	N/R
¿La persona a la que le comunico le resolvió su problema?	N/R

*Nota.* El encuestado no ha tenido problemas en la empresa, por lo que no ha existido la necesidad de comunicar dichos problemas o buscar soluciones. En la entrevista la jefatura afirma la existencia de eventos críticos dentro de la organización.

**Figura 119**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas con la evaluación de puestos.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Conoce usted el manual de puestos relacionado a sus funciones?	Si
¿Sigue usted las indicaciones de ese manual?	Si
Explique ¿por qué no sigue las indicaciones de ese manual?	N/R
¿Le entregaron una copia virtual o en físico del manual de puestos?	Si

*Nota.* El encuestado conoce el manual de puestos relacionado a sus funciones, sigue las indicaciones de este y recibió una copia virtual o física del documento. No proporcionó una explicación sobre por qué no seguiría las indicaciones del manual, ya que no aplica. Por parte de la jefatura del departamento en la entrevista indica que no se han elaborado manuales de puestos como tal, sino más bien perfiles de puestos lo cuales incluyen cuales con las funciones.

**Figura 120**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Cuál fue el proceso que siguió para solicitar empleo en esta empresa?	Apliqué directamente en la empresa
¿Firmó un contrato al ser contratado?	Si
¿Le dieron una copia de ese contrato en forma impresa o digital?	Si
¿Cuándo lo contrataron; <u>les</u> dieron una visita a todas las instalaciones de la empresa?	Si
¿Recibió entrenamiento para incorporarse al puesto?	Si

*Nota.* El encuestado solicitó empleo directamente en la empresa y firmó un contrato al ser contratado, del cual recibió una copia en formato impreso o digital. Al momento de su contratación, les dieron una visita a todas las instalaciones de la empresa y también recibió entrenamiento para incorporarse a su puesto. No se da una capacitación por áreas o puestos según lo indica la jefatura en su entrevista.

**Figura 121**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a cambio organizacional.*

Pregunta	Encuestado 1
¿La empresa ha sufrido algún cambio en la forma de trabajar?	No
¿Ha recibido alguna charla para afrontar el cambio?	N/R
¿Cuál es su percepción sobre los cambios laborales?	Me gustan

*Nota.* El encuestado no ha observado cambios en la forma de trabajar en la empresa y, por lo tanto, no ha recibido charlas para afrontar dichos cambios. Su percepción sobre los cambios laborales es positiva, indicando que le gustan. Dentro de la empresa en general si se ha fomentado una cultura

de aprendizaje y cambio según la respuesta dada en la entrevista por la jefatura del departamento de recursos humanos.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de dirección.***

***Figura 122***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a dirección.*

Pregunta	Encuestado 1
¿El departamento donde usted labora realiza reuniones de personal?	No
¿Con que periodicidad?	N/R
¿Cuál crees que sería la forma más efectiva de mejorar su desempeño y motivación para contribuir a la generación de ingresos en el hotel?	Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias.
¿La empresa lo capacita para las labores que realiza?	No
¿Con que periodicidad lo capacitan?	N/R

Nota. El encuestado informa que su departamento no realiza reuniones de personal y no proporciona una periodicidad para estas. Para mejorar el desempeño y motivación en el hotel, sugiere ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias. Además, menciona que la empresa no lo capacita para las labores que realiza y no proporciona información sobre la periodicidad de dicha capacitación. Dentro de la organización si se realizan evaluaciones de desempeño, según lo indica la respuesta a la entrevista realizada a la jefatura y al igual que el colaborador operativo, menciona que no se realizan capacitaciones respecto a sus labores, sino más bien en temas de salud ocupacional y demás.

***Figura 123***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a liderazgo.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Fomenta la empresa el liderazgo en usted y sus labores?	Si

¿Su líder le permite tomar decisiones en cuanto a sus labores?	Si
¿Ha tenido la empresa la disposición de recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora?	Si
¿La empresa ha aplicado esas recomendaciones?	Si

*Nota.* El encuestado menciona que la empresa fomenta el liderazgo en él y en sus labores, y que su líder le permite tomar decisiones relacionadas con su trabajo. También indica que la empresa ha estado dispuesta a recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora y que, además, ha aplicado esas recomendaciones.

### **Figura 124**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a comunicación.*

Pregunta	Encuestado 1
Dispone usted de la oportunidad de comunicarse con:	Su jefe
¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?	No
¿Dispone usted de un correo organizacional como medio oficial para recibir información de la empresa?	Si
¿Como calificaría la comunicación laboral en la empresa?	Buena

*Nota.* El encuestado tiene la oportunidad de comunicarse con su jefe y dispone de un correo organizacional como medio oficial para recibir información de la empresa. Sin embargo, menciona que no se ha implementado ninguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación. A pesar de esto, califica la comunicación laboral en la empresa como buena. Como aporte de la jefatura en su entrevista menciona que, si se trabaja una comunicación entre jefaturas y operativos, además se cuenta con correo electrónico y otros medios que permiten una comunicación más fluida entre las partes.

**Figura 125**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a motivación.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Cuáles son dos propuestas de iniciativas que usted considera que serían efectivas para aumentar la motivación del personal?	Recompensas monetarias
¿Ha participado usted de alguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral?	Si
Establezca una categoría a su nivel de motivación laboral:	Muy Motivado
¿Considera a la equidad como un elemento motivacional?	Si

*Nota.* El encuestado sugiere que las recompensas monetarias podrían ser una de las iniciativas efectivas para aumentar la motivación del personal. Ha participado en alguna actividad de la empresa que incrementó su motivación laboral y se considera muy motivado en su trabajo. Además, cree que la equidad es un elemento motivacional importante. Además, desde la jefatura en la entrevista indica que, la motivación es un elemento muy importante dentro de la organización y que la empresa realiza distintas actividades como bonos, reconocimientos entre otros y finalmente agrega que, se da alimentación y transporte gratuito con el fin de aumentar la motivación a los colaboradores.

**Figura 126**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a grupos y equipos de trabajo.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Sabe usted si en la empresa existen comités?	Si
¿Participa en alguno?	Si

*Nota.* El encuestado está al tanto de que existen comités en la empresa y actualmente participa en uno de ellos.

**Figura 127**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas al manejo del estrés, el conflicto y la crisis.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Su trabajo en la organización le genera estrés o conflicto?	No
¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?	Periódica (de vez en cuando)
¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:	Búsqueda de reconocimiento

*Nota.* El encuestado indica que su trabajo no le genera estrés o conflicto de manera constante, sino de manera periódica. Además, menciona que las causas de estrés y conflicto pueden estar relacionadas con la búsqueda de reconocimiento. Como aporte de la jefatura indica en la entrevista que, algunas veces se general situaciones de estrés y conflicto, algunas veces roces entre compañeros pero que se resuelve de una manera pacífica llamando a los involucrados a dialogar y solventar el evento.

**Figura 128**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a toma de decisiones.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Forma parte usted de la toma de decisiones?	Si
¿Siente que toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones?	Si

*Nota.* El encuestado afirma que forma parte de la toma de decisiones y que su opinión es considerada en este proceso. En la entrevista realizada a la jefatura ésta indica que, si forma parte de la toma de decisiones, ya que se realiza de una manera grupal, por ende su opinión si es tomada en cuenta.

**Figura 129**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a creatividad e innovación.*

Pregunta	Encuestado 1
----------	--------------

¿Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad?	Si
¿Ha propuesto algún cambio creativo y/o innovador?	Si
¿Han aplicado ese cambio?	Si

*Nota.* El encuestado señala que la organización ha realizado esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad. Además, ha propuesto cambios creativos e innovadores, los cuales han sido implementados. Respecto a la creatividad e innovación, la entrevista realizada a la jefatura respalda que si se fomenta una cultura de aprendizaje y cambio sin embargo no se realizan capacitaciones en dichos temas.

***Preguntas relacionadas al proceso administrativo de control.***

***Figura 130***

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a control.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Recibe supervisión de sus labores de parte de su jefatura?	Si
¿Con que periodicidad se dan esas supervisiones?	Todos los días
Ese seguimiento incluye:	Seguimiento de labores
¿Evalúan su desempeño?	Si
¿Con que periodicidad le realizan evaluaciones de desempeño?	1 vez al año

*Nota.* El encuestado indica que recibe supervisión diaria de sus labores por parte de su jefatura. Además, menciona que su desempeño es evaluado, aunque estas evaluaciones se realizan solo una vez al año. Al igual como lo respondió en el cuestionario el colaborador operativo, su jefatura confirma en la entrevista, que se realizan evaluaciones de desempeño durante el año, el líder de cada área debe realizar dicha evaluación, además dar retroalimentación sobre la misma al personal evaluado, lo cual se verifica con la firma de este en la hoja de evaluación.

**Figura 131**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a naturaleza.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores? (como papelería, ornato, alimentos, etc.)	Si
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre los recursos materiales?	Si

*Nota.* El encuestado señala que aplica controles sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores, lo que indica una buena práctica en la gestión de recursos. Además, considera importante la implementación de controles sobre estos recursos. Al momento de la entrevista la jefatura del área menciona que, no se realizan auditorías de control, sin embargo; si existen algunos recursos informáticos internos que ayudan, por ejemplo; sistemas para recursos humanos que no pueden ser manipulados.

**Figura 132**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a sistemas.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Cuenta usted con algún sistema de control sobre sus labores? (sistema de control se refiere a algún método de control, como formularios, bitácoras, etc.)	No
¿Considera usted importante la implementación de controles sobre sus labores?	N/R

*Nota.* El encuestado no cuenta con un sistema de control sobre sus labores, como formularios o bitácoras, y no responde a la pregunta sobre la importancia de implementar controles en su trabajo. Coincidiendo con la respuesta dada por el colaborador operativo, la jefatura en la entrevista añade que, casi no existen sistemas de control en la empresa.

**Figura 133**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a herramientas.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Cuenta usted con un presupuesto de materiales y/o productos?	No

Nota. El encuestado no cuenta con un presupuesto de materiales y/o productos. En la entrevista realizada a la jefatura de recursos humanos, ésta afirma que recientemente se implementó un presupuesto, el cual ha permitido ordenar financieramente la organización.

### **Figura 134**

*Análisis de resultados obtenidos para las preguntas relacionadas a calidad.*

Pregunta	Encuestado 1
¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?	No
¿Se promueve la calidad en la organización?	Si
¿La calidad ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios?	Si

Nota. El encuestado indica que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad; sin embargo, señala que sí se promueve la calidad en la organización y que esta ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios. Sobre un sistema de gestión de calidad, la persona entrevistada indica que no existe como tal pero que si hay una persona muy pendiente del servicio y la alimentación.

### **Hallazgos:**

Seguidamente se detallan los resultados de la auditoría realizada, resumidos en un listado de hallazgos, para los cuáles se especifican las condiciones, criterio, causas y efectos:

**Hallazgo #1** Mala distribución de la información en todas las áreas funcionales.

### **Condición:**

Según las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, los colaboradores tienen desconocimiento sobre la visión, misión, objetivos, plazos, políticas, organización, evaluación de cumplimiento y retroalimentación en la empresa. Por lo que, el 68% no conoce el contenido de la

visión, el 64% no conoce la misión, el 50% no sabe si los objetivos tienen plazos ni si se evalúa su cumplimiento, y el 41% no sabe si existe retroalimentación después de la evaluación.

***Criterio:***

Para Cano (2017) el concepto tradicional de organización se basa en una jerarquía de líderes que toman decisiones y las comunican a los subordinados. Una comunicación estructurada y clara permite implementar planes estratégicos, coordinar recursos humanos y materiales, y asegurar que las decisiones sean comprendidas y ejecutadas eficazmente.

***Causa:***

Falta de comunicación estructurada, consistente y efectiva en todos los niveles organizacionales. No existe un proceso formal para la distribución de documentos estratégicos ni un sistema robusto de retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos.

***Efecto:***

Desalineación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos, pérdida de claridad sobre roles y expectativas, disminución de la motivación y la eficiencia operativa, riesgo de bajo rendimiento organizacional debido a la falta de evaluación y retroalimentación efectiva.

***Hallazgo #2*** Falta de procedimientos y políticas internas, en todas las áreas funcionales.

***Condición:***

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la administración, el 50% de los líderes de los departamentos indican que el hotel cuenta con políticas internas, pero no con procedimientos establecidos. Sin embargo, no existen documentos sobre estos procedimientos.

***Criterio:***

Según Mero Vélez (2018) la dirección implica dar órdenes, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

***Causa:***

La administración del hotel no ha priorizado la creación de los procedimientos y políticas internas.

***Efecto:***

El desconocimiento de las políticas y procedimientos puede llevar a incumplimientos operativos, falta de uniformidad en las prácticas de trabajo y baja eficiencia.

***Hallazgo #3*** Deficiencia en el fomento de la motivación laboral en el área funcional de ama de llaves.

***Condición:***

El 64% de los encuestados no ha participado en actividades diseñadas para aumentar la motivación laboral, y solo el 50% se considera motivado, mientras que el 23% se siente poco motivado y el 18% desmotivado.

***Criterio:***

Para Cano (2017) la dirección es la que guía la implementación de los planes y programas que llevan al logro de la misión de la organización, mediante la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el fomento del crecimiento laboral, el desarrollo del trabajo y el ejercicio de la autoridad.

***Causa:***

La falta de un plan estructurado y continuo de actividades motivacionales y la insuficiencia de políticas claras para fomentar la motivación de los empleados.

***Efecto:***

Baja moral laboral, disminución de la productividad, reducción del compromiso con los objetivos organizacionales, y riesgo de rotación de personal, lo que puede impactar negativamente la calidad del servicio y los resultados financieros de la empresa.

***Hallazgo #4*** Deficiencias en la evaluación y retroalimentación del desempeño del área funcional de contabilidad.

***Condición:***

Se identificó que un porcentaje significativo de los encuestados desconoce si sus objetivos y metas son evaluados. Además, la retroalimentación después de la evaluación no es clara ni consistente.

***Criterio:***

Según Hernández y Hernández (2019), "el proceso administrativo se describe como una serie de pasos o etapas que se siguen para llevar a cabo la administración de una empresa o actividad", y dentro de este, la dirección implica "guiar la implementación de los planes y programas que llevan al logro de la misión de la organización, mediante la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el fomento del crecimiento laboral, el desarrollo del trabajo y el ejercicio de la autoridad".

***Causa:***

Falta de procedimientos estandarizados para la evaluación y seguimiento del desempeño.

**Efecto:**

Los empleados pueden sentirse desorientados respecto a sus objetivos y expectativas, lo que afecta su compromiso con la empresa.

**Hallazgo #5** Deficiencias en la capacitación del personal del área funcional de ama de llaves.

**Condición:**

Se identificó que no existe un programa formal y estructurado de capacitación continua para el personal del área de ama de llaves. Los empleados no reciben formación periódica sobre estándares de servicio, manejo de insumos y optimización de procesos operativos.

**Criterio:**

Según Mero Vélez (2018), "la administración es una ciencia social que engloba principios, técnicas y prácticas que, cuando se aplican a grupos de personas, permiten establecer sistemas lógicos de esfuerzo y colaboración, logrando objetivos comunes" .

**Causa:**

Falta de planificación y asignación de recursos para la capacitación del personal. Dependencia de la experiencia previa de los trabajadores sin un plan de actualización de conocimientos. Ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de las habilidades del equipo de ama de llaves.

**Efecto:**

Disminución de la calidad del servicio en el área de limpieza y mantenimiento de habitaciones. Posibles inconsistencias en la aplicación de procedimientos operativos y uso adecuado de insumos. Aumento en el tiempo de ejecución de tareas por falta de técnicas y procesos estandarizados.

**Hallazgo #6** Falta de evaluación en la satisfacción del cliente interno en todas las áreas funcionales.

**Condición:**

Se identificó que no existe un mecanismo formal y periódico para evaluar la satisfacción del cliente interno (colaboradores), lo que impide medir el impacto de la gestión de recursos humanos en el bienestar y desempeño del personal.

**Criterio:**

Según Ochoa (2019), "una auditoría de gestión debe supervisar y evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración, utilizando indicadores que midan no solo cifras, sino también resultados y procesos" . Evaluar la satisfacción del cliente interno es fundamental para mejorar el ambiente laboral y la productividad.

**Causa:**

Falta de una cultura organizacional enfocada en el monitoreo del bienestar del personal.  
Ausencia de encuestas o herramientas de medición de la satisfacción de los empleados.

No se han establecido canales de comunicación formales para recibir retroalimentación del personal.

**Efecto:**

Desconocimiento de las necesidades y preocupaciones del personal, lo que puede afectar la retención de talento. Posible desmotivación en los empleados, impactando en la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Dificultad para implementar mejoras en la gestión de recursos humanos debido a la falta de datos objetivos.

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.**

La auditoría operativa realizada en el Hotel Amor Arenal S.A. en las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves, permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión administrativa. La empresa ha demostrado un enfoque estructurado en la planificación estratégica, capacitación del personal y supervisión de labores, lo que contribuye a su eficiencia operativa y al mantenimiento de altos estándares de calidad en el servicio.

No obstante, se identificaron deficiencias significativas en la distribución de información estratégica, la existencia y comunicación de procedimientos y políticas internas, y la evaluación del desempeño y satisfacción del personal. La falta de un sistema formal de comunicación interna y de retroalimentación efectiva genera desalineación organizativa, lo que puede impactar en la eficiencia operativa y la motivación del personal.

Además, se evidenció la necesidad de fortalecer los programas de motivación y capacitación, especialmente en el área de ama de llaves, para garantizar un ambiente laboral más productivo y satisfactorio para los colaboradores. La carencia de procedimientos documentados y políticas internas claras representa un riesgo para la estandarización de procesos y la eficiencia organizativa.

Por lo tanto, se recomienda implementar las medidas propuestas en este informe para optimizar la gestión operativa del hotel. La creación de un sistema formal de comunicación interna, la estructuración de políticas y procedimientos internos, y la mejora en los procesos de evaluación y motivación del personal permitirán mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad sana en el hotel.

**Recomendaciones para Hallazgo #1:**

- Implementar un plan de comunicación estratégica que incluya la distribución formal de la visión, misión, políticas, y objetivos en formatos accesibles para todos los empleados.
- Colocar carteles informativos sobre la visión, misión y objetivos en áreas comunes.
- Realizar reuniones periódicas de revisión y comunicación de objetivos y su estado de cumplimiento.
- Desarrollar un proceso sistemático de retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos, vinculado al desempeño individual y colectivo, para mejorar el compromiso y la efectividad del personal.
- Capacitar a las jefaturas para fortalecer sus habilidades de comunicación interna y liderazgo estratégico.

**Recomendaciones para Hallazgo #2:**

Crear las políticas y procedimientos internos de la empresa y establecer un mecanismo formal de distribución y confirmación de recepción de procedimientos y políticas internas. Implementar capacitaciones periódicas para asegurar la comprensión y correcta aplicación de las directrices organizacionales. Además, reforzar los procesos de retroalimentación y supervisión para evaluar el entendimiento efectivo de estos documentos.

**Recomendaciones para Hallazgo #3:**

- Desarrollar e implementar un plan anual de actividades para aumentar la motivación laboral, recompensas no monetarias y oportunidades de desarrollo profesional.
- Establecer una política de motivación formal que defina las estrategias y actividades a realizar, con un enfoque en la participación de los empleados.
- Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de motivación y ajustar las iniciativas según las necesidades identificadas.

- Fomentar una cultura de comunicación abierta para mejorar la percepción de valoración y escucha activa de las sugerencias de los colaboradores.

**Recomendaciones para Hallazgo #4:**

- Implementar reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Garantizar que todos los empleados reciban retroalimentación efectiva y constante.
- Formalizar un plan de comunicación sobre los criterios de desempeño y expectativas laborales.

Estos hallazgos reflejan problemas en la gestión del talento humano en las áreas funcionales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de dirección y control dentro de la empresa.

**Recomendaciones para Hallazgo #5:**

- Implementar un programa de capacitación continua con sesiones periódicas sobre procedimientos de limpieza, atención al detalle y manejo eficiente de insumos.
- Establecer un sistema de evaluación y seguimiento para medir el impacto de la capacitación en el desempeño del personal.
- Asignar un responsable dentro del departamento que coordine y supervise las sesiones de formación, garantizando su cumplimiento.

**Recomendaciones para Hallazgo #6:**

- Implementar encuestas periódicas entre las áreas funcionales para medir la satisfacción del personal y detectar áreas de mejora.
- Establecer reuniones de retroalimentación con los empleados para conocer sus necesidades y sugerencias.
- Desarrollar un plan de acción basado en los resultados de las evaluaciones para mejorar el clima organizacional y el compromiso del personal.

**Referencias bibliográficas:**

Abril, V. (2008). Técnicas e instrumentos de la investigación [archivo PDF].

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas\\_e\\_Instrumentos\\_Material\\_de\\_clases\\_1.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf).

Aguiar González, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista De metodología De Ciencias Sociales*, (8), 139–160.

<https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982>

Aguilera, D.G. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Murcia].

Repositorio Institucional UCAM. <http://hdl.handle.net/10952/4220>

Aladro vico, e. (2011). La Teoría de la Información ante las nuevas tecnologías de la comunicación. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 16, 83–93.

[https://doi.utn.elogim.com/10.5209/rev\\_CIYC.2011.v16.4](https://doi.utn.elogim.com/10.5209/rev_CIYC.2011.v16.4)

Albanese, D. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos [Archivo PDF].

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4099/An%c3%a1lisis%20y%20Evaluaci%c3%b3n%20de%20riesgos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Barrionuevo, G., Munt, J., y Arri, N. V. (2010). La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación. *Revista Cifra*, 5,

309-330. <https://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c5/barrionuevo-munt-arri.pdf>

- Blanco Gómez, L. E, Rodríguez Esquivel, K. M, Solís Flores, K. M (2021). Auditoría operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, en la empresa ganadera kalika s.a., durante el periodo 2021[Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Universidad Técnica Nacional.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/803/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LOS%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonatti, P. (2008) Teoría de la decisión. Universidad Belgrano.  
<http://190.221.29.250/handle/123456789/4426>
- Cano Plata, C.A. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cárdenas, J. (2018). Investigación cuantitativa. Trandes. DOI: <https://10.17169/refubium-216>
- Castro Durán, K. (2021). Auditoría operacional para evaluar la gestión administrativa y comercial en el Hotel Arenal Springs Resort & Spa ante la emergencia sanitaria del COVID-19 del 1 de marzo al 31 de octubre de 2020. [Tesis de licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica]. Repositorio Universidad Latina.  
[https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1475/1/TFG\\_Ulatina\\_Karina\\_Castro\\_Duran\\_20170110681.pdf](https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1475/1/TFG_Ulatina_Karina_Castro_Duran_20170110681.pdf)
- Cedeño, F. M., Ochoa, M. P., y Carrasco, M. J. (2016). Auditoría en las empresas. Revista: CE Contribuciones a la Economía, 1-15. <http://eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>

- Chanez, F. J. L., Guerrero, A. C., y Guerra, J. F. (2006). La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad. *Administracion y Organizaciones*, 9(17), 119–134.  
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/249>
- Contreras, F. G., Castillo, J. Q., y Uriguen, S. A. M. (2015). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, (15), 685-707. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744533019.pdf>
- Cruz, M. E. T., y Vargas-Hernández, J. G. (2017). Gobierno corporativo y Teoría de la Agencia. Caso Megacable. *Sapienza Organizacional*, 4(8), 219-240.  
<https://www.redalyc.org/journal/5530/553056607010/553056607010.pdf>
- Cunya Acuña, D. S., y Guerrero Vargas, F. E. (2018). Auditoría operativa a Rizzo Hotel. [Proyecto de bachiller, Universidad de Piura]. Repositorio Pirhua.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3611/T\\_CyA\\_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3611/T_CyA_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Almeida, B. J. M., De Tomar, I. P. y De Almeida, J. J. M. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría [Archivo PDF]. <http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf>
- Hernandez Mendoza, J.M. y Hernandez Mendoza S.L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, 66-67.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/issue/archive>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill [Archivo PDF].  
[https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta ed.). México DF. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hidalgo Arroyo, M. Obando Pérez, L. Vega Calero, J (2022). Auditoría Operativa en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., en el primer semestre del 2020. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Universidad Técnica Nacional.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/763/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LAS%20AREAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iruretagoyena Reyes, G., y Zeledón Delgado, K. (2021). 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. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Universidad Técnica Nacional.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/804/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LAS%20AREAS%20FUNCIONALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lecaros, J. G. M. (2011). Auditoría de la gestión empresarial. Quipukamayoc, 19(36), 33-36.  
<https://doi.org/10.15381/quipu.v19i36.6502>

- Maldonado Castañeda, C. E. (2020). Teoría de la información y complejidad: la tercera revolución científica. Universidad El Bosque.  
[https://www.academia.edu/43732596/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_complejidad\\_La\\_tercera\\_revoluci%C3%B3n\\_cient%C3%ADfica](https://www.academia.edu/43732596/Teor%C3%ADa_de_la_informaci%C3%B3n_y_complejidad_La_tercera_revoluci%C3%B3n_cient%C3%ADfica)
- Maldonado Santacruz, Lady y Fernández Ronquillo, Jorge. (2006). Auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las pymes empresas de servicio [Archivo PDF].  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/15855>
- Mantilla, M. B., y Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno. Ecoe Ediciones.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rMS4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Mantilla,+M.+B.,+%26+Mantilla,+S.+\(2013\).+Auditor%C3%ADa+del+control+interno+\(3a.+Ecoe+Ediciones.&ots=PiS6M8ujpz&sig=YzrsznMS\\_e242rjIFFD-C2NfMm0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rMS4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Mantilla,+M.+B.,+%26+Mantilla,+S.+(2013).+Auditor%C3%ADa+del+control+interno+(3a.+Ecoe+Ediciones.&ots=PiS6M8ujpz&sig=YzrsznMS_e242rjIFFD-C2NfMm0#v=onepage&q&f=false)
- Marrugo Marrugo, M. M., & Pérez Melendez, B. P. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "Cemprende". [Tesis de Pregrado, Universidad de Cartagena].  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/527/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf?sequence=1>
- Mero Vélez, J.M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica. Ciencias económicas y empresariales. 8(3). 84-102.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

- Minaya Ramos, J. M. (2021). Auditoría operativa y la gestión empresarial del hotel inversiones turísticas león EIRL. [Proyecto de bachiller, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio U las Américas.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1099/MINAYA%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno Cabezas, M. T. (2021). La auditoría operativa: el mejor aliado estratégico que evolucionó con las nuevas tecnologías. Una revisión de literatura. [Tesis de Contaduría Pública, Pontificia Universidad Javeriana]. <http://hdl.handle.net/10554/56832>
- Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica. México: Universidad Nacional Autónoma de México. [https://colegioebenezer.net/wp-content/uploads/2015/04/metodologias\\_investigacion.pdf](https://colegioebenezer.net/wp-content/uploads/2015/04/metodologias_investigacion.pdf)
- Murillo Murillo, C. (2018). Auditoría para evaluar el gobierno de las tecnologías de información en una asociación privada sin fines de lucro, cuyos productos apoyan al sector educativo costarricense. [ Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75582/TFG%20Carmen%2023%20v2-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Norma internacional de auditoría 500. Evidencia de auditoría. 15 de diciembre de 2009.
- Ochoa, M.E.C. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 21(2). 422-448. <https://doi.org/10.36390/telos212.09>

- Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Turismo y Sociedad*, XVIII, pp. 137-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n18.08>
- Pita Fernández, S., y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(1), 76-78 [Archivo PDF].  
[http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA\\_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_2/4/2.Pita\\_Fernandez\\_y\\_Pertegas\\_Diaz.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_2/4/2.Pita_Fernandez_y_Pertegas_Diaz.pdf)
- Rincón, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59 [Archivo PDF].  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Administración* Decima edición. Pearson.  
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rojas (2017). Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica [Archivo PDF]. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00049.pdf>
- Ruiz Fonticiella, M. T. (2005). La auditoría operativa de gestión pública y los organismos de control externo (OCEX) [Archivo PDF]. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802509.pdf>
- Santamaría-Quishpe, G., y Marcelo-Cárdenas, M. (2017). La auditoría de gestión, una herramienta necesaria para la economía [Archivo PDF].  
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46/47>

- Schroeder, R. G., y Olaeta, R. D. L. P. (1992). Administración de operaciones (Vol. 17). México: McGraw-hill. [https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion\\_de\\_operaciones-1.pdf](https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf)
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. (Primera Edición): México. Editorial McGraw Hill.  
<https://biblioteca.uenicmlk.edu.ni/public/pdf/09.%20Auditor%C3%ADa%20administrativa%20autor%20Alfonso%20Amador%20Sotomayor.pdf>
- Tobón, L. E. (2016). Hallazgos de Auditoría [Archivo PDF].  
[https://www.contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS\\_LEMT.pdf](https://www.contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS_LEMT.pdf)
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (s.f.). Métodos de recolección de datos para una investigación [Archivo PDF]. [http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)
- Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Revista cubana de salud pública, 43(4), 0-0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21453378014>
- Whittington, R. (2000). Auditoria Un Enfoque Integral. Mc Graw Hill.  
<https://es.scribd.com/document/517488100/Auditoria-Un-Enfoque-Integral-12a-Edicion-o-ray-Whittington-y-Kurt-Pany#>
- Chaves, C. R. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. Revista de investigaciones Cesmag, 11(11), 113-118.  
<https://biblioteca.unicesmag.edu.co/digital/revinv/0123-1340v11n11pp113.pdf>
- López., Piñeiro-Sánchez., y de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía, 2(1), 2-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>

## Apéndices

### Apéndice A:

#### Entrevista para jefaturas del Hotel Amor Arenal

La siguiente entrevista se lleva a cabo como parte de un proyecto de auditoría operativa realizado por estudiantes de la Universidad Técnica Nacional en colaboración con el Hotel Amor Arenal en La Fortuna de San Carlos. El propósito de esta; es obtener información relevante y perspectivas directas de los miembros del personal del hotel sobre diversos aspectos de su funcionamiento y gestión.

Es importante destacar que todas las respuestas proporcionadas durante la entrevista son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines de análisis interno por el equipo de auditoría. La información recopilada no será divulgada fuera del equipo de auditoría de este proyecto, garantizando así la privacidad y la integridad de los datos obtenidos.

Agradecemos de antemano la colaboración de los participantes en esta entrevista y valoramos su disposición para compartir sus experiencias y conocimientos, lo que contribuirá significativamente al éxito y la efectividad de la auditoría.

#### PLANEACIÓN:

Visión.

1. ¿Conoce usted la visión de la empresa?
2. ¿La visión de la organización constituye una declaración de sus valores, aspiraciones y metas?
3. ¿La visión está basada en la experiencia y un conocimiento profundo del mercado en que se desarrolla la empresa?
4. ¿Cómo se transmite la visión a toda la organización?

Misión.

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?
2. ¿Cómo se transmite la misión a toda la organización?
3. ¿Qué representa para usted la misión de esta organización?

4. ¿En qué forma se traduce la misión en acciones tangibles?

Objetivos.

1. ¿Los objetivos se orientan a ingresos, costos y personas?
2. ¿A cuánto plazo se definen los objetivos?
3. ¿Se da seguimiento al logro de objetivos?; ¿Cómo se evalúan?
4. ¿Los objetivos son de conocimiento de toda la organización?

Metas.

1. ¿Qué relación existe entre meta y desempeño?
2. ¿Cómo se fijan las metas?
3. ¿Qué papel juegan las metas en la planeación?

Estrategias / tácticas.

1. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas planteados?
2. ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización?

Políticas.

1. ¿Se cuenta con políticas definidas? ¿Qué tipo de políticas existen?
2. ¿Entre cuáles niveles de la organización se difunden las políticas?, ¿Cómo las transmiten?
3. ¿Quién está a cargo de actualizar las políticas?
4. ¿Cómo podrían mejorarse las políticas?

Presupuestos.

1. ¿Existen presupuestos en la organización?
2. ¿El factor tiempo está asociado con la naturaleza de los presupuestos? Explíquelo brevemente.
3. ¿Qué medidas se toman cuando se presentan desviaciones en los presupuestos?

## **ORGANIZACIÓN:**

Estructura organizacional.

1. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
2. ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?

3. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área?
4. ¿De qué manera contribuye el diseño de la estructura organizacional a lograr una ventaja competitiva?

División y distribución de funciones.

1. ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?
2. ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?
3. ¿Las funciones son claras para todos?
4. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto? ¿Se tiene nombrado algún responsable?

Cultura organizacional.

1. ¿Cómo influye la comunicación en el desarrollo de una buena dirección?
2. ¿De qué manera influyen en la cultura organizacional la ética y la responsabilidad social?

Instrumentos técnicos.

1. ¿Qué recursos de tecnología de información se utilizan para el manejo de la información organizacional?
2. ¿A qué departamentos o áreas se informa sobre el desarrollo y resultados de los proyectos?
3. ¿Se han elaborado manuales administrativos de:
  - a) puestos?
  - b) procedimientos?
  - c) funciones?

Procedimientos.

1. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
2. ¿Están documentados estos procedimientos?
3. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
4. ¿Se dispone de una metodología para su preparación o modificación?

## **DIRECCIÓN:**

Liderazgo.

1. ¿Qué rasgos de líder predominan en su área?
2. ¿El intercambio entre su persona como líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?
3. ¿En qué medida constituye el liderazgo un factor que soporta una dirección eficaz? Explíquelo brevemente.

#### Comunicación.

1. Para la organización, ¿qué representa la comunicación?
2. ¿Se utiliza la técnica de comunicación plática directa jefaturas-operativos?
3. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
4. ¿Cuáles medios de comunicación se utilizan?

#### Motivación.

1. ¿Es la motivación una prioridad para la organización? Justifique su respuesta.
2. ¿Qué modelo de motivación se emplea?
3. ¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?
4. ¿Existe algún registro del nivel de cumplimiento de las expectativas del personal?

#### Grupo y equipos de trabajo.

1. ¿Se apoya a los grupos o equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?
2. ¿Cuál es el tamaño óptimo para que un grupo o equipo funcione adecuadamente?
3. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?
4. ¿Existen registros de eventos críticos en los grupos o equipos?

#### Manejo del estrés, el conflicto y la crisis.

1. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?
2. ¿Están claramente identificadas las causas de estrés, tales como:
  - a) exigencias relacionadas con el trabajo?
  - b) condiciones físicas?
  - c) presiones y conflictos interpersonales?

3. ¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto?

Tecnología de la información.

1. ¿Permite la tecnología de la información beneficios tales como:

- a) mayor colaboración?
- b) formas de compartir la información?
- c) capacidad para supervisar el desempeño individual y de grupo?
- d) mejorar la toma de decisiones?

2. ¿Se realizan auditorías de control?

3. ¿Constituyen estas auditorías un elemento competitivo para la organización?

Toma de decisiones.

- 1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones? Descríbalo brevemente.
- 2. ¿De qué manera y en qué medida incide la cultura organizacional en la toma de decisiones?
- 3. ¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?
- 4. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones por ejemplo en una situación de pandemia?

Creatividad e innovación.

- 1. ¿Se realizan capacitaciones continuas en temas de creatividad e innovación?
- 2. ¿Se ha fomentado una cultura de aprendizaje y cambio?
- 3. ¿Dispone la organización de registros del personal que incorpore características como:
  - a) originalidad?
  - b) apertura mental?
  - c) capacidad para resolver problemas?
  - d) actitud?
  - e) receptividad?
  - f) sentido de persistencia?
- 4. ¿Qué acciones puede emprender la organización para estimular la innovación y la creatividad?

**CONTROL:**

Naturaleza.

1. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?
2. ¿Cada cuánto se realizan dichas evaluaciones?
3. ¿En cuáles colaboradores o áreas se realizan las evaluaciones?
4. ¿Se realiza retroalimentación con el personal evaluado?
5. ¿De qué manera se afronta la resistencia al control?

#### Sistemas.

1. ¿Con qué frecuencia se revisan y/o actualizan los sistemas de control?
2. ¿Qué tipo de recursos informáticos incluye el control?
3. ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?
4. ¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?

#### Proceso.

1. ¿Cómo influyen en el control?
  - a) los objetivos?
  - b) las metas?
  - c) los planes?
  - d) otros?
2. ¿Qué tipos de medidas incluye el proceso de control?
  - a) corregir el desempeño?
  - b) cambios en estrategias?
  - c) cambios en metas?
  - d) otros?

#### Áreas de aplicación.

1. ¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en la aplicación de controles?
2. ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles?
3. ¿Contribuye la aplicación de controles a lograr una ventaja competitiva?

#### Herramientas.

1. ¿Qué mecanismos se han creado para controlar los costos en niveles permisibles?
2. ¿En qué forma influye el resultado del análisis financiero en el proceso de toma de decisiones?
3. ¿Es el presupuesto un instrumento que colabora con los planes de la organización?

Calidad.

1. ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?
2. ¿Cómo se promueve la calidad en la organización? Explíquelo brevemente.
3. ¿El sistema ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios?
4. ¿Ha servido el sistema de gestión de la calidad para integrar al personal de la organización?

## **Apéndice B:**

### **Cuestionario para personal operativo del Hotel Amor Arenal**

Estimado colaborador, el presente documento es un cuestionario que tiene como fin recolectar información para la auditoría operativa realizada por estudiantes de la Universidad Técnica Nacional que busca mejorar el desempeño de los departamentos clave del Hotel Amor Arenal ubicado en La Fortuna de San Carlos durante el primer semestre del año 2024.

Este proyecto se enfoca en evaluar áreas como proveeduría, ama de llaves, contabilidad y recursos humanos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y recomendar acciones para optimizar la eficiencia y competitividad del hotel.

Es importante destacar que toda la información recopilada durante la auditoría es confidencial y las respuestas proporcionadas no serán divulgadas fuera del equipo de auditoría, garantizando así la privacidad y la integridad de los datos obtenidos.

Esta iniciativa no solo representa una oportunidad para aplicar conocimientos académicos en un entorno real, sino que también refleja el compromiso de la universidad con el desarrollo socioeconómico local y la formación integral de sus estudiantes.

#### **PLANEACIÓN**

##### **VISIÓN**

1. ¿Sabe usted si la empresa tiene visión? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 sobre misión)
  - a. Si
  - b. No

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la visión de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Ha visto carteles sobre la visión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?
  - a. Si
  - b. No

### **MISIÓN**

1. ¿Sabe usted si la empresa tiene misión? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 sobre objetivos)
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Conoce usted la misión de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Le entregaron por escrito (digital o impresa) la misión de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Ha visto carteles sobre la misión de la empresa en lugares comunes de colaboradores?
  - a. Si
  - b. No

### **OBJETIVOS**

1. ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a ingresos?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a costos y gastos?

- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
3. ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a procesos?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
4. ¿El departamento para el que labora, tiene objetivos orientados a personas?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
5. ¿Los objetivos tienen algún plazo establecido?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
6. ¿Cumplen con ese plazo?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
7. ¿Se evalúa el cumplimiento del objetivo?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
8. ¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
9. ¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
- a. Si

- b. No
  - c. No sé
10. ¿Qué medidas crees que se podrían implementar para reducir los costos operativos del hotel sin comprometer la calidad del servicio?
- a. Implementar prácticas de ahorro de energía, como el uso de paneles solares y equipos más eficientes.
  - b. Optimizar el uso de los recursos, como el agua y los suministros de limpieza, para reducir los gastos operativos.
  - c. Negociar con proveedores para obtener mejores precios en materiales y servicios necesarios para el funcionamiento del hotel.
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
11. ¿Hay aspectos específicos de los procesos del hotel consideras que se podrían optimizar para mejorar la eficiencia operativa?
- a. No
  - b. Si, Cuales \_\_\_\_\_

### **METAS**

1. ¿El departamento para el que labora, tiene metas establecidas? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 sobre estrategias/tácticas)
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Las metas tienen algún plazo establecido?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
3. ¿Cumplen con ese plazo?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé

4. ¿Se evalúa el cumplimiento de las metas?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
5. ¿Existe una retroalimentación después de la evaluación?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
6. ¿Constituyen las metas un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé

#### **ESTRATEGIAS/TÁCTICAS**

1. ¿Su departamento tiene estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas?
  - a. Si
  - b. No (pasar a la pregunta 1 de procedimientos sobre sus funciones)
  - c. No sé (pasar a la pregunta 1 de procedimientos sobre sus funciones)
2. ¿Quién define las estrategias?
  - a. El Gerente General
  - b. Mi jefe
  - c. No sé

#### **PROCEDIMIENTOS SOBRE SUS FUNCIONES**

1. ¿Sabe usted si su departamento tiene procedimientos establecidos sobre sus funciones? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 sobre políticas)
  - a. Si
  - b. No

2. ¿Conoce usted esos procedimientos?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Le entregaron esos procedimientos de forma impresa o digital?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Sigue usted las indicaciones establecidas en esos procedimientos?
  - a. Si
  - b. No

### **POLÍTICAS**

1. ¿Sabe usted si la empresa tiene políticas establecidas? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 de organización)
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Conoce usted esas políticas?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Le entregaron las políticas ya sea impresas o digitales?
  - a. Si
  - b. No

### **ORGANIZACIÓN**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Conoce la estructura organizacional(organigrama) de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Sabe usted de quien depende administrativamente su puesto?
  - a. Si
  - b. No

### **DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

1. ¿La empresa ha medido su carga de trabajo?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Tiene claras sus funciones?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Recibió inducción al puesto cuando lo contrataron?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Le brindan capacitación sobre sus funciones por área y puesto específicamente?
  - a. Si
  - b. No

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional? (Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa) (En caso de marcar NO, pasar a la pregunta 4)
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Conoce usted cuales son los valores de la cultura organizacional de la empresa? (en caso de no, pasar a la pregunta 4)
  - a. No
  - b. Si, son estos: \_\_\_\_\_
3. ¿Influyen esos valores en usted?
  - a. Si
  - b. No

4. ¿Cuál es su grado de pertenencia hacia la empresa?
- Si siento pertenencia
  - Siento poca pertenencia
  - No siento pertenencia

### **RECURSOS HUMANOS**

1. Ha tenido problemas en la empresa sobre: (puede marcar varias opciones)
- ¿Presión en el trabajo?
  - ¿Discriminación?
  - ¿Acoso sexual?
  - ¿Problemas con compañeros?
  - ¿Otros?
  - Ninguno (Pasar a la pregunta 1 de Análisis y valuación de puestos)
2. Ha comunicado estos problemas a: (puede marcar varias opciones)
- Su líder o jefe
  - Gerente de Recursos humanos
  - Gerente de departamento
  - Gerente General
  - A nadie (contestar la siguiente pregunta)
3. ¿Por qué no le comunico su problema a nadie? (Puede marcar varias opciones)
- Miedo a perder el trabajo
  - No confío en mi líder o gerentes
  - No lo creí necesario
  - Otros
4. ¿La persona a la que le comunico le resolvió su problema?
- Si
  - No
  - No sé

**Análisis y valuación de puestos**

1. ¿Conoce usted el manual de puestos relacionado a sus funciones?
  - a. Si
  - b. No (pasar a la pregunta 3)
2. ¿Sigue usted las indicaciones de ese manual?
  - a. Si
  - b. No, Explique: \_\_\_\_\_
3. ¿Le entregaron una copia virtual o en físico del manual de puestos?
  - a. Si
  - b. No

**Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización**

1. ¿Cuál fue el proceso que siguió para solicitar empleo en esta empresa?
  - a. Apliqué directamente en la empresa
  - b. Mediante agencia de empleo
  - c. Por medio de internet
  - d. Otro \_\_\_\_\_
2. ¿Firmó un contrato al ser contratado? (En caso de no, pasar a la pregunta 4)
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Le dieron una copia de ese contrato en forma impresa o digital?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Cuándo lo contrataron; le dieron una visita a todas las instalaciones de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Recibió entrenamiento para incorporarse al puesto?
  - a. Si
  - b. No

**Cambio organizacional**

1. ¿La empresa ha sufrido algún cambio en la forma de trabajar? (en caso de no, pasar a la pregunta 3)
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Ha recibido alguna charla para afrontar el cambio?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Cuál es su percepción sobre los cambios laborales?
  - a. Me gustan
  - b. Me es indiferente
  - c. No me gustan

**Dirección**

1. ¿El departamento donde usted labora realiza reuniones de personal? (en caso de no, avanzar a la pregunta 3)
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Con que periodicidad?
  - a. 1 vez al mes
  - b. 2 veces al mes
  - c. 3 o más veces al mes
  - d. No sé
3. ¿Cuál crees que sería la forma más efectiva de mejorar su desempeño y motivación para contribuir a la generación de ingresos en el hotel?
  - a. Implementar programas de reconocimiento y recompensas por desempeño excepcional.
  - b. Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar habilidades y competencias.

- c. Establecer metas claras y medibles para cada empleado, con incentivos asociados al logro de dichas metas.
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
4. ¿La empresa lo capacita para las labores que realiza? (en caso de no, avanzar a la pregunta 1 sobre liderazgo)
- a. Si
  - b. No
5. ¿Con que periodicidad lo capacitan?
- a. De 1 a 2 veces al año
  - b. De 3 a 4 veces al año
  - c. Mas de 5 veces al año

### **Liderazgo**

1. ¿Fomenta la empresa el liderazgo en usted y sus labores?
- a. Si
  - b. No
2. ¿Su líder le permite tomar decisiones en cuanto a sus labores?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
3. ¿Ha tenido la empresa la disposición de recibir sus recomendaciones sobre oportunidades de mejora? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 de comunicación)
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
4. ¿La empresa ha aplicado esas recomendaciones?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé

**Comunicación**

1. Dispone usted de la oportunidad de comunicarse con: (puede marcar más de 1 opción)
  - a. Su jefe
  - b. Gerente general
  - c. Gerente de Recursos humanos
  - d. Ninguno
2. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
3. ¿Dispone usted de un correo organizacional como medio oficial para recibir información de la empresa?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
4. ¿Como calificaría la comunicación laboral en la empresa?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala

**Motivación**

1. ¿Cuáles son dos propuestas de iniciativas que usted considera que serían efectivas para aumentar la motivación del personal? (seleccione 1 opción)
  - a. ¿Ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)?
  - b. ¿Enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?
  - c. ¿Recompensas no monetarias? ¿Cuales? \_\_\_\_\_
  - d. ¿Recompensas monetarias?
  - e. Otros \_\_\_\_\_
2. ¿Ha participado usted de alguna actividad de la empresa que aumente su motivación laboral?

- a. Si
  - b. No
3. Establezca una categoría a su nivel de motivación laboral:
- a. Muy Motivado
  - b. Motivado
  - c. Poco motivado
  - d. Desmotivado
4. ¿Considera a la equidad como un elemento motivacional?
- a. Si
  - b. No

### **Grupos y equipos de trabajo**

1. ¿Sabe usted si en la empresa existen comités? (pasar a la pregunta 1 de la siguiente categoría)
- a. Si
  - b. No
2. ¿Participa en alguno?
- a. Si
  - b. No

### **Manejo del estrés, el conflicto y la crisis**

1. ¿Su trabajo en la organización le genera estrés o conflicto? (en caso de no, pasar a la pregunta 1 de toma de decisiones)
- a. Si
  - b. No
2. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?
- a. Permanente (siempre)
  - b. Periódica (de vez en cuando)

3. ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como: (puede marcar varias opciones)
- a. ¿Recursos limitados para trabajar?
  - b. ¿Ambigüedad en las instrucciones?
  - c. ¿Comunicación inadecuada?
  - d. ¿Falta de información?
  - e. ¿Diferencia de status?
  - f. ¿Búsqueda de reconocimiento?
  - g. ¿Ejercicio de la autoridad?
  - h. ¿Centralización de datos?
  - i. ¿Diferencias con compañeros?
  - j. ¿Otros? \_\_\_\_\_

#### **Toma de decisiones**

- 1. ¿Forma parte usted de la toma de decisiones?
  - a. Si
  - b. No
- 2. ¿Siente que toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones?
  - a. Si
  - b. No

#### **Creatividad e innovación**

- 1. ¿Ha realizado la organización esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
- 2. ¿Ha propuesto algún cambio creativo y/o innovador? (En caso de no, pasar a la pregunta 1 de control)
  - a. Si
  - b. No

3. ¿Han aplicado ese cambio?
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé

**Control**

1. ¿Recibe supervisión de sus labores de parte de su jefatura? (En caso de no, pasar a la pregunta 4)
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Con que periodicidad se dan esas supervisiones?
- a. Todos los días
  - b. De 1 a 2 veces a la semana
  - c. De 1 a 2 veces al mes
3. Ese seguimiento incluye:
- a. Metas alcanzadas
  - b. Seguimiento de labores
  - c. Desempeño
  - d. Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Evalúan su desempeño? (en caso de no o no sé, avanzar a la pregunta 1 de naturaleza)
- a. Si
  - b. No
  - c. No sé
5. ¿Con que periodicidad?
- a. 1 vez al año
  - b. 2 veces o más al año.

**Naturaleza**

1. ¿Aplica algún control sobre los recursos materiales que utiliza en sus labores? (como papelería, ornato, alimentos, etc.)
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Considera usted importante la implementación de controles sobre los recursos materiales?
  - a. Si
  - b. No

**Sistemas**

1. ¿Cuenta usted con algún sistema de control sobre sus labores? (sistema de control se refiere a algún método de control, como formularios, bitácoras, etc.)
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Considera usted importante la implementación de controles sobre sus labores?
  - a. Si
  - b. No

**Herramientas**

1. ¿Cuenta usted con un presupuesto de materiales y/o productos?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé

**Calidad**

1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
  
2. ¿Se promueve la calidad en la organización?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
  
3. ¿La calidad ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No sé
  - d.

## Apéndice C:

### Informe de auditoría

#### Introducción

El presente informe corresponde a la auditoría operativa realizada en el Hotel Amor Arenal S.A., ubicado en La Fortuna de San Carlos. El objetivo de la auditoría fue evaluar la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos administrativos en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves. El periodo analizado comprende el segundo semestre del año 2024. Esta auditoría se enfocó en identificar fortalezas y debilidades dentro de la gestión operativa del hotel, proporcionando recomendaciones para la mejora continua.

#### Antecedentes

El Hotel Amor Arenal S.A. es una empresa dedicada al sector hotelero, ofreciendo servicios de alojamiento de alta gama. Fundado en el año 2019, el hotel ha experimentado un crecimiento significativo en el mercado turístico de la región. Su estructura organizativa incluye departamentos clave como ama de llaves, proveeduría, recursos humanos y contabilidad. A pesar de su trayectoria positiva, la empresa enfrenta retos administrativos derivados de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, lo que hace crucial la evaluación de sus procesos para fortalecer su competitividad.

#### Aspectos Positivos

**Capacitación e inducción:** La mayoría de los empleados recibe inducción al ingresar y capacitación específica para sus funciones, lo que contribuye a su desempeño y desarrollo profesional.

**Supervisión de labores:** Un alto porcentaje de empleados reporta recibir supervisión regular de su jefatura, lo que ayuda a mantener la eficiencia en el trabajo diario.

***Iniciativas de motivación:*** Existen programas como el reconocimiento al empleado del mes, bonificaciones y beneficios adicionales, que fomentan el compromiso del personal.

#### **Apéndice D:**

##### ***Hallazgos informe de auditoría***

##### ***Hallazgo #1 Mala distribución de la información en todas las áreas funcionales.***

##### ***Condición:***

Según las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, los colaboradores tienen desconocimiento sobre la visión, misión, objetivos, plazos, políticas, organización, evaluación de cumplimiento y retroalimentación en la empresa. Por lo que, el 68% no conoce el contenido de la visión, el 64% no conoce la misión, el 50% no sabe si los objetivos tienen plazos ni si se evalúa su cumplimiento, y el 41% no sabe si existe retroalimentación después de la evaluación.

##### ***Criterio:***

Para Cano (2017) el concepto tradicional de organización se basa en una jerarquía de líderes que toman decisiones y las comunican a los subordinados. Una comunicación estructurada y clara permite implementar planes estratégicos, coordinar recursos humanos y materiales, y asegurar que las decisiones sean comprendidas y ejecutadas eficazmente.

##### ***Causa:***

Falta de comunicación estructurada, consistente y efectiva en todos los niveles organizacionales. No existe un proceso formal para la distribución de documentos estratégicos ni un sistema robusto de retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos.

***Efecto:***

Desalineación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos, pérdida de claridad sobre roles y expectativas, disminución de la motivación y la eficiencia operativa, riesgo de bajo rendimiento organizacional debido a la falta de evaluación y retroalimentación efectiva.

***Hallazgo #2 Falta de procedimientos y políticas internas, en todas las áreas funcionales.******Condición:***

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la administración, el 50% de los líderes de los departamentos indican que el hotel cuenta con políticas internas, pero no con procedimientos establecidos. Sin embargo, no existen documentos sobre estos procedimientos.

***Criterio:***

Según Mero Vélez (2018) la dirección implica dar órdenes, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

***Causa:***

La administración del hotel no ha priorizado la creación de los procedimientos y políticas internas.

***Efecto:***

El desconocimiento de las políticas y procedimientos puede llevar a incumplimientos operativos, falta de uniformidad en las prácticas de trabajo y baja eficiencia.

***Hallazgo #3 Deficiencia en el fomento de la motivación laboral en el área funcional de ama de llaves.***

***Condición:***

El 64% de los encuestados no ha participado en actividades diseñadas para aumentar la motivación laboral, y solo el 50% se considera motivado, mientras que el 23% se siente poco motivado y el 18% desmotivado.

***Criterio:***

Para Cano (2017) la dirección es la que guía la implementación de los planes y programas que llevan al logro de la misión de la organización, mediante la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el fomento del crecimiento laboral, el desarrollo del trabajo y el ejercicio de la autoridad.

***Causa:***

La falta de un plan estructurado y continuo de actividades motivacionales y la insuficiencia de políticas claras para fomentar la motivación de los empleados.

***Efecto:***

Baja moral laboral, disminución de la productividad, reducción del compromiso con los objetivos organizacionales, y riesgo de rotación de personal, lo que puede impactar negativamente la calidad del servicio y los resultados financieros de la empresa.

***Hallazgo #4 Deficiencias en la evaluación y retroalimentación del desempeño del área funcional de contabilidad.***

***Condición:***

Se identificó que un porcentaje significativo de los encuestados desconoce si sus objetivos y metas son evaluados. Además, la retroalimentación después de la evaluación no es clara ni consistente.

***Criterio:***

Según Hernández y Hernández (2019), "el proceso administrativo se describe como una serie de pasos o etapas que se siguen para llevar a cabo la administración de una empresa o actividad", y dentro de este, la dirección implica "guiar la implementación de los planes y programas que llevan al logro de la misión de la organización, mediante la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el fomento del crecimiento laboral, el desarrollo del trabajo y el ejercicio de la autoridad".

***Causa:***

Falta de procedimientos estandarizados para la evaluación y seguimiento del desempeño.

***Efecto:***

Los empleados pueden sentirse desorientados respecto a sus objetivos y expectativas, lo que afecta su compromiso con la empresa.

***Hallazgo #5 Deficiencias en la capacitación del personal del área funcional de ama de llaves.******Condición:***

Se identificó que no existe un programa formal y estructurado de capacitación continua para el personal del área de ama de llaves. Los empleados no reciben formación periódica sobre estándares de servicio, manejo de insumos y optimización de procesos operativos.

***Criterio:***

Según Mero Vélez (2018), "la administración es una ciencia social que engloba principios, técnicas y prácticas que, cuando se aplican a grupos de personas, permiten establecer sistemas lógicos de esfuerzo y colaboración, logrando objetivos comunes" .

***Causa:***

Falta de planificación y asignación de recursos para la capacitación del personal. Dependencia de la experiencia previa de los trabajadores sin un plan de actualización de conocimientos. Ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de las habilidades del equipo de ama de llaves.

***Efecto:***

Disminución de la calidad del servicio en el área de limpieza y mantenimiento de habitaciones. Posibles inconsistencias en la aplicación de procedimientos operativos y uso adecuado de insumos. Aumento en el tiempo de ejecución de tareas por falta de técnicas y procesos estandarizados.

***Hallazgo #6 Falta de evaluación en la satisfacción del cliente interno en todas las áreas funcionales.***

***Condición:***

Se identificó que no existe un mecanismo formal y periódico para evaluar la satisfacción del cliente interno (colaboradores), lo que impide medir el impacto de la gestión de recursos humanos en el bienestar y desempeño del personal.

***Criterio:***

Según Ochoa (2019), "una auditoría de gestión debe supervisar y evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración, utilizando indicadores que midan no solo cifras, sino también resultados y procesos" . Evaluar la satisfacción del cliente interno es fundamental para mejorar el ambiente laboral y la productividad.

***Causa:***

Falta de una cultura organizacional enfocada en el monitoreo del bienestar del personal. Ausencia de encuestas o herramientas de medición de la satisfacción de los empleados.

No se han establecido canales de comunicación formales para recibir retroalimentación del personal.

***Efecto:***

Desconocimiento de las necesidades y preocupaciones del personal, lo que puede afectar la retención de talento. Posible desmotivación en los empleados, impactando en la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Dificultad para implementar mejoras en la gestión de recursos humanos debido a la falta de datos objetivos.

## Apéndice E:

### Matriz de Riesgos:

A continuación; se detalla la escala de valores que conlleva a la matriz de riesgo:

Escala de valoración:

Muy Alta = 5 | Alta = 4 | Media = 3 | Baja = 2 | Muy Baja = 1

Nivel de riesgo = Frecuencia × Impacto

#	Fuente	Riesgo Identificado	Área Afectada	Frecuencia	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta al riesgo
1	Hallazgo #2	Falta de procedimientos y políticas internas	Todas	5	5	25	Mitigar el riesgo
2	Hallazgo #1	Mala distribución de información estratégica	Todas	5	4	20	Mitigar el riesgo
3	Hallazgo #4	Deficiencias en la evaluación y retroalimentación	Contabilidad	4	4	16	Mitigar el riesgo
4	Hallazgo #3	Deficiencia en la motivación laboral	Ama de Llaves	3	4	12	Mitigar el riesgo
5	Hallazgo #5	Capacitación no estructurada	Ama de Llaves	4	3	12	Mitigar el riesgo
6	Hallazgo #6	Falta de evaluación de satisfacción del cliente interno	Todas	3	3	9	Evitar el riesgo

### Escala de valoración del nivel de riesgo:

- 1 – 5: Muy bajo
- 6 – 10: Bajo
- 11 – 15: Medio
- 16 – 20: Alto
- 21 – 25: Muy alto.

## **Conclusiones**

La auditoría operativa realizada en el Hotel Amor Arenal S.A. en las áreas funcionales de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves, permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión administrativa. La empresa ha demostrado un enfoque estructurado en la planificación estratégica, capacitación del personal y supervisión de labores, lo que contribuye a su eficiencia operativa y al mantenimiento de altos estándares de calidad en el servicio.

No obstante, se identificaron deficiencias significativas en la distribución de información estratégica, la existencia y comunicación de procedimientos y políticas internas, y la evaluación del desempeño y satisfacción del personal. La falta de un sistema formal de comunicación interna y de retroalimentación efectiva genera desalineación organizativa, lo que puede impactar en la eficiencia operativa y la motivación del personal.

Además, se evidenció la necesidad de fortalecer los programas de motivación y capacitación, especialmente en el área de ama de llaves, para garantizar un ambiente laboral más productivo y satisfactorio para los colaboradores. La carencia de procedimientos documentados y políticas internas claras representa un riesgo para la estandarización de procesos y la eficiencia organizativa.

Por lo tanto, se recomienda implementar las medidas propuestas en este informe para optimizar la gestión operativa del hotel. La creación de un sistema formal de comunicación interna, la estructuración de políticas y procedimientos internos, y la mejora en los procesos de evaluación y motivación del personal permitirán mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad sana en el hotel.

**Recomendaciones:**

- Implementar encuestas periódicas entre las áreas funcionales para medir la satisfacción del personal y detectar áreas de mejora.
- Establecer reuniones de retroalimentación con los empleados para conocer sus necesidades y sugerencias.
- Desarrollar un plan de acción basado en los resultados de las evaluaciones para mejorar el clima organizacional y el compromiso del personal.
- Implementar un plan de comunicación estratégica que incluya la distribución formal de la visión, misión, políticas, y objetivos en formatos accesibles para todos los empleados.
- Colocar carteles informativos sobre la visión, misión y objetivos en áreas comunes.
- Realizar reuniones periódicas de revisión y comunicación de objetivos y su estado de cumplimiento.
- Desarrollar un proceso sistemático de retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos, vinculado al desempeño individual y colectivo, para mejorar el compromiso y la efectividad del personal.
- Capacitar a las jefaturas para fortalecer sus habilidades de comunicación interna y liderazgo estratégico.
- Crear las políticas y procedimientos internos de la empresa y establecer un mecanismo formal de distribución y confirmación de recepción de procedimientos y políticas internas. Implementar capacitaciones periódicas para asegurar la comprensión y correcta aplicación de las directrices organizacionales. Además, reforzar los procesos de retroalimentación y supervisión para evaluar el entendimiento efectivo de estos documentos.

- Desarrollar e implementar un plan anual de actividades para aumentar la motivación laboral, recompensas no monetarias y oportunidades de desarrollo profesional.
- Establecer una política de motivación formal que defina las estrategias y actividades a realizar, con un enfoque en la participación de los empleados.
- Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de motivación y ajustar las iniciativas según las necesidades identificadas.
- Fomentar una cultura de comunicación abierta para mejorar la percepción de valoración y escucha activa de las sugerencias de los colaboradores.
- Implementar reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Garantizar que todos los empleados reciban retroalimentación efectiva y constante.
- Formalizar un plan de comunicación sobre los criterios de desempeño y expectativas laborales.
- Estos hallazgos reflejan problemas en la gestión del talento humano en las áreas funcionales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de dirección y control dentro de la empresa.
- Implementar un programa de capacitación continua con sesiones periódicas sobre procedimientos de limpieza, atención al detalle y manejo eficiente de insumos.
- Establecer un sistema de evaluación y seguimiento para medir el impacto de la capacitación en el desempeño del personal.
- Asignar un responsable dentro del departamento que coordine y supervise las sesiones de formación, garantizando su cumplimiento.

## Anexos

### Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto



Dirección de Contabilidad y finanzas  
Sede Regional de San Carlos

17 de julio de 2023.  
COFI-047-2023

Sally Priscilla Aguilar Esquivel  
Roberto Salas Porras

Asunto: Aprobación de tema para Trabajo Final de Graduación.

Estimadas personas estudiantes

Según lo establece el reglamento de Trabajos Finales de Graduación y de conformidad con las líneas de investigación establecidas para Licenciatura en Contaduría Pública, me permito informar que esta dirección de carrera aprueba la propuesta del tema de anteproyecto TFG:

"Auditoría operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves del hotel Amor Arenal"

Además, se aclara que el anteproyecto deberá ser presentado ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación y es este órgano quien aprueba o rechaza, dicha comisión puede solicitar variaciones razonables, sin ocasionar perjuicio a la continuidad del TFG siempre que la temática a desarrollar concuerde con el tema planteado y aprobado por la dirección de carrera.

El Reglamento de Trabajos Finales de Graduación en el artículo 39 indica que la universidad contará con una base de datos digital con la totalidad de los TFG aprobados para que sirvan como fuente de consulta de futuras investigaciones, no obstante, el artículo 42 brinda la posibilidad para que la empresa en la que se realiza la investigación o autores del TFG se opongan a que los datos sean difundidos, en ambos casos sea autorizando o no el uso de la información, las personas estudiantes deberán presentar ante la dirección de carrera la carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación indicada en el anexo IV de dicho reglamento, seleccionando la aprobación de uso de información para fines



**Dirección de Contabilidad y finanzas**  
Sede Regional de San Carlos

académicos o indicando que únicamente sea almacenada en el Repositorio Institucional y se limite el uso y divulgación de la misma.

Atentamente,

JUELBERHT  
MANRIQUE  
ROJAS CONEJO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JUELBERHT  
MANRIQUE ROJAS  
CONEJO (FIRMA)  
Fecha: 2023.07.17  
16:59:32 -06'00'

Manrique Rojas Conejo  
Director Carrera  
Contabilidad y Finanzas

Copia: Archivo Dirección Carrera Contabilidad y Finanzas.

## Anexo 2. Carta de aceptación del tutor

Ciudad Quesada, 14 de agosto de 2023.

Comisión de Trabajos Finales de Graduación.  
Licenciatura en Contaduría Pública.  
Universidad Técnica Nacional.  
Sede Regional de San Carlos.

Asunto: Aceptación de tutor.

Estimados Señores:

El suscrito Jose Fabio Vargas Rojas cédula 204400600 en calidad de docente de la Universidad Técnica Nacional y posterior a la revisión de las disposiciones reglamentarias, manifiesto mi aceptación como tutor del Trabajo Final de Graduación "Auditoría operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el Hotel Amor Arenal" propuesto por los estudiantes Saily Priscilla Aguilar Esquivel cédula 207090572 y Roberto Salas Porras cédula 206900470.

Sin otro particular, agradezco su gestión, atentamente.

JOSE FABIO  
VARGAS ROJAS  
(FIRMA)  
Jose Fabio Vargas Rojas  
Cédula 204400600

Firmado digitalmente por  
JOSE FABIO VARGAS  
ROJAS (FIRMA)  
Fecha: 2023.08.18  
17:53:32 -05'00'

### Anexo 3. Carta de aceptación del lector interno

Ciudad Quesada, 14 de agosto de 2023.

Asunto: Aceptación de Lector Interno.



Estimados Señores:

La suscrita Vanessa Soto Picado, cédula 206090283 en calidad de lector de la Universidad Técnica Nacional y posterior a la revisión de las disposiciones reglamentarias, manifiesto mi aceptación como lector interno del Trabajo Final de Graduación "Auditoría operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal" propuesto por los estudiantes Saily Priscilla Aguilar Esquivel cédula 207090572 y Roberto Salas Porras cédula 206900470.

Sin otro particular, agradezco su gestión, atentamente.

Vanessa Soto Picado  
Cédula: 206090283

#### Firmantes:

Firmante	Fecha oficial de la firma	Garantía de integridad y autenticidad	Garantía de validez en el tiempo
VANESSA MARIA SOTO PICADO Cédula: 02-0609-0283	02/04/2025 02:43:54 p.m.		

#### Anexo 4. Carta de aceptación del lector externo

Ciudad Quesada, 14 de agosto de 2023.

Comisión de Trabajos Finales de Graduación.  
Licenciatura en Contaduría Pública.  
Universidad Técnica Nacional.  
Sede Regional de San Carlos.

Asunto: Aceptación de Lector Interno.

Estimados Señores:

El suscrito Iván Ramirez Alfaro cédula 1-0892-0015 en calidad de gerente financiero del Hotel Amor Arenal y posterior a la revisión de las disposiciones reglamentarias, manifiesto mi aceptación como lector externo del Trabajo Final de Graduación "Auditoria operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal" propuesto por los estudiantes Saily Priscilla Aguilar Esquivel cédula 207090572 y Roberto Salas Porras cédula 206900470.

Sin otro particular, agradezco su gestión, atentamente.

IVAN ALBERTO  
RAMIREZ  
ALFARO  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por IVAN ALBERTO  
RAMIREZ ALFARO  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.03.12  
14:28:32 -06'00'

Nombre, cédula y firma.

**Anexo 5. Carta compromiso con la empresa**

Ciudad Quesada, 12 de julio de 2023

Señor

Erick Lizano Loria

Hotel Amor Arenal.

Estimado señor:

**Asunto: Solicitud de autorización para desarrollar anteproyecto y Trabajo Final de Graduación, modalidad Auditoría.**

Por medio del presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa, con el fin de solicitar su autorización, para que se nos permita desarrollar el **anteproyecto y Trabajo Final de Graduación, modalidad Auditoría** para optar por el grado de Licenciatura en la carrera Contaduría Pública, la cual tiene el nombre:

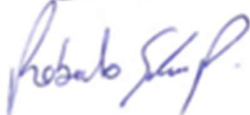
*"Auditoría operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal".*

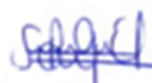
Teniendo consideración que, durante el desarrollo de la misma, vamos a requerir de ejecutar algunas entrevistas, aplicar algunos instrumentos de recolección de datos, realizar técnicas de observación directa dentro de los puestos de trabajo, entre otras, solicitamos su autorización para que mientras estemos en el proceso de investigación, nos permitan realizar los levantamientos de datos e información necesarios para la finalización de nuestro proyecto.

De ser necesario, nosotros estamos en la mayor disposición de establecer una reunión para presentarle nuestro tema y conversar al respecto.

Agradecemos de antemano toda la colaboración que nos pueda brindar, esperando una respuesta positiva.

Cordialmente,

Roberto Salas Porras  
2640 470.  


Saily Prisollo Figular Esquivel  
2-709-572  


**Anexo 6. Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación.**

Anexo IV  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
 (Trabajo colectivo)

Ciudad: Quesada

Fecha: 28/05/2025

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Saily Priscilla Aguilar Esquivel	207090572
Roberto Salas Porras	206900470

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: "Auditoría operativa en las áreas de contabilidad, recursos humanos, proveeduría y ama de llaves en el hotel Amor Arenal".

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación



Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 28/05/2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	No
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.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Sally Priscilla Aguilar Esquivel	207090572	
Roberto Salas Porras	206900470	

Día: 28/05/2025

**Anexo 7. Organigrama.**