

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Auditoría Administrativa aplicada a hoteles cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala, Sacatepéquez”

(Tesis de Licenciatura)

Ana Cecilia Rodríguez Sánchez

Guatemala, mayo 2016

**“Auditoría Administrativa aplicada a hoteles cinco estrellas del municipio de
Antigua Guatemala, Sacatepéquez”**
(Tesis de Licenciatura)

Ana Cecilia Rodríguez Sánchez

Lic. Julio Antonio Cantoral López, (**Asesor**)
Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez, (**Revisor**)

Guatemala, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lémus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Girón
Vice Decano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez
Coordinador



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A03-PS.002.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 16 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Julio Antonio Cantoral López

Revisor: Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

Carrera: ACCA en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A HOTELES CINCO ESTRELLAS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ"

Presentada por: Ana Cecilia Rodríguez Sánchez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



LIC. JULIO ANTONIO CANTORAL LÓPEZ
Contador Público y Auditor

7ª. Avenida 5-10 zona 4, Centro Financiero, Torre II, Nivel 13, Oficina 1- Teléfonos (502) 5704-6026
Fax: (502) 6631-8364 01010 Guatemala C. A.
jcantoralcpa@yahoo.com

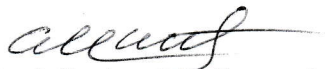
7 de noviembre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la tesis denominada "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A HOTELES CINCO ESTRELLAS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ", realizado por Ana Cecilia Rodríguez Sánchez, carné No. 201502115, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por lo que doy dictamen de aprobado con una puntuación de ochenta y nueve (89) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Julio Antonio Cantoral López
Tutor

JACL/cngm

cc. file

Guatemala, 12 de diciembre de 2015

Estimado Licenciado Samuel Zabala
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus Los Álamos
Presente

Licenciado Zabala:

Por este medio les informo que la estudiante Ana Cecilia Rodríguez Sánchez, identificada con el número de carne 201502115, ha presentado la Tesis de Licenciatura, con el nombre: **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A HOTELES CINCO ESTRELLAS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ”**

En mi calidad de “revisor” emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Colegiado No. 15017

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1:	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Análisis Documental	1
1.1.2 Análisis de los Hoteles cinco estrellas ubicados en el municipio de Antigua Guatemala	3
1.1.3 Contexto Geográfico:	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta de investigación	5
1.4 Justificación del problema	5
1.5 Objetivos de investigación	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcances y límites de la investigación	6
1.6.1 Alcances:	6
1.6.2 Límites:	7
Capítulo 2:	
Marco Conceptual	
2.1 La auditoría administrativa como herramienta de control	8
2.1.1 Objetivos de la auditoría administrativa	8
2.1.2 Alcance de la auditoría administrativa	9
2.2 Principios de auditoría administrativa	9
2.2.1 Sentido de evaluación	9
2.2.2 Importancia del proceso de verificación	9
2.2.3 Habilidad para pensar en términos administrativos	10

2.3	Aplicación de la auditoría administrativa	10
2.3.1	El papel del Contador Público y Auditor en la aplicación de una auditoría administrativa	11
2.3.2	Beneficios de la aplicación de auditoría administrativa	12
2.4	Metodología de la auditoría administrativa	13
2.4.1	Planeación	14
2.4.1.1	Los factores a revisar	14
2.4.1.2	Las fuentes de estudio	15
2.4.1.3	Investigación preliminar	15
2.4.1.4	Preparar el proyecto de auditoría	16
2.4.2	Instrumentación	16
2.4.2.1	Investigación documental	16
2.4.2.2	Observación directa	17
2.4.2.3	Entrevista	17
2.4.2.4	Cuestionarios	17
2.4.2.5	Cédulas	18
2.4.2.6	Papeles de trabajo	18
2.4.3	Examen	19
2.4.4	Informe	20
2.5	La auditoría administrativa en el marco del proceso administrativo	22
2.6	Etapas del proceso administrativo	22
2.6.1	Etapa de planeación	22
2.6.1.1	Objetivo de la etapa de planeación	23
2.6.1.2	Principios de la etapa de planeación	23
2.6.1.3	Factibilidad	23
2.6.1.4	Objetividad	23
2.6.1.5	Flexibilidad	23
2.6.1.6	Unidad	23
2.6.1.7	Elementos que deben evaluarse en la etapa de planeación	23
2.6.1.8	Visión	24

2.6.1.9 Misión	24
2.6.1.10 Objetivos	24
2.6.1.11 Metas	25
2.6.1.12 Políticas	26
2.6.1.13 Estrategias	26
2.6.1.14 Procedimientos	26
2.6.1.15 Programas	27
2.6.2 Etapa de organización	27
2.6.2.1 Objetivo de la etapa de organización	28
2.6.2.2 Principios de la etapa de organización	29
2.6.2.3 Elementos que deben evaluarse en la etapa de organización	29
2.6.3 Etapa de dirección	32
2.6.3.1 Objetivo de la etapa de dirección	33
2.6.3.2 Principios de la etapa de dirección	33
2.6.3.3 Tipos de autoridad en la etapa de dirección	34
2.6.3.4 Elementos de deben evaluarse en la etapa de dirección	35
2.6.4 Etapa de control	38
2.6.4.1 Objetivo de la etapa de control	39
2.6.4.2 Tipos de control	39
2.6.4.3 Principios de la etapa de control	39
2.6.4.4 Proceso básico de la etapa de control	40
2.6.4.5 Elementos de deben evaluarse en la etapa del control	40

Capítulo 3:

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Sujetos de investigación	42
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	43

Capítulo 4:

Resultados de la Investigación

4.1	Muestreo	44
4.1.1	Universo	44
4.1.2	Muestra	44
4.2	Presentación de resultados	47
4.2.1	Auditoría administrativa aplicada a hoteles cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala	47
4.2.2	El proceso administrativo en los Hoteles Cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala	50
4.2.2.1	Elementos de la etapa de planeación.	50
4.2.2.2	Elementos de la etapa de organización.	55
4.2.2.3	Elementos de la etapa de dirección.	59
4.2.2.4	Elementos de la etapa de control.	62

Capítulo 5:

Discusión y análisis de resultados

5.1	Discusión de resultados	67
5.2	Conclusiones	69
5.3	Recomendaciones	71

Referencias	72
--------------------	----

Anexos	74
---------------	----

Lista de anexos

Anexo No. 1	75
Anexo No. 2	80

Lista de cuadros

Tabla No. 01	44
Tabla No. 02	48
Tabla No. 03	49
Tabla No. 04	51
Tabla No. 05	52
Tabla No. 06	53
Tabla No. 07	54
Tabla No. 08	55
Tabla No. 09	56
Tabla No. 10	57
Tabla No. 11	58
Tabla No. 12	59
Tabla No. 13	60
Tabla No. 14	62
Tabla No. 15	63
Tabla No. 16	64
Tabla No. 17	65

Lista de gráficos

Gráfico No. 01	48
Gráfico No. 02	49
Gráfico No. 03	50
Gráfico No. 04	51
Gráfico No. 05	52
Gráfico No. 06	54
Gráfico No. 07	55
Gráfico No. 08	56
Gráfico No. 09	57
Gráfico No. 10	58
Gráfico No. 11	59
Gráfico No. 12	60
Gráfico No. 13	61
Gráfico No. 14	62
Gráfico No. 15	63
Gráfico No. 16	65

Resumen

La Auditoría Administrativa es un estudio sistemático que se realiza a las empresas, para evaluar su desempeño administrativo, base primordial para que una empresa tenga éxito en sus labores diarias.

La importancia de este estudio radica en la revisión del cumplimiento de las normativas internas de la empresa, las cuales son la base para el alcance exitoso de los objetivos trazados de la entidad, además brinda un panorama a los accionistas o dueños de la empresa de cómo se ha administrado en un tiempo determinado y así tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la misma.

Con esta investigación se pudo obtener un conocimiento más amplio de cómo se ha manejado este tipo de estudio, cómo se ha aplicado en las entidades de la Industria Hotelera, en específico de categoría cinco estrellas; que como cualquier otra empresa necesita una eficiente administración para que marche correctamente, en especial porque se trabaja directamente con clientes que buscan un servicio eficiente que los haga sentir lo más cercano a la comodidad que poseen en su hogar, por lo que un descuido en el proceso de servicio al cliente es bastante delicado.

Se ha logrado establecer que, en la actualidad las empresas hoteleras de cinco estrellas, en el sector específico de Antigua Guatemala, lugar en donde se demanda este servicio tanto por visitantes nacionales como extranjeros, en general sí se realizan Auditorías Administrativas periódicas, lo que ayuda a que esta categoría de hoteles sean más eficientes en sus procesos y se proyecten a futuro de una manera sólida, con metas y objetivos claros y sobre todo con una atención al cliente más eficiente.

Introducción

El presente trabajo de investigación documental contiene cinco capítulos, que se desarrollaron con el objetivo principal de determinar el impacto que la Auditoría Administrativa tiene en el proceso administrativo de un Hotel cinco estrellas de la Antigua Guatemala.

En el Primer Capítulo podremos encontrar el desarrollo del Marco Contextual, en él se realiza un análisis documental que contiene los antecedentes del problema planteado, por qué se plantea el mismo, se define la pregunta de investigación, y lo más importante se establecen los Objetivos de la investigación, tanto general como los objetivos específicos, que han servido de base para la realización de éste trabajo de investigación.

En el Segundo Capítulo, que abarca el Marco Conceptual, se presenta el desarrollo documental de la investigación, los cuales le darán cuerpo al trabajo y soporte científico.

El Tercer Capítulo, es el Marco Metodológico, y en él se describen datos importantes como lo son el tipo de investigación a realizar, los datos que se utilizaron, los sujetos de investigación que se abarcaron y los instrumentos de recopilación que se utilizaron para el mejor desarrollo de la investigación y que ayudaron a proporcionar datos concretos con los cuales se llegó a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente en los capítulos cuatro y cinco se presentan los resultados de la investigación y se discuten y analizan los mismos. Estos capítulos se pueden describir como la esencia del trabajo realizado, porque a partir de los resultados obtenidos, se han llegado a conclusiones y recomendaciones concretas con respecto al tema central de éste trabajo de tesis.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Análisis Documental

Existen muchas y variadas definiciones que tratan de describir lo que realmente es una Auditoría Administrativa, pero para aterrizar en una definición integral, se puede decir que es una evaluación total o parcial de una entidad, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora; el estudio surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, para poner en orden los recursos de la empresa para lograr una mejor productividad.

A lo largo del tiempo la Auditoría Administrativa se ha nutrido de diferentes aportaciones que varios autores le han dado, por lo que se considera importante mencionar un poco de historia de éste tipo de examen.

En varias publicaciones se menciona que el primero que sentó las bases para lo que llamó "Auditoría Administrativa", fue James O. McKinsey, que en el año de 1935, la definió como "evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Años después, en 1953, George R. Terry, en el libro "Principios de Administración", señala que "el significado esencial de una Auditoría Administrativa es la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, por lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito". Dos años más tarde, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

En 1959, ocurre un hecho relevante que contribuye a la evolución de la Auditoría Administrativa; se publica en el Manual of Excellence Managements del American Institute of Management, un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa. Esto conlleva a que en el año 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional “La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas”, realice un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y es a finales de 1965, cuando Edward F. Norbeck, da a conocer su libro “Auditoría Administrativa”, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

William P. Leonard en 1971, publica “Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos”, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa. En 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica.

Y para finalizar el recorrido por la historia de la Auditoría Administrativa podemos mencionar que en 1984, Robert J. Thierauf presenta “Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo”, que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En Guatemala el tema de la Auditoría Administrativa, se ha aplicado en estudios de Tesis universitarias entre las que podemos mencionar algunas de la Universidad de San Carlos, con los siguientes títulos: “Auditoría Administrativa para evaluar los inventarios de activos fijos en una institución gubernamental centralizada” elaborada por Nery Rodolfo Juárez Pérez. “Auditoría

Administrativa en el departamento de créditos y cobranza de una empresa distribuidora de productos odontológicos”, elaborada por Ligia Estela Mejía Parada. “Auditoría

Administrativa en el proceso de facturación de los servicios aduanales de importación y exportación de artículos en general, en los departamentos de operaciones, facturación y contabilidad de una agencia de aduanas” elaborada por Brizeida Julieta Aguilar Bravo de Morales.

También existen trabajos de la universidad Mariano Gálvez, entre los que podemos mencionar: “Auditoría Administrativa aplicada a una empresa comercial de electrodomésticos en la ciudad de Coatepeque”, elaborada por Lofy Evelin Solís Hernández. “Guía para realizar auditoría administrativa en el departamento de ventas de una empresa de servicios”, elaborada por Eunice Valdez Barco.

1.1.2 Análisis de los Hoteles cinco estrellas ubicados en el municipio de Antigua Guatemala

Antigua Guatemala por ser un centro de mucha afluencia turística, cuenta con diversidad de hoteles, que van desde posadas tipo B, hasta Hoteles cinco estrellas, con todas las comodidades y servicios de lujo que se requieren.

Al analizar los hoteles de categoría cinco estrellas, desde el punto de vista de las fuerzas competitivas de Porter, se puede concluir que en éste segmento de la industria hotelera, existe una probabilidad muy baja de que nuevos hoteles de éste tipo, entren a competir con los ya existentes, ya que se requeriría de una inversión bastante alta para enfrentar ese reto; éstos hoteles tienen el control de negociación tanto con proveedores y clientes, puesto que por sus estándares de calidad y las exigencias del mercado, ya tienen requerimientos muy específicos, de lo que necesitan para la prestación del servicio, como de lo que ofrecen a sus huéspedes. Pero se podría decir que si tienen una amenaza bastante alta, con relación a que en Antigua Guatemala existen hoteles e incluso posadas bastante atractivas, tanto en precio, instalaciones y servicio al cliente, que en determinado momento, pueden sustituir con bastante facilidad la necesidad del cliente que visita éste hermosos municipio, sea por trabajo o por turismo.

1.1.3 Contexto Geográfico:

Antigua Guatemala está ubicada en el valle de Panchoy o Pacán, con una topografía casi llana, con pendientes poco pronunciadas que oscilan entre 0 y 15 %. A una distancia de 45 Km. de la ciudad capital a través de la autopista (CA 1). La ciudad está rodeada al sur y al oeste del valle por los volcanes de Agua de 3 760 m de altura, de Fuego de 3 763 m y el de Acatenango de 3 976 m, brindándole al conjunto un marco verde singular (Gall, 1978: 18).

Dada la importancia histórica, es imprescindible mencionar que la primera capital guatemalteca se estableció en julio de 1524, a inmediaciones de Iximche, capital del reino Cakchiquel, Tecpán Guatemala, municipio del departamento de Chimaltenango, siendo su santo patrono Santiago de los Caballeros; por esa razón, la ciudad se denominó con ese nombre que, a pesar de asentarse en el lugar antes referido, se continuó explorando la región, con el propósito de localizar el sitio ideal, dando como resultado, la reubicación de la población, a inmediaciones de Hunahpú o volcán de Agua, Ciudad Vieja, municipio del Departamento de Sacatepéquez, esta ciudad fue destruida por la madre naturaleza, una madrugada de septiembre de 1541 (Pardo, 1969: 87)

Debido a la catástrofe natural, la ciudad, aún llamada Santiago de los Caballeros, fue trasladada al Valle de Panchoy, Antigua Guatemala, municipio del Departamento de Sacatepéquez, siendo en este lugar, donde se alcanzó un esplendoroso desarrollo, el cual fue fundamental para que el 21 de mayo de 1549 el Rey de España la nombrará Audiencia de los Confines, Real Cédula, siendo durante más de dos siglos, el centro político, religioso, comercial y cultural de un vasto territorio que abarcó las regiones de Chiapas, parte de Yucatán, Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica (Sánchez, 1989:10), conociéndosele como la Capitanía General de Guatemala; proliferando en su trazado, templos, colegios mayores y menores, oratorios, campanarios y ermitas, fundándose en enero de 1681 la sexta universidad del continente, la Real y Pontificia Universidad de San Carlos de Guatemala. Ante tales acontecimientos, la ciudad acabó por convertirse en un bellissimo muestrario de la arquitectura, constituida principalmente por un conjunto de edificaciones monumentales cuyas características arquitectónicas la hacen única en su género y le dan un valor histórico-cultural incalculable, pero la madre naturaleza, nuevamente, ataca a la esplendorosa ciudad de Santiago de los Caballeros, esta vez con los terremotos de Santa Marta ocurridos en julio de 1773, lo que obligó su traslado al Valle de la Ermita, donde, actualmente, se encuentra la capital de la República de Guatemala.

Esta nueva ubicación produjo una serie de desacuerdos entre los vecinos que dieron como resultado que muchos de ellos desobedecieron la orden de traslado y optaron por continuar residiendo en la ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala (Galicia, 1976: 13), ciudad a la cual se le denominó Antigua Guatemala, según consta en un documento oficial de fecha 24 de julio de 1774. Contradictoriamente, esa destrucción y la oposición de algunos vecinos al traslado de la ciudad, ayudó a que el conjunto monumental barroco se preserve para la posteridad (Congreso de la República. Decreto 60-69: 1), en la actualidad, la ciudad de Antigua Guatemala casi ostenta la misma fisonomía colonial de antaño.

1.2 Planteamiento del problema

La industria hotelera en la Antigua Guatemala está bastante desarrollada y tiene una demanda muy alta, por ser éste uno de los lugares de Guatemala con mayor afluencia de turistas, tanto nacionales como extranjeros, y un centro de negocios y de eventos importantes por ser la representación de la cultura guatemalteca.

Por ello es importante que los hoteles ubicados en éste sector presten un servicio de altura, consecuentemente deben mantener una cultura organizativa bien definida y estandarizada de la manera más eficiente. Todo esto sólo se logra con un control de los procesos administrativos bastante rigurosos, los cuales, deben ser medidos y monitoreados por medio de la aplicación de una Auditoría Administrativa completa; que haga eficientes estos procesos, que determinan un servicio de alta calidad.

1.3 Pregunta de investigación

Partiendo de lo anteriormente descrito, se llegó a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incide la realización de una Auditoría Administrativa en el proceso de gestión en los hoteles cinco estrellas de Antigua Guatemala?

1.4 Justificación del problema

La auditoría administrativa evalúa el proceso administrativo en una entidad, con la finalidad de revisar el cumplimiento de los elementos que conforman sus etapas, para llevar a cabo una administración de calidad. Es importante que se implemente en las empresas una auditoría de esta

naturaleza para evitar que sean administradas en forma empírica porque limitan su desarrollo, por lo que las empresas en la actualidad deben buscar estrategias competitivas para colocarse en los primeros lugares.

Es importante tener conocimiento de cómo se está implementando éste tipo de estudios en los hoteles cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala, para poder medir el grado de impacto que éste tiene en el proceso administrativo de la empresa, y así, basados en esa experiencia recomendar implementarlo en otras que aún no lo apliquen, para obtener beneficios competitivos.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo General

Determinar el impacto que la auditoría administrativa tiene en el proceso administrativo de un hotel cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos del proceso administrativo que se aplican en un hotel cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala.
- Analizar la metodología para llevar a cabo la auditoría administrativa en un hotel cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala.
- Determinar el beneficio de la aplicación de una auditoría administrativa en un hotel cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances:

- La investigación realizada se basó en la experiencia de los profesionales en Contaduría Pública y Auditoría que ejercen en los hoteles cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala.
- La metodología que se utilizó en la implementación de una Auditoría Administrativa se basó en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

1.6.2 Límites:

La investigación se limitó a evaluar el proceso administrativo en cuatro hoteles cinco estrellas de la Antigua Guatemala, que dieron apertura para realizar el trabajo de campo, entrevistas y análisis de sus procesos administrativos.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 La auditoría administrativa como herramienta de control

La Auditoría en la actualidad ha ampliado su campo de acción, el cual antes se limitaba a la revisión o verificación de los sistemas contables y de los aspectos financieros de una entidad; sin embargo se ha podido comprobar que en una entidad se deben evaluar muchos aspectos más que son muy importantes para el éxito de la misma, como por ejemplo el Proceso Administrativo, es decir el resultado de sus operaciones y de sus directivos. De ahí que surge la Auditoría Administrativa cuya finalidad es revisar el cumplimiento de los elementos que conforman el proceso administrativo para llevar a cabo una administración de calidad.

“La auditoría administrativa nace por la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz” (Franklin, 2001: 5).

2.1.1 Objetivos de la Auditoría Administrativa

Algunos de los objetivos de la Auditoría Administrativa son:

- Descubrir deficiencias e irregularidades en las funciones.
- Indicar probables correcciones.
- Lograr una administración eficaz y eficiente por parte de la dirección superior.
- Proporcionar una evaluación calificada de la eficiencia con la que cada órgano desarrolla sus funciones.
- Presentar un panorama administrativo general de la institución auditada.
- Señalar las áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección.

2.1.2 Alcance de la auditoria administrativa

La Auditoría Administrativa, como evaluación tiene un campo de aplicación bastante amplio dentro de una organización. El área de influencia que abarca, comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, por lo que incluye aspectos tales como: Naturaleza jurídica, criterios de funcionamiento, estilo de administración, enfoque estratégico, sector de actividad, giro Industrial, ámbito de operación, tamaño de la empresa, número de empleados, relaciones de coordinación, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, nivel de desempeño, trato a clientes, entorno, generación de bienes, servicios, capital y conocimiento y sistemas de Calidad.

2.2 Principios de auditoria Administrativa

Para llevar a cabo la auditoría administrativa se deben tener presentes bases fundamentales que permitan realizarla de la mejor manera posible; estas bases indican qué es lo que se va a evaluar, para qué se realiza esa evaluación y la manera en que el auditor debe actuar ante la evaluación. Generalmente se reconocen tres principios básicos:

2.2.1 Sentido de evaluación

“La auditoría administrativa, se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que den certeza que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica” (Jiménez, Recuperado: 17.05.15. www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml)

2.2.2 Importancia del proceso de verificación

“Una responsabilidad de la auditoria administrativa es determinar lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello

no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles”(Jiménez, Recuperado: 17.05.15. www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml).

2.2.3 Habilidad para pensar en términos administrativos

“El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.”(Jiménez, Recuperado: 17.05.15. www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml).

2.3 Aplicación de la auditoría administrativa

Las áreas de aplicación de la auditoría administrativa son las áreas funcionales que integran la empresa, denominadas en formas diferentes según el tipo de entidad económica de que se trate y son:

- Investigación de desarrollo.
- Producción: que incluye las áreas de compras, control de producción y control de calidad.
- Distribución: Publicidad y Ventas
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Relaciones Públicas.

De las deficiencias que se observen deben realizarse las recomendaciones que permitan darles una solución, considerando que se debe preparar un informe que permita que en la empresa se practique un seguimiento oportuno. La auditoría administrativa en una entidad debe llevarse a cabo cuando se encuentren síntomas que indican la presencia de deficiencias como las siguientes:

- Frecuentes disgustos entre el personal.
- Cargas excesivas de trabajo en un departamento.

- Descenso en las ventas o prestación de servicios.
- Excesiva rotación de personal.
- Pérdidas económicas.
- Duplicación de esfuerzos de empleados.
- Exceso de personal en relación al trabajo a efectuar, etc.

2.3.1 El papel del Contador Público y Auditor en la aplicación de una auditoría administrativa

El Auditor es llamado en una entidad para dar su opinión sobre la calidad y eficacia de la administración, tomando en consideración el alcance que esta evaluación tenga en la entidad.

El Contador Público y Auditor es un profesional que desarrolla una auditoría administrativa en forma adecuada, por ello deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

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

El auditor debe actualizarse constantemente, instruyéndose en la materia, a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros. El conocimiento empírico que obtiene es resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, que le sirve de experiencia para otras auditorías.

La preparación que el auditor administrativo tiene está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa, es conveniente que el auditor administrativo esté bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontado y los medios que le auxilien a dar soluciones adecuadas, así como dar asesoramiento a la alta dirección en aspectos de coordinación y evaluación administrativa.

El auditor administrativo debe poseer facilidad de palabra, de redacción, de comunicación persuasiva y eficaz, iniciativa, imaginación, ingenio para poder idear cosas nuevas, originalidad en ideas y sugerencias; así como principios éticos, tales principios se refieren a la Independencia, la Integridad, Objetividad y Confidencialidad; también tiene la obligación de cerciorarse de su capacitación y experiencia y, debe ejercer una adecuada supervisión de sus labores.

El valor agregado que el auditor brinda al realizar una auditoría administrativa se manifiesta en la capacidad de interpretar adecuadamente los indicadores financieros asociados con indicadores de gestión administrativa de tal forma que se llegue a una conclusión integral de todos los factores para que la empresa obtenga el mayor rendimiento.

El análisis del Contador Público y Auditor puede incluir la revisión del renglón en los Estados Financieros que incluye aspectos administrativos, como por ejemplo los Gastos Administrativos que afecta la Utilidad que reporta el Estado Financiero de la empresa que se evalúa. También asesora a la empresa en cuanto a los impuestos establecidos y que ocasionan un gasto, debido a que también posee conocimientos tributarios. El control interno es otro de los aspectos importantes que un auditor no debe dejar de evaluar en una Auditoría Administrativa, porque orienta a las empresas a administrar adecuadamente.

2.3.2 Beneficios de la aplicación de auditoría administrativa

La auditoría administrativa interviene para que la empresa obtenga el nivel de eficiencia y eficacia en la aplicación del proceso administrativo, debido a que impulsa un proceso administrativo sistematizado (eficiencia en el proceso administrativo) implicando el cumplimiento de elementos importantes que conforman sus etapas que son: planeación, organización, dirección y control, para permitir que las empresas obtengan mayor rentabilidad y competitividad (eficacia en la aplicación de un proceso administrativo eficiente). Koontz indica que “es probable que no sea exagerado decir que un inversionista se beneficiaría más de una auditoría de administración certificada que de una auditoría contable certificada, puesto que es probable que el futuro de la compañía dependa más de la calidad de sus administradores que de cualquier otro factor” (Koontz, 2000: 716).

Se puede decir que los más beneficiados al realizar una Auditoría Administrativa son:

- Propietarios y accionistas: porque ratifica la confiabilidad de las cifras sobre las que apoyaran sus decisiones y juzgarán la productividad y solidez financiera.
- Inversionistas (futuros accionistas o acreedores): Porque de ésta manera pueden concluir con mayor confianza la estabilidad económica que garantice su inversión y la productividad que asegure un rendimiento adecuado.
- Gobierno Federal: Porque avala la buena fe del contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y el gobierno puede confiar en que recibió la parte que legalmente le corresponde.

2.4 Metodología de la auditoría administrativa

El papel de la auditoría administrativa es llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Ello se logra realizando una planificación específica, en donde se definan los objetivos y determinen los medios para alcanzarlos.

Según Víctor Rubio Ragazzoni (1997) “La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas”.

En la planeación, el auditor debe de considerar lo siguiente:

- Características Particulares de la empresa: A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan, así, obtener resultados satisfactorios.
- Finalidad de los Trabajos: En virtud de que ésta constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan y determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- Secuencia de su Desarrollo: En virtud de que los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempos fijados.

- Estimación de Tiempos, para la Estimación de cada Trabajo: Precizando la fecha de iniciación y terminación de los límites.
- Determinación de las Técnicas que se Utilizarán: Las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible para conocer resultados.
- Determinación de Medios Materiales: Que se requerirán en el desarrollo de
- las actividades que se van a llevar a cabo.
- Determinación del Apoyo que el Organismo Social Proporcionará: Punto a precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades. Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar documentación y recabar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la empresa a auditar.

Los procedimientos que se deben utilizar para llevar a cabo una auditoría administrativa son:

2.4.1 Planeación

Aquí se decide previamente cuál es el objetivo de la auditoría administrativa, el proceso que se utilizará para realizarla y qué papeles de trabajo se van a realizar para tener evidencia de los hallazgos que se encuentren al evaluar la entidad. Para llevar a cabo la auditoría administrativa, es necesario que se establezcan los lineamientos generales que se van a utilizar en su aplicación, por ejemplo:

2.4.1.1 Los Factores a revisar

Se determinan en base a las etapas que conforman el proceso administrativo de una entidad. Estas etapas están conformadas por elementos que hacen que el proceso administrativo en una entidad, funcione correctamente. Por ejemplo, en la planeación se revisa que estén implementados en la empresa elementos tales como: la visión, la misión, los objetivos, las metas y las estrategias.

En la organización se evalúa la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el recurso humano que efectúa un papel importante en el funcionamiento de la empresa. En la etapa de dirección se analiza si existe liderazgo en la empresa, cuál es la comunicación existente en la misma, si hay motivación para los empleados y por último se considera el control como fase final para revisión del cumplimiento de los planes, las metas, el proceso con que se lleva a cabo el control en la empresa y las herramientas para poder efectuarlo.

2.4.1.2 Las Fuentes de Estudio

Se adquiere información que formará parte de la evidencia que debe obtener el auditor durante el examen. En el proceso de planeación es necesario conocer al cliente y el medio en que opera, se estudian aspectos como: naturaleza del negocio, productos que fabrica o vende, prestación de servicios, si se tiene una estructura definida, capacitación del personal, etc.

De los aspectos del conocimiento del cliente y del medio en que opera se obtiene información a través de los socios y los empleados, es decir una fuente interna, porque la información es adquirida a través de personas involucradas directamente en la empresa. También puede utilizar una fuente externa como: proveedores, clientes, etc. que son personas que no están en la empresa directamente, pero que tienen alguna relación con la misma y pueden brindar información para tener el conocimiento necesario del cliente.

2.4.1.3 Investigación Preliminar

Consiste en realizar visitas previas a la empresa donde se aplicará la auditoría, con el objeto de observar y entrevistar para conocer el giro del negocio y su forma de operar.

Es necesario que el auditor visite al cliente antes de llevar a cabo la auditoría, esto se realiza para definir el alcance y oportunidad de la auditoría, además de alinear los objetivos de la misma con el propósito de la entidad. El auditor debe comentar los planes y el plazo para llevar a cabo la evaluación, tomando en consideración la información que el cliente le proporcione.

Es importante que el auditor disponga de los reportes que le pueden interesar en la evaluación, conocer el historial del cliente, también debe disponer de personal de la empresa que colabore con la información que el auditor necesita.

2.4.1.4 Preparar el Proyecto de auditoría

Después de haber obtenido la información necesaria en la visita preliminar, se procede a realizar una propuesta técnica y el programa de trabajo. La propuesta técnica debe incluir: la clase de auditoría, el alcance de la auditoría, los objetivos que se quieren alcanzar, los antecedentes de la auditoría en base a auditorías anteriores, las actividades a realizar, los recursos materiales, tecnológicos y humanos que se van a utilizar, el costo de la auditoría y los resultados que son los beneficios que se esperan obtener.

El programa de trabajo incluye: el nombre de la clase de auditoría, el responsable de realizarla, las áreas que se van a evaluar en la empresa, una lista detallada de los procedimientos que se van a realizar, el calendario o fechas asignadas para el inicio y término de cada actividad.

2.4.2 Instrumentación

Son todas las herramientas de trabajo, que utiliza el auditor para recopilar la información que servirá para evaluar a la entidad. En la instrumentación se seleccionan y aplican las técnicas de recolección de información y se evidencian a través de los papeles de trabajo.

Para ello el Contador Público y Auditor utiliza diferentes técnicas de investigación, que son los mecanismos que utiliza para recopilar información que le será útil para evaluar una entidad. Dentro de las técnicas que se pueden utilizar están:

2.4.2.1 Investigación documental

Consiste en el estudio de los documentos que pueden aportar elementos en la auditoría administrativa. Los documentos se obtienen de la empresa por ejemplo: acta constitutiva, organigrama, manuales administrativos, reglamento interno, planilla del personal, etc. y son

documentos que permiten realizar un estudio general de la empresa, apreciando sus características generales y sus operaciones.

2.4.2.2 Observación directa

Es una inspección que se realiza para verificar cómo se están llevando a la práctica las operaciones, por ejemplo: cómo se efectúa el recuento de los inventarios, cuál es el procedimiento para pagar un cheque, etc. y en el caso de la auditoría administrativa es importante tener un acercamiento y revisión del área donde se va a desarrollar el trabajo, observando asuntos importantes que van a servir para la evaluación del proceso administrativo.

2.4.2.3 Entrevista

Consiste en tener una conversación con una o varias personas para obtener información acerca de la empresa o del trabajo que se está llevando por parte de los empleados que laboran en ella e informar acerca de las respuestas proporcionadas. La ventaja de realizar entrevistas con los empleados, socios o personas involucradas con la entidad que se va a evaluar, es que, además de obtener respuestas se pueden percibir actitudes y recibir comentarios que ayudan en la elaboración de la información que se sustenta con los papeles de trabajo del auditor.

En una entrevista es importante considerar aspectos que proporcionen datos que serán de mucha utilidad para el informe que se va a realizar de la auditoría, tales como: el objetivo de la entrevista, para ello se debe elaborar una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener y realizar previamente una cita para que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para evitar interrupciones.

2.4.2.4 Cuestionarios

Se elabora previamente una serie de preguntas escritas que sean importantes para la evaluación, éstas deben ser claras y comprensibles para que las personas respondan fácilmente; el cuestionario debe expresar el motivo de su elaboración.

De acuerdo a la manera de elaborar las preguntas del cuestionario, éstas pueden ser:

- Preguntas cerradas simples: donde la respuesta se limita a dos o tres posibilidades y es fácil analizarlas.
- Pregunta cerrada con respuestas múltiples: existe más opción de respuestas.
- Pueden utilizarse escalas de medición para medir las respuestas. Esta escala es una clase de medición que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado para que emita su respuesta. Los niveles se establecen en términos del grado de acuerdo o desacuerdo con la pregunta.

2.4.2.5 Cédulas

Son formularios con casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis. Las cédulas son creadas por el auditor dependiendo la necesidad de la información que se desea obtener.

Las cédulas forman parte de los papeles de trabajo del auditor, por lo que los requisitos mínimos que deben llevar son:

- Nombre de la compañía que se va a auditar.
- Nombre de la clase de auditoría que se va a realizar.
- Fecha en que se realiza la auditoría.
- Iniciales de quien elabora la cédula.
- Iniciales de quien supervisa el trabajo escrito en la cédula.
- Marcas de auditoría con su respectiva interpretación.
- Formato creado de acuerdo a la necesidad de la información a obtener.
- Firma de quien realiza la cédula.
- Fuente de donde se obtuvo la información.

2.4.2.6 Papeles de trabajo

Son los registros que elabora el Contador Público y Auditor, en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones

alcanzadas en la evaluación a la entidad. Los papeles de trabajo constituyen el soporte o la evidencia para elaborar el informe de la auditoría.

El contenido de los papeles de trabajo es a criterio del auditor, pues él es quien prepara su información de acuerdo a la necesidad de la evaluación, además, los formatos son creados para analizar la información en la auditoría. El contenido de los papeles de trabajo debe incluir como mínimo:

- Estructura organizativa y legal de la entidad.
- Copias de documentos legales.
- Planeación y programas de la auditoría.
- Correspondencia realizada con el cliente.
- Procedimientos realizados en la auditoría.
- Cédulas de información obtenida en la evaluación.
- Conclusiones de la auditoría realizada.
- Informe.

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado para elaborar el informe de la auditoría.
- Servir de guía para consultarlos en auditorías subsecuentes.

2.4.3 Examen

En esta fase habiendo finalizado el trabajo de campo realizado en la institución sujeta a evaluación, se procede al análisis de la información obtenida. Los resultados obtenidos a través de la instrumentación utilizada son analizados de acuerdo a los procedimientos administrativos llevados a cabo en la institución.

Es importante que el auditor se auxilie de cédulas que orienten su análisis como evidencia en la presentación del informe, en donde se incluyan los hallazgos encontrados y las recomendaciones que pudieran surgir para su solución.

El auditor puede utilizar indicadores cuantitativos y escalas de medición. Un indicador es una unidad de medida que se establece para evaluar el avance en el desarrollo de una función y sirve para evaluar los resultados de la gestión de una organización, estableciendo una relación cuantitativa entre dos cantidades de la misma naturaleza. “Sirven para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.” (Franklin, 2004: 98).

Las escalas de medición consisten en asignar una puntuación a cada etapa del proceso administrativo y comparar el resultado obtenido para obtener el análisis respectivo.

2.4.4 Informe

El informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de realizar una auditoría administrativa. Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo.

El informe es muy importante, puesto que en él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

Para presentar un informe se tienen lineamientos generales que deben ser aplicados, entre ellos están:

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Tomar en consideración los resultados de auditorías realizadas con anterioridad para evaluar el curso de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

Para determinar la confiabilidad del informe se recomienda analizar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Se han considerado en el informe los puntos importantes?
- ¿Tiene el informe brevedad y originalidad?
- ¿La redacción del informe es comprensible al lector?

- ¿Incluye el informe las recomendaciones que se pueden practicar y que se encaminan a llevar a la empresa al éxito?

Estos cuestionamientos ayudan a analizar si el informe que se está presentando, se está realizado de la mejor manera, debido a que el informe es parte esencial de la auditoría administrativa.

Para que la auditoría administrativa sea objetiva, es importante que en su informe se incluyan los siguientes aspectos:

- Destinatario: Es decir a quién se le dirige el informe y la identificación de la entidad que se está auditando.
- Objeto de la auditoría realizada.
- Introducción, donde se describe brevemente porqué se está aplicando la auditoría, duración de la revisión, su propósito, etc.
- Indicar las áreas que fueron objeto de evaluación en la auditoría administrativa aplicada en la entidad.
- Alcance de la auditoría: donde se indican los procedimientos aplicados y la documentación analizada.
- Técnicas empleadas, es decir, los métodos utilizados para la obtención de resultados.
- Se incluyen observaciones y entre los hallazgos se incluyen las deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.
- Conclusiones y recomendaciones: Desde el punto de vista administrativo las recomendaciones son el aspecto principal de la auditoría por lo cual, éstas deben presentarse al consejo de directores en forma oral para que se conviertan en parte integral del informe final, debido a que las recomendaciones tratan de resolver los problemas encontrados en la evaluación realizada.
- Anexos, como gráficos, cuadros o información de análisis que se consideren necesarios.
- Persona responsable de preparar el informe

2.5 La auditoría administrativa en el marco del proceso administrativo

La auditoría administrativa, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados. Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

2.6 Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo implica la interrelación de una serie de etapas que se dan en forma continua y dinámica. Existen diferentes perspectivas de las etapas del proceso administrativo según diferentes autores, sin embargo todas coinciden en ciertos aspectos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización:

2.6.1 Etapa de planeación

Es la etapa del proceso administrativo que significa prever, anticiparse a alguna alternativa, para luego llegar a la toma de decisiones. Significa determinar lo que se va o no a realizar. “Es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción” (Koontz, Weihrich, 2004: 122)

Para realizar actividades de planeación es importante considerar los siguientes aspectos:

- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Establecer planes y modificarlos en caso de ser necesario para obtener resultados favorables.

2.6.1.1 Objetivo de la etapa de planeación

El objetivo principal de la planeación es determinar las metas, objetivos, estrategias, políticas, métodos y procedimientos para su implementación operativa en la organización.

2.6.1.2 Principios de la etapa de planeación

Toda etapa cuenta con principios que son fundamentales en su aplicación para llevar con efectividad cada etapa. “Estos principios son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa” (Villalva. Recuperado 17.05.15. www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml).

Los principios de la planeación se enumeran a continuación:

2.6.1.3 Factibilidad

Significa que se va a hacer algo porque se puede cumplir. Lo que se planea debe adaptarse a la realidad.

2.6.1.4 Objetividad

Significa cuantificar los recursos materiales, humanos y económicos. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, cálculos probabilísticos y datos numéricos para reducir al mínimo los riesgos al elaborar planes.

2.6.1.5 Flexibilidad

Es adaptar los planes a una situación en especial, contemplando márgenes de tiempo y recursos para afrontar situaciones imprevistas.

2.6.1.6 Unidad

Significa que hay un plan general del que devienen planes específicos que no contradicen el plan general y se integran para el logro de los propósitos y objetivos generales.

2.6.1.7 Elementos que deben evaluarse en la etapa de planeación

La evaluación de la planeación de la empresa es una de las partes centrales de la auditoría administrativa que permite identificar las deficiencias administrativas. Incluye la revisión de los siguientes elementos:

2.6.1.8 Visión

Es lo que la empresa quiere crear a un largo plazo, la imagen futura de ella. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los empresarios. “La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndolo por escrito a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa” (Vision de una empresa. Recuperado 17.05.15. http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm).

Una vez definida la visión de la empresa se fijan las acciones y todo miembro que la conozca bien puede tomar decisiones de acuerdo con ella. La visión es importante porque es fuente de inspiración para el negocio, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en él. También fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la empresa.

2.6.1.9 Misión

Está definida por lo que la empresa hace, la tarea básica de la empresa. Es el propósito que persigue una organización. Para establecer la misión es importante que los empresarios sepan cuál es la respuesta a la pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio y cuál debería ser? También tomar en consideración que cada empresario debería saber quiénes son sus clientes y cuáles son sus expectativas.

Para establecer la misión de una empresa se deben considerar algunos componentes como lo establece Stephen Robbins “Los componentes típicos de las declaraciones de misión, proporcionan pistas sobre lo que las organizaciones consideran como la razón por la cual están en el negocio, entre ellos están: Mercado de consumidores, productos y servicios, tecnología, filosofía, preocupación por la supervivencia, dominio geográfico y preocupación por su imagen pública” (Robbins, Coulter, 2005: 239-240).

2.6.1.10 Objetivos

Dirigen los esfuerzos de la organización. Representan los resultados que la empresa espera obtener como producir, vender, tener aceptación en un determinado producto, etc. En toda empresa hay muchos objetivos, pero los que a continuación se enumeran son comunes:

- Proporcionar varios productos y servicios.

- Estar delante de la competencia.
- Crecer productivamente.
- Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
- Mantener operaciones y estructura organizacional adecuada.

A los objetivos se les clasifica de varias formas, entre ellas se mencionan las siguientes:

Según el área en que se establecen:

- Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, y se establecen a corto o mediano plazo.

Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo” (Villalva. Recuperado 17.05.15. www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml).

Según el tiempo en que se llevan a cabo:

- A corto plazo: por lo general se extienden a un año. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar tres millones de ventas brutas para el año 2009.
- A mediano plazo: por lo general cubren períodos de uno a cinco años. Por ejemplo el objetivo de la compañía es crear siete oficinas regionales del año 2009 al 2013.
- A largo plazo: Se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse internacionalmente para el año 2016.

2.6.1.11 Metas

Es todo lo que se quiere alcanzar, cuantificado para cada unidad, especificando números. Una meta es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. Al establecer metas en la empresa se quiere lograr un rendimiento sobre la inversión y la contribución a su mejoría económica.

El establecimiento de metas en una empresa puede ser realizado por un gerente o que los mismos empleados participen para definir las. Es importante que al establecer las metas, se asegure de que

estas sean percibidas como alcanzables, pues algunos empleados toman las metas como algo imposible, dicen que no vale la pena intentarlo. Es conveniente asegurarse de que el empleado sienta la confianza de que realizando un esfuerzo podrá conducirles al logro de las metas de rendimiento.

2.6.1.12 Políticas

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten en la empresa. Sirven para establecer la forma de pagar a los empleados, la manera de llevar un producto, como llevar a cabo las acciones, etc.

Las políticas establecen parámetros para quienes toman las decisiones, los siguientes enunciados son ejemplos de políticas:

- El cliente siempre es lo primero y siempre debe quedar satisfecho.
- El salario de los empleados deberá ser competitivo.

Como se puede observar los términos utilizados en estos ejemplos como: satisfecho y competitivo son términos que requieren interpretación. Las políticas para el pago de salarios competitivos no indican al gerente de recursos humanos de una empresa la cantidad exacta que debe pagar a sus empleados, pero le muestran la orientación que deberá tener su decisión.

2.6.1.13 Estrategias

Son cursos de acción que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas. “Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas.” (Villalva. Recuperado 17.05.15. www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml).

2.6.1.14 Procedimientos

Son una serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que pueden usarse para enfrentar un problema estructurado o para la realización de actividades. La dificultad que existe es identificar

el problema, una vez identificado con claridad, se procede a aplicar un procedimiento establecido.

Significa seguir la secuencia cronológica de acciones simultáneas que sistematizan lógicamente el trabajo. La tecnología de la información se usa para simplificar más el desarrollo de procedimientos organizacionales. Se han creado programas de software para automatizar procedimientos rutinarios y complejos. Por ejemplo un programa de esta naturaleza simplifica un procedimiento para la revisión de los salarios de una empresa grande.

2.6.1.15 Programas

Son una lista de actividades que se van a realizar, se establece el orden en que deben atenderse, la persona que estará a cargo de cada una y el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

Para establecer un programa se utilizan herramientas que sirven para planificar el trabajo como los diagramas, por ejemplo el diagrama de Gantt, que fue desarrollado por Henry Gantt y muestra la producción real y la planificada a lo largo de un período. Robbins define un diagrama de Gantt de una forma sencilla indicando lo siguiente “En esencia es una gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a programar aparecen en el eje vertical, las barras muestran la producción, tanto planificada como real, a lo largo de un período” (Robbins, Coulter, 2005: 279).

2.6.2 Etapa de organización

La organización es una etapa del proceso administrativo que implica un proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir con los objetivos de la empresa. La organización consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos, implica ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de la empresa. “La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.” (Koontz, Weihrich. 2004: 243)

“La importancia de la organización radica en lo siguiente:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades” (Villalva. Recuperado 17.05.15. www.monografías.com/trabajos12/proce/proce.shtml).

El propósito estratégico de la organización es diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la empresa, y para cumplir con ese propósito la organización debe cumplir con lo siguiente:

- Dividir el trabajo
- Simplificar el trabajo
- Asignar tareas y responsabilidades
- Coordinar tareas organizacionales
- Establecer línea de autoridad formal
- Establecer relaciones entre grupos
- Asignar y utilizar los recursos

2.6.2.1 Objetivo de la etapa de organización

El objetivo principal de la organización es dividir el trabajo dentro de la entidad, indicando las funciones para cada individuo, en cuanto a que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y como lo puede dirigir y ayudar su jefe inmediato.

2.6.2.2 Principios de la etapa de organización

Estos principios se manifiestan como fundamentos en las actividades que deben realizarse en la organización y son los siguientes:

- Especialización

Constituye la división del trabajo, desarrollando habilidades específicas en un puesto. El empleado se debe limitar a lo que tiene que hacer, mientras mejor se especialice mejor se hace el trabajo y rápido.

- Definición funcional

Establece que en la organización se debe definir claramente y por escrito el trabajo de cada persona que labora en una institución; se establecen las relaciones de autoridad y responsabilidad de ellos a través de organigramas y manuales donde se describen las funciones que corresponden en cada puesto.

- Igualdad de autoridad y responsabilidad

Significa que una persona tiene autoridad y también implica una responsabilidad, porque por ejemplo un gerente del área administrativa, tiene autoridad para solicitar a sus subordinados que cumplan con el trabajo establecido, pero a la vez tiene la responsabilidad de rendir cuentas al consejo de administración de la entidad.

- Jerarquía

Establece los diferentes rangos de autoridad, se establecen los jefes y subordinados, implica el grado y la importancia de cada uno de los niveles en base a la autoridad que representan según el puesto que ocupan, se establece un orden a través de un organigrama.

- Eficiencia

Uno de los propósitos de la organización es coordinar las actividades que realizan los trabajadores de la entidad para que realicen un desempeño eficiente; este principio indica que las actividades deben hacerse correctamente con el mínimo de tiempo.

2.6.2.3 Elementos que deben evaluarse en la etapa de organización

La organización es una etapa fundamental que debe evaluarse a través de sus elementos mediante una auditoría administrativa efectiva, que proponga un resultado con recomendaciones eficientes,

cuando se encuentren deficiencias que implican que una empresa no se presenta organizada adecuadamente. Los elementos a evaluar en esta etapa son:

- Estructura organizacional

Se refiere a la agrupación de actividades y personas en departamentos que hacen posible la expansión organizacional. Esta departamentalización puede realizarse por funciones, áreas, etc., dependiendo del tipo de empresa que realiza dicha división de funciones.

La estructura organizacional se presenta en organigramas que proveen una dirección sistemática de órdenes y protege a los empleados de ser sobre dirigidos por varios jefes. Muestra también que cada empleado debe acatar órdenes directas de la persona que está arriba de él.

La estructura organizacional debe estar soportada con la descripción de puestos de cada unidad organizacional. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto.
- A quién debe reportar.
- Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etc.)
- Responsabilidad de supervisión, puestos o unidades que le reportan y por los cuales es responsable.
- Deberes analizando cada una de las operaciones y funciones por las que se es responsable.
- Propósito del puesto.
- Actividades del puesto.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistemática. “Existen factores que pueden influir en la estructura organizacional:

Factores internos como los siguientes:

- Espacio de control: se refiere al número de empleados que reportan a un supervisor.
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la empresa.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores de planta, etc.)

Factores externos entre ellos:

- Tecnología: es decir cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción.
- Características del mercado: es decir la estabilidad, extensión, tipos de clientes, etc.
- Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores, y efectos del extranjero” (Recuperado 22.05.15. www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm).
- División y distribución de funciones

Es importante conocer las tareas que realiza cada uno de los empleados de una empresa, porque contribuye a la optimización de los controles y a una mejor realización de las tareas. Los manuales de descripción de puestos son los instrumentos adecuados para comprender, analizar y alcanzar los objetivos que debe llenar un control interno administrativo. Estos manuales permitirán guiar al personal en la comprensión de sus obligaciones y responsabilidades.

- Cultura organizacional

Se refiere a las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura comprende varios aspectos tales como: normas, valores, actitudes y creencias que son compartidos por miembros de una organización. Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

- Recursos Humanos

Promueven la calidad de vida en el trabajo. Los individuos poseen necesidades y objetivos importantes para ellos, por ello debe analizarse como está el personal dentro de una organización. El elemento humano es muy importante para el éxito de una empresa, porque si hace falta este elemento, la empresa no podría funcionar, por lo que es conveniente conocer aspectos de la auditoría de recursos humanos que se define como: “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar” (Chiavenato. 2001: 488).

La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En un proceso de administración de recursos humanos se analizan las actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados.

- Cambio organizacional

Un cambio es una modificación que se realiza en una organización de acuerdo a las necesidades que surjan. Según Robbins “existen tres categorías de cambio en una organización que son: Estructura, Tecnología y personas” (Robbins, 2001: 389)

Los cambios se presentan en estas categorías de la manera siguiente:

- En la estructura por especialización del trabajo, por departamentalización, rediseño de puestos de trabajo, etc.
- En la tecnología por procesos de trabajo y equipo que se requiera más actualizado.
- En las personas por cambios que se presenten en actitudes, expectativas del trabajador y comportamiento de las personas que laboran en la organización. Esto implica una rotación del personal dentro de la empresa.
- Instrumentos técnicos de apoyo

Son elaborados en una organización para que sirvan de referencia, en los cuales se establecen funciones, niveles jerárquicos, procedimientos y otras actividades que deben realizarse en la empresa.

Estos instrumentos acompañan a las técnicas que se utilizan para hacer que funcione correctamente el proceso administrativo.

2.6.3 Etapa de dirección

Esta etapa del proceso administrativo tiene la función de dirigir, conducir o guiar a las personas para alcanzar los objetivos y metas, que se han fijado. Es la facultad del administrador para mandar o dar órdenes y se le llama autoridad. La dirección es el arte de conducir y orientar el trabajo de los demás.

La importancia de la dirección se manifiesta cuando se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, porque a través de ella se pretende cumplir con los objetivos trazados en la etapa de planeación, se manifiesta un desempeño eficiente en los miembros de la estructura organizacional para aumentar la productividad y se establece la comunicación necesaria para que la empresa funcione correctamente.

2.6.3.1 Objetivo de la etapa de dirección

El objetivo principal de la etapa de dirección es dotar a la administración para emitir instrucciones y que éstas sean bien ejecutadas, implicando conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para que se alcancen los objetivos trazados.

2.6.3.2 Principios de la etapa de dirección

Estos principios son verdades fundamentales de aplicación que sirven de guía para dirigir los procedimientos en una acción administrativa. Dentro de ellos se encuentran:

- Unidad de mando

Significa que un grupo de personas no pueden tener dos jefes, porque no podrían atender las órdenes de ninguno. Indica que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable, esto se realiza para evitar conflictos de que el subordinado tenga que obedecer órdenes de varios jefes.

- Delegación

Es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si la delegación no existiera una sola persona tendría que hacer todo. “El proceso de delegación implica seguir cuatro pasos importantes para cumplir con sus fines, estos son: Asignación de deberes, delegación de autoridad, asignación de responsabilidad y creación de confianza” (Cano, Recuperado 22.05.15. www.monografias.com/trabajos2/rhempresarhempresarhtml).

El responsable de la empresa tiene que definir claramente los deberes que serán asignados en cada puesto; para poder cumplir con estos deberes es necesario delegar la autoridad correspondiente, al delegar autoridad se asigna la responsabilidad porque los derechos están acompañados de obligaciones y es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que se ha delegado estas funciones, es decir que esta persona sea digna de confianza.

- Impersonalidad de mando

Para conducir al personal no deben aplicarse criterios personales, es decir que debe basarse específicamente en el aspecto laboral. Por ejemplo, si un jefe tiene un conflicto personal con alguien que pertenezca a ese grupo que dirige, debe tratarlo de igual manera que a los otros integrantes para dirigirlo bien a hacer su trabajo.

- De la armonía del objetivo

Establece que la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos deberán relacionarse para lograr el objetivo general.

- Amplitud de control

Se refiere al conocimiento que debe tener el gerente de las actividades que realizan las personas que están a su cargo. También se le llama principio de supervisión directa, ya que se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- Resolución de conflictos

Indica la necesidad de resolver los problemas que surgen entre las personas respecto al trabajo que realizan en la empresa a partir del momento en que aparezcan. En toda empresa existen problemas de cualquier naturaleza, por ejemplo que empleados realicen doble tarea, que otros no trabajen lo suficiente para atender el puesto que ocupan en la empresa, etc. lo cual genera conflicto entre ellos e implica que se actúe previa investigación del motivo del conflicto.

2.6.3.3 Tipos de autoridad en la etapa de dirección

La autoridad se define como el conjunto de derechos inherentes a un puesto administrativo que permiten dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas, a fin de facilitar la función de dirigir una empresa, provee a las personas que tienen un puesto de dirección un grado de autoridad para que pueda dar cumplimiento a sus respectivas responsabilidades. Para llevar a cabo la dirección pueden presentarse tres tipos de autoridad:

- Formal o legal

Es el nombramiento oficial en donde se le dice a la persona que va a dirigir, la autoridad que posee frente a sus subordinados.

- Autoridad técnica

Se basa en conocimientos y habilidades de la persona para poder dirigir a un grupo.

- Autoridad personal

Se refiere a la personalidad que tenga la persona para conducir a las personas, las características son: tener don de mando, saber escuchar, carácter para dirigir, tener presentación personal, responsabilidad, ser ordenado, etc.

2.6.3.4 Elementos de deben evaluarse en la etapa de dirección

La dirección es una función que debe realizarse adecuadamente por quienes la ejercen, pues de una persona que sabe dirigir correctamente depende que se puedan cumplir las metas establecidas; por ello, es importante evaluar los elementos de la dirección para verificar su cumplimiento, entre ellos tenemos:

- Comunicación

Es el proceso social mediante el cual se establece una relación entre dos o más personas, a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje. En las empresas de hoy la comunicación debe fluir adecuadamente en tiempo oportuno, con información relativa y específica de lo que se quiere comunicar para que tenga influencia en la toma de decisiones.

La comunicación es la circulación del pensamiento, que puede transmitirse a otras personas a través de tres formas:

- Comunicación intrapersonal: Se le llama también unidimensional porque es consigo mismo, es decir que a través de él se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de sus propios mensajes. Se convierte en narrador que es el protagonista, que relata sus vivencias.
- Comunicación interpersonal: Llamada también bidimensional porque se transmite a otras personas, estableciendo un diálogo entre ellas.

- Comunicación masiva: Se le dice tridimensional porque cuando las implicaciones del mensaje van más allá de nuestras propias fronteras, debemos recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de lo que queremos comunicar.

- Motivación

Es animar, estimular a las personas para hacer las cosas. “Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich. 2004: 497). La motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

En general, la motivación se refiere a tres elementos que son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El esfuerzo es la medida de la intensidad o el impulso. La persona motivada se esfuerza intensamente. Las metas organizacionales son las que queremos alcanzar y se definen de acuerdo a las necesidades de la empresa; la necesidad es un estado interno que nos induce a sentir que ciertos resultados son atractivos y que debemos luchar para conseguirlos.

Los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y para aliviar ese estado desarrollan un esfuerzo y mientras más alto sea ese esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad que está dirigida a lograr las metas trazadas por la organización. Se considera también la necesidad de cada empleado; son diferentes para cada uno pues sus metas personales esperan satisfacerlas por medio de su trabajo, para lo cual se requieren diferentes tipos de recompensas que motiven a empleados con necesidades diversas.

La motivación que podría proporcionarse en una empresa a los empleados puede hacerse a través de: los horarios de trabajo, que sean flexibles de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, los puestos de trabajo compartidos que implican hacer que dos o más personas se dividan las tareas de un puesto en horarios flexibles; los programas de pago, según el rendimiento laboral, que implica que un empleado se esforzará por la productividad de la empresa sabiendo que generará más recursos económicos para él.

- Liderazgo

Es la capacidad de influir en los demás para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas. Los empleados prefieren a las personas que les ofrezcan los medios para satisfacer necesidades y metas personales.

Los líderes pueden haber sido designados o bien surgir espontáneamente de entre los miembros de un grupo de empleados. Con ello se indica que no necesariamente un líder debe ser un gerente.

La relación entre el líder y los miembros del grupo debe ser de confianza, seguridad y respeto.

La manera en que un líder se comporta con los miembros del grupo, trae como consecuencia una clasificación que según Stephen Robbins es la siguiente:

- “Líder dirigente: hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.
- Líder sustentador: es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
- Líder participativo: consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a los logros: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible” (Robbins, Coulter. 2005: 524)
- Toma de decisiones

Es la selección de una resolución entre varias alternativas para el buen funcionamiento de una entidad. La toma de decisiones crea un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza, es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es en sí una decisión. “La toma de decisiones implica algunos pasos en su proceso como los siguientes:

- Reconocer un problema.
- Identificar alternativas para resolverlo.
- Escoger la mejor alternativa.
- Implantar el curso de acción seleccionado para resolver ese problema” (Recuperado 22.05.15. <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>)

- Manejo de estrés y conflicto

El estrés es una tensión provocada por situaciones agobiantes como restricciones y exigencias, que originan reacciones psicológicas. El estrés es causado por cuestiones relacionadas con la organización o en factores personales que se presentan en la vida privada del empleado.

En el trabajo se genera estrés en los empleados con respecto al puesto que ocupan, las cargas de trabajo excesivas, etc.; el estrés genera conflictos. Si un empleado tiene dificultades para tomar decisiones, se muestra deprimido, está propenso a accidentes, está distraído, son síntomas de estrés que hay que resolver de inmediato.

Lo importante es conocer la forma de reducir el estrés para evitar conflictos, como por ejemplo en la selección de los empleados, la gerencia necesita asegurarse de que las habilidades de cada uno coincidan con los requisitos del puesto; una mejor comunicación, que los empleados participen en las decisiones y reciban apoyo por parte de los jefes.

2.6.4 Etapa de control

Es la evaluación de los resultados obtenidos en relación con lo planeado con el propósito de corregir las desviaciones; por ello la auditoría es una técnica de control. El control significa verificar que las actividades se realicen aplicando los procedimientos establecidos y autorizados en la fase de planeación. Koontz Harold indica que “Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (Koontz, Weihrich, 2004: 640)

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la empresa, sino existe un mecanismo que permita cerciorarse y que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. En esta etapa es importante desarrollar actividades como: Comparar los resultados con los planes generales, preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos y desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia.

2.6.4.1 Objetivo de la etapa de control

El objetivo principal de la etapa de control es evaluar los resultados obtenidos en el desempeño de una organización con el propósito de corregir desviaciones en relación con lo planeado, utilizando herramientas para evaluar efectivamente a la entidad evidenciando en los informes y resultados de auditorías administrativas.

2.6.4.2 Tipos de control

El control se puede ejercer a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales.

2.6.4.3 Principios de la etapa de control

Estos principios son las características básicas que debe reunir un sistema de control eficaz, para poder evaluar eficientemente la empresa en todas sus funciones, entre ellas están:

- De los Objetivos

Es cuando el tipo de control se dirige a los objetivos, los empleados son evaluados en función de la habilidad con la que logran alcanzar un conjunto específico de objetivos, que según se ha determinado, son decisivos para que desempeñen con éxito las actividades requeridas en su puesto de trabajo.

- De la Oportunidad

El control debe ser a tiempo, esto implica que debe llamar la atención del gerente en forma oportuna es decir, cuando se producen variaciones, a fin de prevenir efectos graves en perjuicio del rendimiento de una entidad.

- De la excepción

Significa que el control se va a aplicar en áreas preestablecidas, por el hecho de que los gerentes no pueden controlar todas las actividades, establecen un control donde éstos puedan llamar su atención cuando se presenten situaciones que merezcan ser atendidas.

2.6.4.4 Proceso básico de la etapa de control

Consiste en medir el rendimiento real, compararlo con un estándar establecido y aplicar las medidas administrativas adecuadas para corregir las desviaciones. Según Koontz Harold este proceso “Implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes” (Koontz, Weihrich, 2004: 640)

- Establecimiento de normas

Las normas son reglas que se deben seguir, se establecen para que los empleados de una organización las cumplan, sirven para que ellos se ajusten a una conducta que permita el adecuado desempeño en las actividades que realizan. Son criterios aplicados en la organización para desarrollar el desempeño en los distintos puestos establecidos.

- Medición del desempeño

El desempeño es el trabajo realizado en la organización por parte del personal; significa cumplir con las obligaciones establecidas en un cargo o puesto, dedicándose en las actividades que correspondan en ese puesto. El desempeño debe medirse para obtener mayor productividad en la empresa, evaluando la efectividad con que los empleados de la organización realizan sus tareas. Se debe prever para que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

- Corrección de desviaciones

Las normas deben reflejar las funciones en los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide evaluando el cumplimiento de las normas, es más fácil corregir desviaciones, y saber dónde se deben corregir estas desviaciones, por ejemplo: cambio de planes, aclaración de tareas, capacitación y despido de personal.

2.6.4.5 Elementos de deben evaluarse en la etapa del control

El control es la etapa final del proceso administrativo, que concluye con la evaluación de los resultados provenientes de la aplicación de las otras etapas, es decir qué planes se han efectuado, cómo se ha llevado a cabo, se ha dirigido cada plan establecido, por ello es importante evaluar los siguientes elementos del control para verificar que cada etapa se cumpla eficientemente.

- Controles Generales

Un control debe ejercerse como evaluación general de los procedimientos que se utilizan en la organización, evaluando si se cumplen los objetivos de la empresa, si las operaciones se realizan con eficiencia y si existe responsabilidad para dirigir la organización en forma adecuada.

- Niveles

Se refiere al control que se ejerce en los distintos niveles jerárquicos establecidos en la organización, es decir en su estructura organizativa: cómo se llevan a cabo los planes, cómo es la comunicación, su dirección y si hay coordinación para llevar a cabo las actividades.

- Proceso

Indica las actividades que se llevan a cabo en la empresa para evaluar las acciones que se desarrollan. El proceso implica el establecimiento de medidas correctivas para elaborar una acción.

- Herramientas

Son los instrumentos que se utilizan para controlar en la organización con la finalidad de tener mecanismos de vigilancia que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre estos instrumentos están: los informes realizados por personas que llevan a cabo el control y las auditorías para evaluar si se está cumpliendo con el proceso administrativo en todas sus etapas.

La etapa de control tiene como función evaluar cómo está la planeación, la organización y la dirección, y es ahí donde la auditoría administrativa, debe utilizarse como una herramienta para evaluar este proceso administrativo; la auditoría administrativa tiene el propósito de verificar que la administración cumpla con sus objetivos verificando el cumplimiento de actividades que hacen posible que una entidad obtenga prestigio y se coloque en la competencia como una de las mejores organizaciones.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

En base al tema, los alcances y objetivos de la investigación, se determinó que se realizar una investigación “Exploratoria”; porque es el modelo que más se adapta a las necesidades de información que se requieren.

La investigación Exploratoria a menudo se basa en la investigación secundaria, como la revisión de literatura o datos disponibles, discusiones informales con empleados, competidores, empresarios, etc.

Este tipo de investigación es también conocida como “Investigación Formulativa”; y es muy usada para resolver un problema que no ha tenido claridad, incluso puede llegar a la conclusión de que un problema que se percibe en realidad no existe y así proporcionar valiosa sobre una situación dada. Es un tipo de investigación bastante flexible porque puede responder a todo tipo de preguntas de investigación y se utiliza generalmente para generar hipótesis formales, porque su fin primordial es “descubrir”.

La investigación se centró en la metodología con datos Cualitativos, los cuales buscan describir las cualidades de un fenómeno dado.

3.2 Sujetos de investigación

Se tomaron como sujetos de investigación cuatro hoteles cinco estrellas, ubicado en el área central del municipio de Antigua Guatemala, así como sus empleados operativos y administrativos.

Se tomaron estos sujetos de investigación porque ellos pueden confirmar si en la gestión se aplica la Auditoría Administrativa, y si se aplica, que sea de la manera correcta, y qué beneficios trae para la empresa la aplicación de éste tipo de Auditoría.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para la recopilación de datos, se utilizaron varios instrumentos como:

- Encuestas: las cuales se pasaron a los empleados del hotel, con el fin de obtener su percepción en el ámbito laboral.
- Entrevistas: se utilizó este método para obtener la percepción específica de ciertas personas administrativas encargadas de la implementación de este tipo de auditoría en la empresa.
- Observación: por medio de la cual se tuvo una percepción a simple vista de los métodos aplicados en la empresa.
- Información documental: Se utilizaron libros, documentos, internet, entre otros, sobre temas relacionados con las variables del estudio, obteniendo resúmenes y comentarios como producto de la lectura obtenida en los libros consultados.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

4.1.1 Universo

La investigación abarcó cuatro hoteles del municipio de Antigua Guatemala que están clasificados cinco estrellas, sus empleados y administradores.

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

No.	Nombre del Hotel *	Empleados	Administradores
1	Sol de Antigua	120	1
2	Casa Del Santo	67	1
3	Camino de Antigua	56	1
4	Porto Hotel Antigüeño	55	1
TOTAL		298	4

Elaboración propia. Septiembre 2015* Se utilizaron nombres ficticios.

4.1.2 Muestra

La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio.

La fórmula que se presenta a continuación sirve para determinar el tamaño de una muestra representativa que permita reflejar adecuadamente las características que se analizarán en la presente investigación.

$$n = \frac{\frac{z^2 q}{e^2 p}}{1 + \frac{1 * z^2 q}{N e^2 p}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

z = Confianza

e = Error

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia

1 = Constante

Se utilizó esta fórmula tomando en cuenta que se conoce el universo sobre el que se hará la investigación, la cual persigue determinar el efecto en la gestión de los hoteles al aplicar los distintos procesos de la auditoria administrativa. Los elementos de esta fórmula brindan la misma oportunidad de ser elegidos a todos los integrantes de la población para que se evite centrar la recopilación de datos en el personal de un solo hotel, minimizando de esta forma los sesgos en la información que se utilizó para su posterior análisis.

Los resultados obtenidos luego de los cálculos estadísticos realizados se presentan de la forma siguiente:

Datos para su aplicación:

n = X

N = 298 empleados

z = 0.95

e = 0.05

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$1 = 1$$

Cálculo de muestra para empleados:

$$n = \frac{\frac{(0.95)^2 * 0.50}{(0.05)^2 * 0.50}}{1 + \frac{1}{298} * \frac{(0.95)^2 * 0.50}{(0.05)^2 * 0.50}}$$

$$n = \frac{\frac{0.9025 * 0.50}{0.0025 * 0.50}}{1 + \frac{1}{298} * \frac{0.9025 * 0.50}{0.0025 * 0.50}}$$

$$n = \frac{\frac{0.45125}{0.00125}}{1 + \frac{0.003370 * 0.45125}{0.00125}}$$

$$n = \frac{361}{1 + \frac{0.003370 * 361}{361}}$$

$$n = \frac{361}{1.211409}$$

n = 163

De los 298 empleados que laboran en los 4 hoteles sujetos de estudio, 163 fueron encuestados. Por lo tanto se encuestaron 41 empleados por cada hotel objeto de estudio. Se utilizó el método aleatorio estratificado; en este tipo de muestreo toda la población se subdividió en clases o estratos, de acuerdo a las diferentes áreas de los hoteles (área administrativa, área de restaurante, área de hotelería, etc.), eligiéndolos aleatoriamente.

4.2 Presentación de resultados

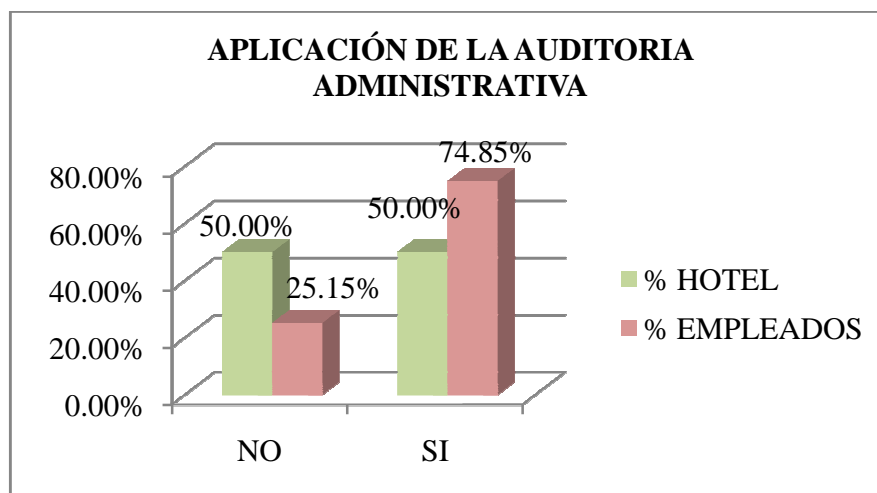
4.2.1 Auditoría administrativa aplicada a hoteles cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala

De acuerdo a lo observado y después de pasar las encuestas a los sujetos de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

En los Hoteles cinco estrellas sujetos de investigación, es poca la aplicación de Auditorías Administrativas, por ello solamente dos de los cuatro Hoteles han realizado al menos un estudio de este tipo.

Grafica No. 1

**Aplicación de la Auditoría Administrativa en Hoteles Cinco estrellas de Antigua
Guatemala, Departamento de Sacatepéquez.**



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 1

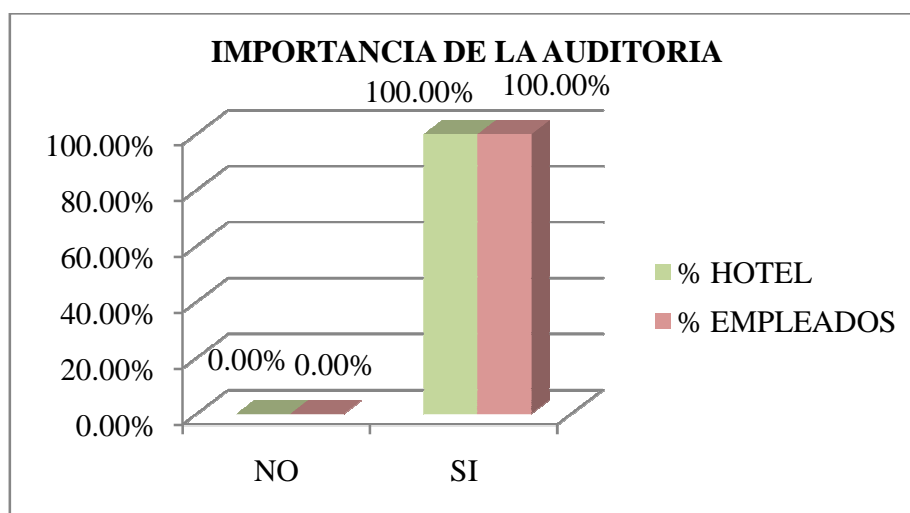
Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	2	50%	SI	122	75%
NO	2	50%	NO	41	25%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Prácticamente el 50% de los Hoteles encuestados han realizado una Auditoría a la administración, sin embargo todos, tanto administradores como empleados, consideran importante la implementación de una evaluación de este tipo.

Grafica No. 2

Importancia de la aplicación de Auditoría Administrativa en Hoteles Cinco estrellas de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 2

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	163	100%
NO	0	0%	NO	0	0%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

4.2.2 El proceso administrativo en los Hoteles Cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala

Durante el Proceso Administrativo, existen varios componentes que son de suma importancia para la empresa, sobre todo en el sistema de toma de decisiones; estos elementos son Planeación, Organización, Dirección y Control.

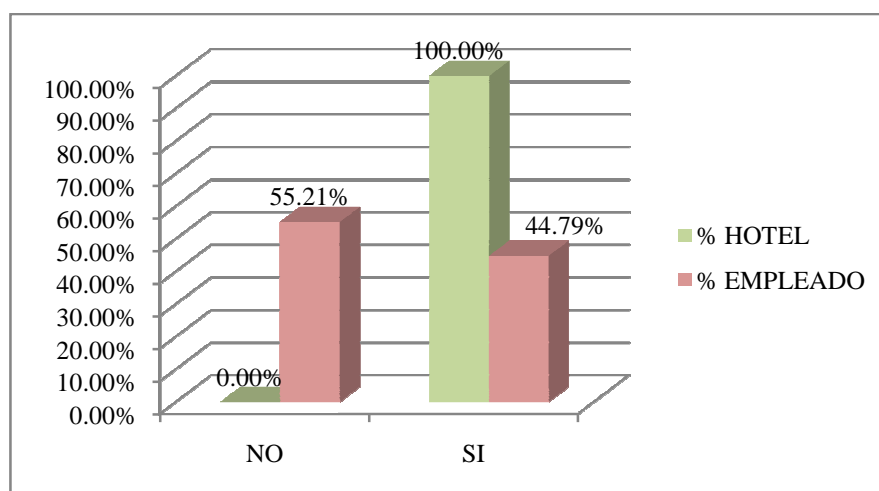
4.2.2.1 Elementos de la etapa de planeación.

a) Misión y visión de los Hoteles cinco estrellas.

En los Hoteles encuestados se pudo corroborar que el 100% cuentan con elementos de planeación como misión y visión, los cuales están elaborados por escrito, pero la mayoría de los empleados no los conocen, resultado de ello es que únicamente el 45% de los empleados tienen conocimiento de ellos

Gráfica No. 3

Visión y Misión de los Hoteles cinco estrellas de La Antigua Guatemala, Sacatepéquez y conocimiento de los mismos por parte del personal



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 3

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	73	45%
NO	0	0%	NO	90	55%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

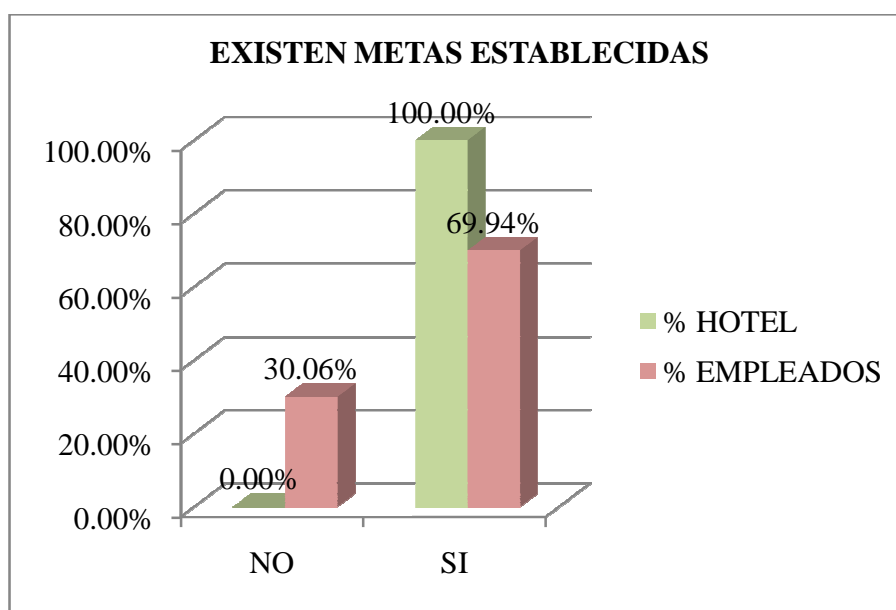
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

b) Metas de los Hoteles Cinco estrellas

En la Industria Hotelera el 100% de los propietarios indica que las metas se establecen claramente en sus hoteles, situación que es confirmada por el 70% de sus empleados.

Gráfica No. 4

Metas de los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 4

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	114	70%
NO	0	0%	NO	49	30%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

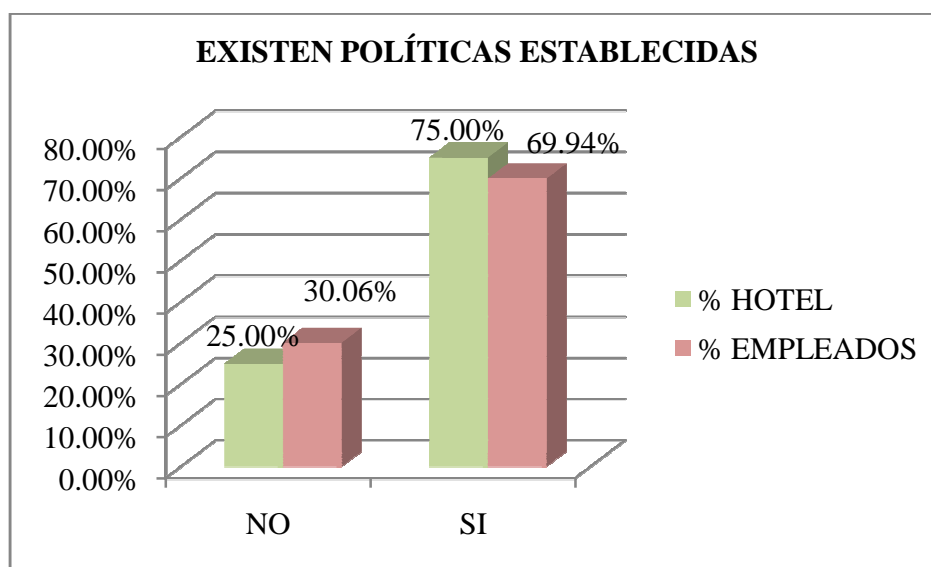
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

c) Políticas de los Hoteles Cinco Estrellas

En los Hoteles cinco estrellas de la Antigua Guatemala, el 90% de los administradores indica que han establecido sus propias políticas, las cuales el 70% de los empleados corroboran e indican que se llevan a la práctica dichas políticas para el buen funcionamiento del hotel.

Gráfica No. 5

Políticas de los Hoteles cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 5

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	3	90%	SI	114	70%
NO	1	10%	NO	49	30%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

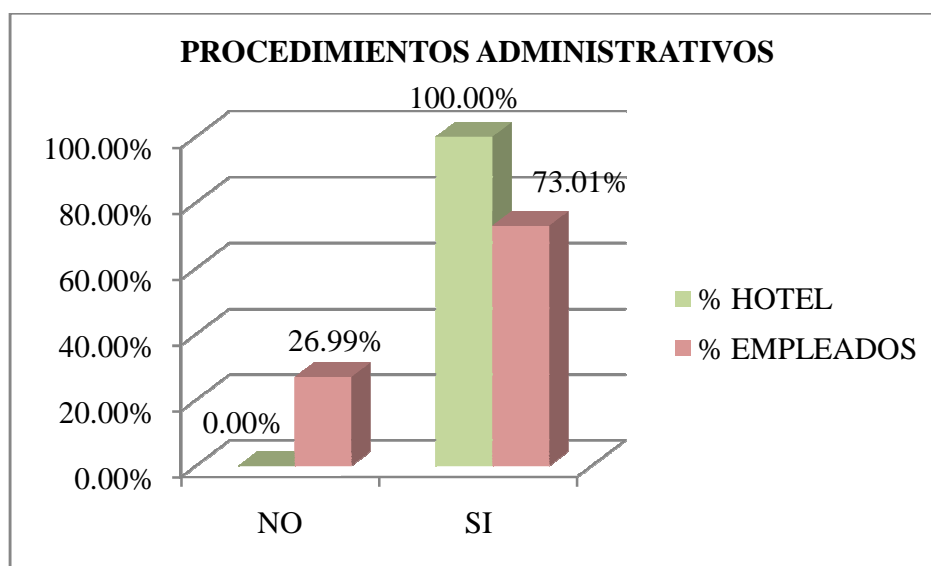
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

d) Procedimientos administrativos establecidos en los Hoteles Cinco estrellas.

Es importante que en los Hoteles, como en cualquier empresa, se establezcan procedimientos administrativos y sobre todo que se den a conocer a los empleado para su seguimiento, de acuerdo a los resultados en los Hoteles cinco estrellas evaluados, se puede observar que si se han establecido procedimientos administrativos, el 100% de los administradores o encargados manifiesta que tienen procedimientos establecidos, y el 73% de empleados lo confirma al indicar que conocen los procedimientos administrativos para llevar a cabo las actividades del hotel.

Grafica No. 6

Procedimientos administrativos establecidos en los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 6

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	119	73%
NO	0	0%	NO	44	27%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

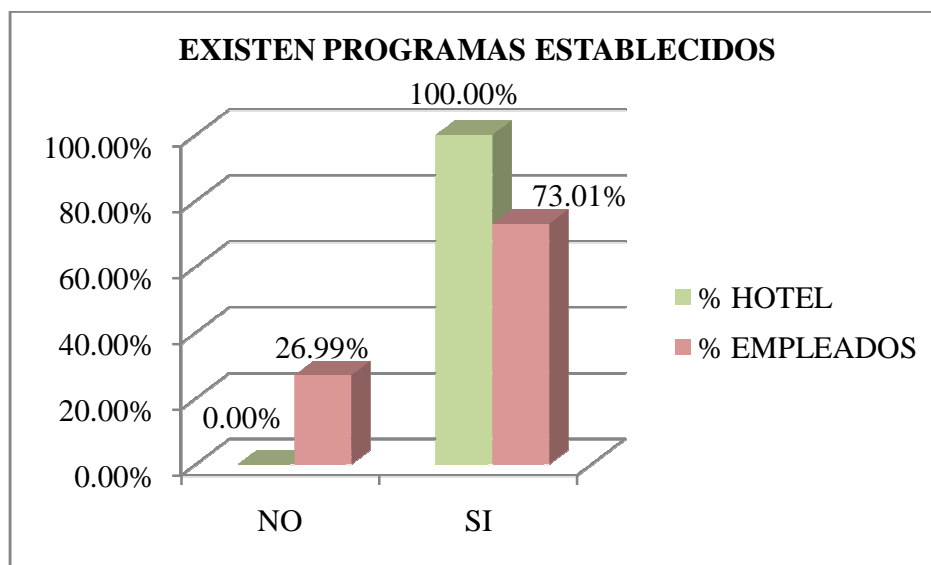
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

e) Programas establecidos en los Hoteles Cinco estrellas

De acuerdo con la información proporcionada por el 100% de los encargados, en los hoteles objeto de estudio, se cuenta con programas para cada actividad lo cual concuerda con la opinión del 73% de los empleados al indicar que hacen uso de los programas para su seguimiento.

Gráfica No. 7

Procedimientos administrativos establecidos en los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 7

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	119	73%
NO	0	0%	NO	44	27%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

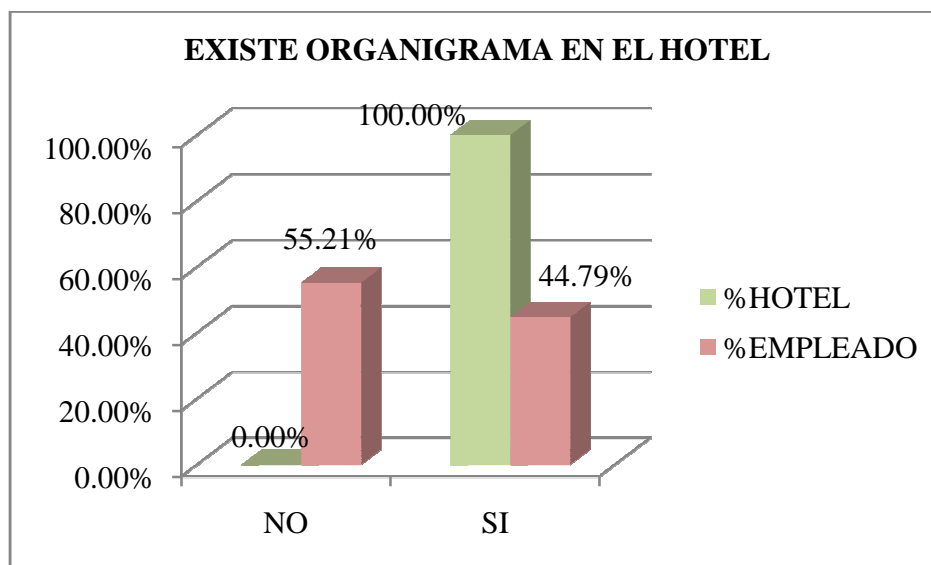
4.2.2.2 Elementos de la etapa de organización.

a) Organigrama de los Hoteles Cinco estrellas

En los Hoteles Cinco estrellas evaluados, el 100% tiene elaborado éste elemento, pero ninguno lo tiene a la vista o lo ha dado a conocer a sus empleados, como consecuencia solamente el 45% de los empleados tiene conocimiento del mismo.

Gráfica No. 8

Organigrama de los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 8

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	73	45%
NO	0	0%	NO	90	55%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

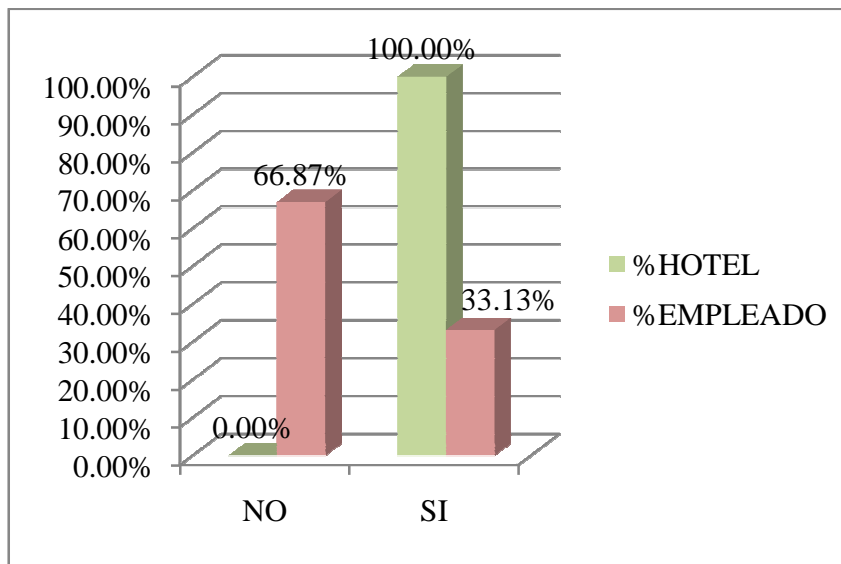
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

b) Manual de funciones de los Hoteles Cinco estrellas.

Para un Hotel, tanto como cualquier empresa, el realizar un manual de funciones es de mucha utilidad, y en los hoteles evaluados se comprobó que el 100% tienen elaborados dichos manuales; sin embargo, no todos los empleados tienen conocimiento de sus funciones por escrito, por lo que el 67% de los empleados manifiestan desconocer el contenido de los Manuales de Puestos y Funciones.

Gráfica No. 9

Manual de funciones de los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, Sacatepéquez.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 9

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	54	33%
NO	0	0%	NO	109	67%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

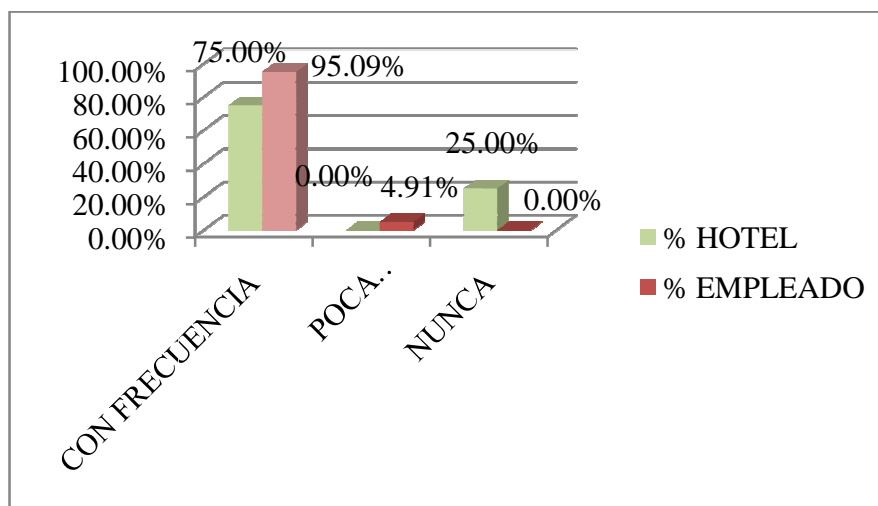
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

c) Capacitación aplicada en los Hoteles Cinco estrellas.

La capacitación constante es un elemento de la organización que no debe faltar en la Industria Hotelera para que el servicio prestado siempre sea de mucha calidad; y en los hoteles objetos de estudio se pudo comprobar que el 90% capacita constantemente a su personal, lo cual es confirmado por el 95% del personal, quienes indican que por lo menos dos veces al año reciben capacitación en relación a sus atribuciones y atención al cliente.

Grafica 10.

Capacitación aplicada en los Hoteles Cinco estrellas.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 10

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
Nunca (0 veces al año)	1	10%	Nunca (0 veces al año)	0	0%
Poca Frecuencia (1 Vez al año)	0	0%	Poca Frecuencia (1 Vez al año)	8	5%
Con Frecuencia (de 2 a 4 veces al año)	3	90%	Con Frecuencia (de 2 a 4 veces al año)	155	95%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

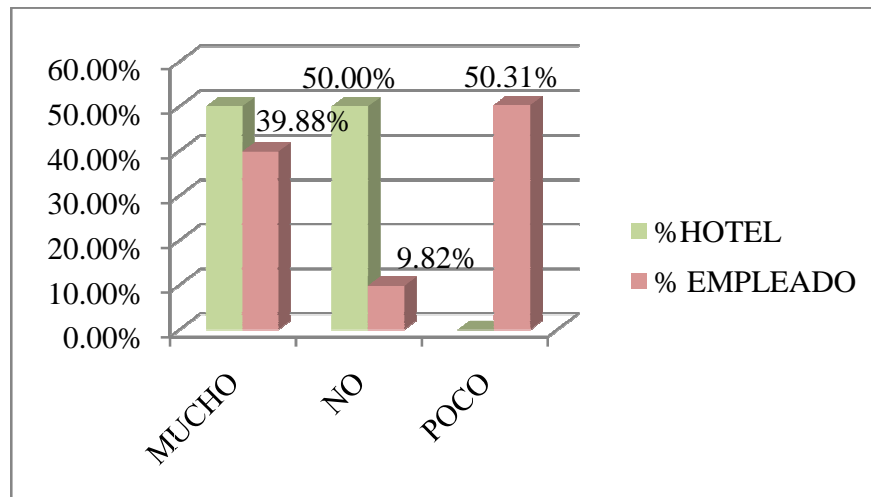
4.2.2.3 Elementos de la etapa de dirección.

a) Manejo de estrés y conflictos en los Hoteles Cinco estrellas.

En los Hoteles cinco estrellas evaluados el 50% indica que si existe este elemento en el Proceso Administrativo, y que dan mucho apoyo mientras que el otro 50% indica que no existe este elemento; al respecto los empleados indican lo siguiente: el 10% no recibe apoyo cuando se presenta ante un problema relacionado con su trabajo, el 50% indica que es poco el apoyo que recibe y el resto ha indicado que sí recibe bastante apoyo para resolver conflictos laborales.

Gráfica No. 11

Manejo de estrés y conflictos en los Hoteles Cinco estrellas de Antigua Guatemala.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 11

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
NO	2	50%	NO	16	10%
POCO	0	0%	POCO	82	50%
MUCHO	2	50%	MUCHO	65	40%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

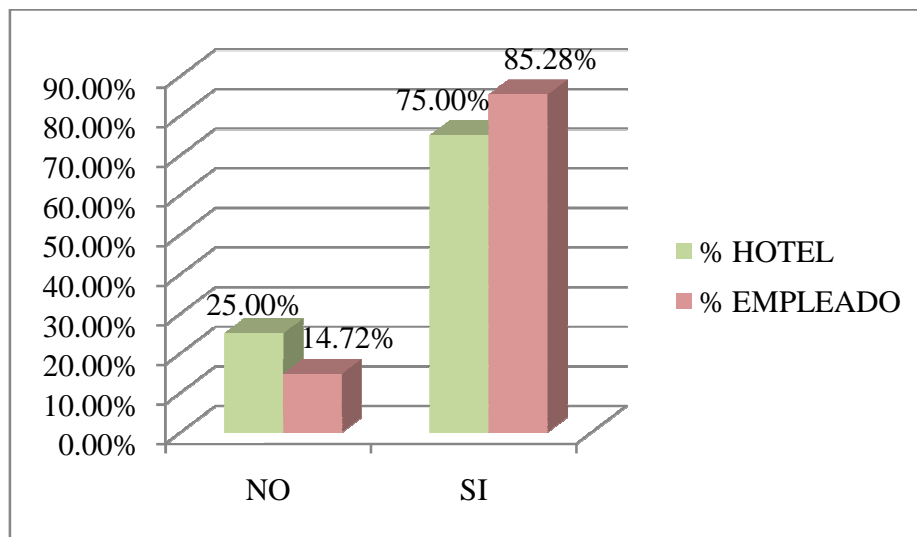
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

b) Motivación aplicada a los cinco

Este elemento es muy importante en cualquier lugar de trabajo, sobre todo al hablar de un servicio tan delicado como brindar confort a los huéspedes para hacerlos sentir como en casa. En el caso de los hoteles evaluados se comprobó que el 75% de ellos implementan estrategias que motivan a sus empleados, lo cual fue corroborado por ellos, pues el 85% indicaron que la administración se esfuerza por crear un ambiente laboral agradable para lo cual ha implementado estrategias para mantenerlos motivados a realizar mejor su trabajo.

Gráfica No. 12

Motivación aplicada a los Hoteles cinco estrellas de Antigua Guatemala.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 12

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	3	90%	SI	139	85%
NO	1	10%	NO	24	15%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

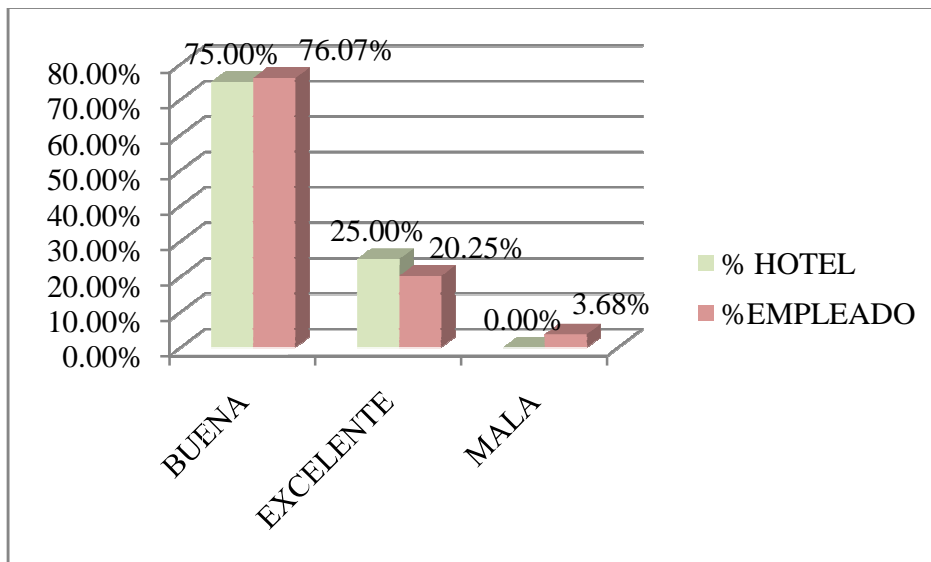
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

c) Comunicación establecida en la Industria Hotelera

La comunicación entre la administración y los empleados es muy importante para el logro de los objetivos y metas trazadas. Según se pudo comprobar en los hoteles evaluados, el 75% indica que existe buena comunicación entre los empleados y la Administración, lo cual fue confirmado por el 76% de los empleados y otro 20% indica que la comunicación establecida en el hotel es excelente.

Gráfica No. 13

Comunicación establecida en los Hoteles Cinco estrellas de Antigua Guatemala.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 13

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
MALA		0%	MALA	6	4%
BUENA	3	75%	BUENA	124	76%
EXCELENTE	1	25%	EXCELENTE	33	20%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

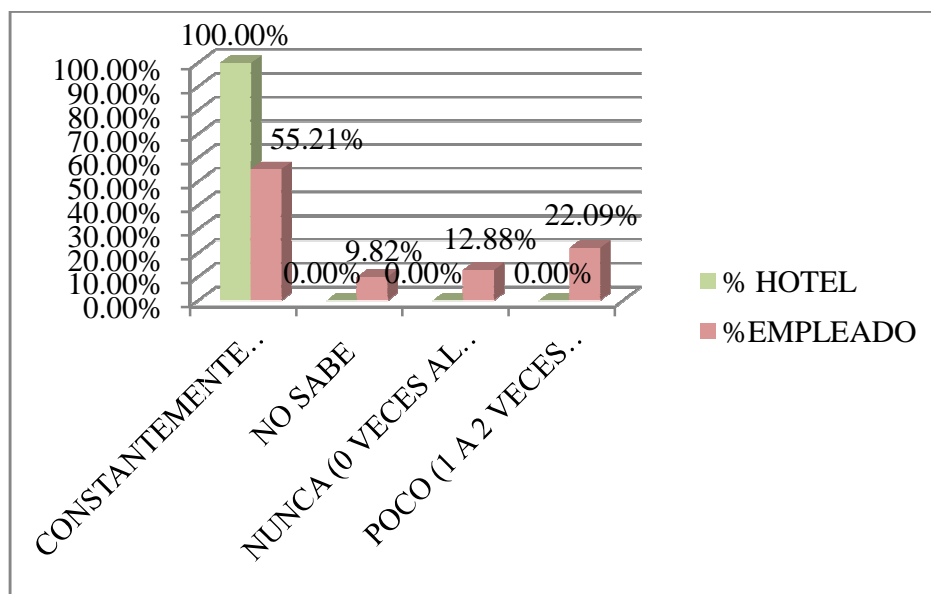
4.2.2.4 Elementos de la etapa de control.

a) Frecuencia del control establecido en los Hoteles Cinco estrellas.

Para los hoteles sujetos de estudios la implementación de controles es muy importante, por eso el 100% de ellos los efectúa con frecuencia, y el 54% de los empleados indica que dichos controles se realizan constantemente.

Gráfica No. 14

Frecuencia del Control establecido en los Hoteles Cinco estrellas de Antigua Guatemala



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 14

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
NUNCA (0 veces al año)	0	0%	NUNCA (0 veces al año)	21	13%
POCO (1 a 2 veces al año)	0	0%	POCO (1 a 2 veces al año)	36	22%
CONSTANTEMENTE (3 a 6 veces al año)	4	100%	CONSTANTEMENTE (3 a 6 veces al año)	90	55%
			NO SABE	16	10%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

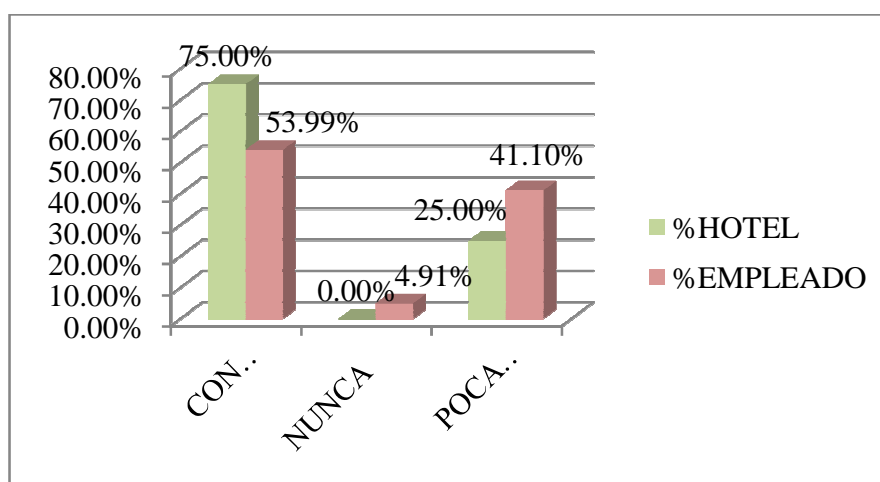
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

b) Evaluaciones del control de desempeño

Según los elementos que se evaluaron en los hoteles, el 75% indica que realizan con frecuencia evaluaciones para controlar el desempeño del empleado, en tanto que el 41% de los empleados indica que es poco frecuente la evaluación del trabajo que realizan.

Gráfica No. 15

Evaluación del Control de Desempeño de los hoteles cinco estrellas de Antigua Guatemala.



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 15

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
NUNCA (0 veces al año)		0%	NUNCA (0 veces al año)	8	5%
CON POCA FRECUENCIA (1 vez al año)	1	25%	CON POCA FRECUENCIA (1 vez al año)	67	41%
CON FRECUENCIA (2 a 4 veces al año)	3	75%	CON FRECUENCIA (2 a 4 veces al año)	88	54%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

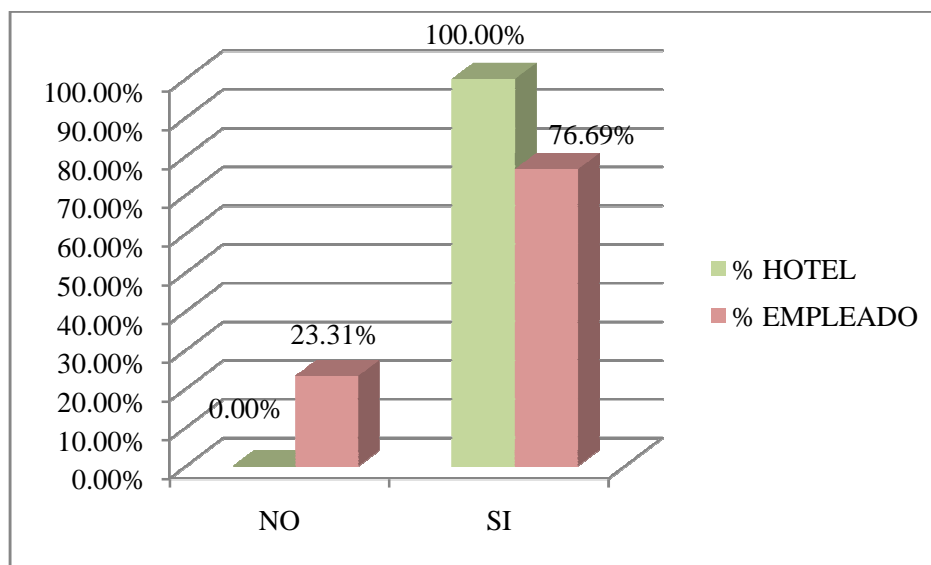
Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

c) Herramientas del control utilizadas en los Hoteles Cinco estrellas.

De los hoteles sujetos de evaluación, el 100% indica que utilizan herramientas de control para los registros respectivos, confirmado por el 77% de los empleados quienes indican que se lleva un control a través de kardex, control de cheques, facturación, control del efectivo tarjetas de puntualidad del empleado, entre otros.

Gráfica No. 16

Herramientas del control utilizadas en los Hoteles Cinco estrellas de Antigua Guatemala



Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

Cuadro No. 16

Hoteles	Cantidad	Porcentaje	Empleados	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%	SI	125	77%
NO	0	0%	NO	38	23%
Totales	4	100%	Totales	163	100%

Fuente: Elaboración Propia. Septiembre 2015

En resumen, después de analizados los resultados obtenidos en las observaciones, entrevistas y cuestionarios efectuados, se concluye que de los 4 hoteles del municipio de Antigua Guatemala que están clasificados 5 estrellas, éstos son sujetos de efectuar auditorías administrativas, toda vez que aplican procedimientos, en la mayoría de casos, adecuados y que cumplen con la Planificación, Organización, Dirección y Controles apropiados, por lo que se pudo observar que la aplicación de éste tipo de estudios favorecen a las empresas, en este caso, a los Hoteles objeto

de estudio en la ejecución de sus labores cotidianas, lo que se refleja en una adecuada administración y por ende el logro de los objetivos propuestos por la Gerencia o Junta Directiva de cada uno de ellos.

Capítulo 5

Discusión y análisis de resultados

5.1 Discusión de resultados

Después de realizar el trabajo de campo y tabular toda la información, se han obtenido los resultados que a continuación se detallan, tomando las etapas de la Auditoría Administrativa.

En la etapa de Planeación los aspectos evaluados a los Hoteles cinco estrellas de la Antigua Guatemala fueron la Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias administrativas implementadas por la Administración de los mismos; de lo cual se pudo observar que la mayoría de Hoteles de ésta categoría cuentan con los elementos anteriormente descritos, pero no todos los empleados que laboran en ellos tienen el conocimiento de los mismos, lo cual puede a largo plazo, convertirse en una amenaza, ya que éstos elementos deben estar bien cimentados en los miembros de la empresa para crear un lazo estrecho entre ellos y para que tengan un camino, metas y objetivos en común, lo cual se reflejará en el crecimiento de la empresa; en éste caso de los Hoteles evaluados.

En la etapa de Organización se evaluaron aspectos como la existencia de Organigramas definidos, Manuales de puestos y funciones y Capacitación constante al personal. De lo cual se pudo observar que en efecto la mayoría de éstos hoteles los poseen pero al igual que en las etapas de Planeación, los empleados en su mayoría, no tiene el suficiente conocimiento de que éstos existen dentro de la empresa, razones que a mediano plazo pueden afectar administrativamente a las entidades, ya que es muy importante que existan y sobre todo que el personal tenga el suficiente conocimiento de éstas herramientas y que sepan utilizarlos en el momento que los necesiten. También es muy importante que el personal esté en constante capacitación y así tener personas altamente competitivas que puedan brindar un servicio de excelencia.

Los elementos evaluados en la etapa de Dirección se centraron en determinar si en los Hoteles Cinco estrellas se tiene una Comunicación adecuada entre la administración y los empleados y también si existe apoyo en la resolución de conflictos y el manejo del estrés, factores importantes a los que se les debe poner suma importancia, ya que un trabajador que no se siente apoyado por su patrono se desmotiva y no realiza su trabajo de la mejor manera. Según lo observado y de acuerdo a lo que los administradores y los empleados expresaron, se concluye que en los Hoteles cinco estrellas de Antigua Guatemala sí existe una buena comunicación laboral y también apoyo en la resolución de conflictos. Además se evaluó si la administración de dichos Hoteles tienen programas de Motivación constante hacia los empleados, de lo cual se observó que si se esfuerzan por motivar a sus empleados a realizar su trabajo con responsabilidad, amabilidad y calidad.

Por último se evaluó la etapa de Control y en ésta se determinó que los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala sí implementan Controles administrativos constantemente y que éstos incluyen evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados y la implementación de diferentes herramientas de control para el área puramente administrativa, de empleados, contabilidad, etc.

5.2 Conclusiones

- Tomando en consideración lo observado y los resultados obtenidos con las encuestas que se realizaron en los Hoteles Cinco estrellas de la Antigua Guatemala, se puede concluir que ésta categoría de empresas tienen bastante bien implementadas todas las áreas de cada etapa del proceso administrativo.
- En la etapa de Planificación todos los elementos evaluados se aplican en la Industria Hotelera del municipio de Antigua Guatemala; los cuales aunque se han establecido claramente, su cumplimiento no se manifiesta al cien por ciento, porque algunos empleados no conocen éstos elementos, por lo tanto no los pueden aplicar.
- Para la etapa de Organización se concluyó que en ésta clase de Hoteles sí existe una cultura organizacional bien definida, manuales bien estructurados y capacitación constante a sus empleados, pero en algunos puntos los empleados manifiestan no tener conocimiento de los mismos, como por ejemplo desconocen el contenido de cada uno de los manuales que la empresa maneja. Esto a la larga puede ocasionar conflictos relacionados al desconocimiento de éstos elementos importantes para toda administración.
- En la etapa de Dirección se encontró que los elementos aplicados en los Hoteles cinco estrellas son en porcentaje bastante aceptables, aunque si hay elementos como la resolución de conflictos y manejo de estrés que deben ser un poco más aplicados por parte de la administración ya que esto genera descontento en los empleados y por lo tanto mucha rotación de personal.

- Por último en la etapa de Control, se encontró que la mayoría de los Hoteles Cinco estrellas del municipio de Antigua Guatemala mantienen un control adecuado y utilizan para ello las herramientas de control necesarias para los controles tanto administrativos, de personal y contables. Estos controles se deben reforzar para que puedan ser aplicados con más frecuencia y así evitar riesgos de control interno.

5.3 Recomendaciones

- Aplicar con mayor frecuencia auditoría administrativa en los Hoteles cinco estrellas, para aumentar la eficiencia y eficacia en su proceso administrativo que permita mejorar su rendimiento y competitividad.
- Presentar por escrito a los empleados la Visión, Misión, Objetivos, Metas, etc, para que apoyen su cumplimiento, crear fidelidad a la empresa y que con su ayuda se logren alcanzar los objetivos deseados.
- Hacer partícipe a los empleados de los organigramas y los manuales de puestos y funciones, para que se sientan incluidos e importantes para la empresa.
- Fortalecer el apoyo al personal para que exista una pronta solución a la causa del estrés y determinar el factor detonante de la mala comunicación entre la administración y empleados e implementar estrategias que ayuden a mitigar ese tipo de conflicto.
- Fortalecer los Controles y las evaluaciones de desempeño que se realizan en el año; sería recomendable establecer períodos de tiempo más cortos para pasar dichas evaluaciones para que fortalezcan el control interno de la empresa y hacerla más competitiva.

Referencias

CHIAVENATO Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. (Octava Edición) México: McGraw Hill

Congreso de la República de Guatemala. Ley Protectora de la ciudad de Antigua Guatemala, Exposición de motivos.

FRANKLIN FINCOWSKY E.B. (2001) Auditoría Administrativa. (Segunda Edición) México: McGraw-Hill.

GALICIA DÍAZ, J.(1976) Destrucción y traslado de la ciudad de Santiago de Guatemala. Guatemala: Editorial Universitaria.

GALL, FRANCIS. (1976) Diccionario geográfico de Guatemala. Guatemala: Instituto Geográfico Nacional.

HOLMES, ARTHUR W. FRANCISCO CONTRO MALO.(1987).Auditoría, Principios y Procedimiento. (Segunda Edición) México: Editorial Hispano Americana, S. A. de C. V.

KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, WEIHRINCH Heinz. (2000). Administración. (Octava Edición) México: McGraw Hill.

KOONTZ Harold, WEIHRINCH Heinz. (2004). Administración, una perspectiva global. (Doceava Edición) México: McGraw Hill.

MAINOU ABAD Jaime, LINDEGAARD Eugenia, GALVEZ Gerardo, LINDEGAARD Jaime. Enciclopedia de la Auditoría. (Segunda Edición) España: Océano Grupo Editorial.

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA'S) emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC)

PARDO, JOSÉ JOAQUÍN; ZAMORA CASTELLANOS, PEDRO y LUJÁN MUÑOZ, LUIS. Guía de Antigua Guatemala.(Tercera Edición) Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra.

ROBBINS, Stephen, COULTER Mary. (2005). Administración.(Sexta Edición). México: Pearson Educación.

SÁNCHEZ RUBIO, MANUEL. Monografía de la ciudad de Antigua Guatemala. Guatemala: Tipografía Nacional.

JIMENEZ. (2008). Recuperado 17.05.2015

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

VILLALVA. (2010). Recuperado 17.05.2015

<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>

Visión de una empresa. (2014). Recuperado 17.05.2015

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

El Proceso Administrativo. Resumen. Recuperado 17.05.2015

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

CANO. (2010). Relaciones Humanas en la empresa. Recuperado 17.05.2015

<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>

Anexos

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Objetivo general: Determinar la implementación y cumplimiento de las etapas del proceso administrativo.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos relacionados con las etapas del proceso administrativo aplicado en el hotel, debe marcar con una X la respuesta que a su criterio sea la más adecuada.

Cuestionario dirigido al personal del Hotel

Escolaridad: nivel primario ____ básico ____ diversificado ____ universitario __

No.	Cuestionario No. 1: acerca del conocimiento de los elementos de las etapas del proceso administrativo	SI	NO
ETAPA DE ORGANIZACIÓN			
1	¿Conoce usted la misión del hotel?.....	_____	_____
2	¿Conoce usted la visión del hotel?.....	_____	_____
3	¿Conoce el objetivo general del hotel?.....	_____	_____
4	¿Conoce de los objetivos específicos del hotel?.....	_____	_____
5	¿Cumple con las metas trazadas por la organización?.....	_____	_____
6	¿Tiene la organización, políticas por escrito que estén en armonía con sus objetivos?.....	_____	_____
7	¿Comprende y practica las políticas establecidas en la organización?.....	_____	_____
8	¿Se revisan periódicamente las políticas para reflejar condiciones que cambiaron?.....	_____	_____
9	¿Establece programas para realizar los eventos en los salones establecidos para este fin?.....	_____	_____
10	¿Están escritos y se explican con claridad los procedimientos?.....	_____	_____

11	¿Sigue procedimientos administrativos establecidos por la organización?.....	_____	_____
12	¿Son comprendidas las estrategias por el personal de la organización?.....	_____	_____
13	¿Conoce usted el organigrama del hotel?.....	_____	_____
14	¿Conoce claramente cuáles son sus funciones en la organización a través de un manual elaborado?.....	_____	_____
15	¿Recibe capacitación constante acerca del trabajo que debe desempeñar en su puesto?.....	_____	_____
16	¿La rotación del personal en el hotel es frecuente?.....	_____	_____
17	¿El personal del hotel ha presentado renunciaciones?.....	_____	_____
18	¿Se han presentado despidos del personal del hotel?.....	_____	_____
19	¿Existen ascensos para el personal del hotel?.....	_____	_____
20	¿Se elaboran listas de tareas o actividades a realizar?.....	_____	_____
21	¿Se elaboran cuadros de distribución del trabajo para cada		
22	empleado?.....	_____	_____
	Existe manual de procedimientos?.....	_____	_____
23	¿Se realizan cronogramas de actividades?.....	_____	_____
24	ETAPA DE DIRECCIÓN		
	¿Recibe órdenes de un solo jefe?.....	_____	_____
1	¿Considera que su jefe le brinda apoyo cuando tiene algún problema en su trabajo?.....	_____	_____
2	¿Se asigna autoridad a las personas para llevar a cabo las actividades?.....	_____	_____
3	¿Se asignan deberes al personal para realizar las actividades?....	_____	_____
4	¿Ha notado que su jefe tiene preferencia con algún empleado en		
5	particular?.....	_____	_____
6	¿El gerente tiene conocimiento acerca del trabajo que realizan los empleados de todas las áreas del hotel?.....	_____	_____

7	¿Ha existido algún conflicto acerca del trabajo que debe o no realizar?.....	_____	_____
8	¿Existe buena comunicación en el hotel?.....	_____	_____
9	¿El gerente comunica los planes generales del hotel a todos los empleados?.....	_____	_____
10	¿La asignación de responsabilidades se da de manera directa con la persona responsable?.....	_____	_____
11	¿Existen reuniones frecuentes para comunicar a los empleados acerca de las funciones que realizan y la manera en que se deben mejorar?.....	_____	_____
12	¿Existe motivación para el empleado además del salario que devenga?.....	_____	_____
13	¿Existe algún empleado que ejerce influencia sobre los demás acerca del trabajo que debe realizar?.....	_____	_____
14	¿El líder programa las actividades y ofrece una guía acerca de cómo llevar a cabo las tareas?.....	_____	_____
15	¿El líder demuestra interés acerca de las necesidades del empleado?.....	_____	_____
16	¿El líder consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión?.....	_____	_____
17	¿Se realiza un listado de alternativas para elegir la mejor y lograr que se lleven de la mejor manera las actividades?.....	_____	_____
18	¿Se selecciona al personal tomando en consideración las aptitudes del mismo para desempeñar un puesto?.....	_____	_____
19	¿El jefe de cada área se informa acerca de los problemas que se dan entre el personal a su cargo?.....	_____	_____
20	¿Reúne el jefe de cada área a sus subordinados para escuchar acerca de los problemas que se dan entre ellos?.....	_____	_____

21	¿El jefe de cada área resuelve los problemas que escucha de sus subordinados?.....	_____	_____
22	¿Comunica el jefe cada área acerca de los problemas que se dan entre sus subordinados a su jefe inmediato?.....	_____	_____
ETAPA DE CONTROL			
1	¿Se comparan los resultados de los planes realizados?.....	_____	_____
2	¿Se llevan a cabo revisiones para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?.....	_____	_____
3	¿Se prepara un informe acerca de los objetivos alcanzados y los que no llegan a fin?.....	_____	_____
4	¿Se desarrollan cursos de acción para corregir cualquier deficiencia encontrada en el cumplimiento de los planes y/o objetivos?.....	_____	_____
5	¿Se mide el desempeño del empleado a través de evaluaciones realizadas?.....	_____	_____
6	¿Se prepara un informe acerca de los resultados en la medición de desempeño del empleado?.....	_____	_____
7	¿Se desarrollan cursos de acción para corregir los errores que comenten los empleados en la realización de sus tareas?.....	_____	_____
8	¿Se ejerce un control previo a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario para iniciar las actividades?.....	_____	_____
9	¿Se ejerce vigilancia mediante la observación personal en las actividades para asegurar que éstas se cumplan?.....	_____	_____
10	¿Se realiza una evaluación acerca de las actividades que han sido controladas y cuyo resultado no es efectivo?.....	_____	_____
11	¿Se han establecido normas para asegurar el cumplimiento de las actividades?.....	_____	_____
12	¿Se verifica que el empleado utilice el uniforme establecido de acuerdo al puesto que ocupa?.....	_____	_____

13	¿Se verifica la puntualidad del empleado en su ingreso y egreso de la empresa?.....	_____	_____
14	¿Los jefes inmediatos verifican que sus subordinados cumplan con los procedimientos asignados en cada puesto?.....	_____	_____
15	¿Se controla la atención que brinda el empleado al cliente del		
16	hotel?.....	_____	_____
17	¿Se tiene a la vista del público un libro de quejas y sugerencias?....	_____	_____
18	¿Se atienden las quejas y sugerencias del público?.....	_____	_____
19	¿Se anotan los eventos especiales bajo un estricto calendario de actividades?.....	_____	_____
20	¿Se utiliza una tarjeta para registrar el comportamiento del empleado?.....	_____	_____
21	¿Se utiliza un formato para controlar las actividades del empleado?		
	¿Cuentan con tarjetas para registrar el ingreso y salida del		
22	empleado?.....	_____	_____
	¿Se utilizan cronogramas de trabajo?.....	_____	_____
23	¿Cuentan con libro de quejas y sugerencias para mejorar la atención con el cliente del hotel?.....	_____	_____
	¿Se tienen contratos para el cumplimiento de eventos especiales celebrados en los salones del hotel?.....	_____	_____

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Objetivo general: Medir la aplicación del proceso administrativo.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos relacionados con las etapas del proceso administrativo aplicado en el hotel, debe subrayar la respuesta que a su criterio sea la más adecuada.

Cuestionario dirigido a la Administración del Hotel.

Escolaridad: nivel primario____ básico____ diversificado ____ universitario__

No	CUESTIONARIO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	Respuestas
	ETAPA DE PLANEACIÓN	
1	METAS ¿Se dirigen los esfuerzos de la gerencia hacia el cumplimiento de las metas trazadas por la entidad?	Nunca Casi nunca A veces Con Frecuencia Habitualmente
2	OBJETIVOS ¿Son desarrollados los objetivos de la entidad por la gerencia?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
3	POLÍTICAS ¿Se establecen políticas por escrito para que el personal del hotel las conozca y aplique?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente

4	<p>PROGRAMAS</p> <p>¿Las actividades se llevan a cabo a través de programas?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>
5	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>¿Se crean estrategias para lograr el desarrollo de la organización?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>
<p>ETAPA DE ORGANIZACIÓN</p>		
1	<p>RECURSO HUMANO</p> <p>¿Permite la gerencia un programa de capacitación para el empleado?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>
2	<p>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>¿Se usa un manual para los empleados con el objetivo de reducir los posibles conflictos entre empleados respecto a sus funciones?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>
3	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>¿Revisa el organigrama para verificar que todos los puestos establecidos en el hotel estén incluidos?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>

4	CAMBIO ORGANIZACIONAL ¿Han existido cambios en los puestos que desempeña el personal del hotel de acuerdo a la capacidad que cada empleado demuestra?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
5	INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO ¿Se han elaborado manual de procedimientos, cronograma de actividades, listado de tareas, etc. como instrumentos de apoyo para realizar eficientemente las actividades?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
ETAPA DE DIRECCIÓN		
1	COMUNICACIÓN ¿Se sienten libres los empleados para comunicar a la gerencia sus problemas relativos al trabajo?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
2	TOMA DE DECISIONES ¿La gerencia decide cómo realizar una actividad en el hotel sin consultar con sus subordinados?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
3	MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTOS ¿Conoce y comprende la gerencia los problemas de los empleados del hotel?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente

4	LIDERAZGO ¿Dirige correctamente el gerente al personal a su cargo para lograr que éste sea responsable en la tarea que le corresponde realizar en su puesto?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
5	MOTIVACIÓN ¿Promueve la gerencia el sistema de incentivos para que el empleado se sienta motivado?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
ETAPA DE CONTROL		
1	NATURALEZA ¿Se preparan en el área de recepción los informes del control ejercido en las tarifas establecidas en el hotel?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
2	NATURALEZA ¿Existe un control adecuado sobre el reclutamiento y selección de personal para llenar los puestos vacantes?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente
3	NATURALEZA ¿Se controla eficazmente el tiempo extra que labora el empleado?	Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Habitualmente

4	<p>PROCESO</p> <p>¿Hay un programa anual de revisión y de evaluación de desempeño del empleado?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>
5	<p>HERRAMIENTAS/NIVELES</p> <p>¿El control que ejerce la gerencia lo realiza para todos los niveles de la organización a través de herramientas como kardex, tarjetas de responsabilidad, tarjetas de puntualidad, etc.?</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Con frecuencia</p> <p>Habitualmente</p>