



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**Planeación de una auditoría administrativa en la gestión de los  
recursos humanos en el Hotel Costa Norte SRL en el período  
2018**

**AUTORAS:**

**Bach. FLORES CARRASCO KARIN GIULIANA**

**Bach. VILLALOBOS RAMOS MICAELA JUDIT**

Para obtener el título profesional de

**CONTADORA PÚBLICA**

**Asesor**

**Dr. SAÚL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA**

Lambayeque – Perú

2020



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**ACTA DE LA DEFENSA Y CALIFICACIÓN FINAL DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE CONTADOR (A) PÚBLICO**



Nosotros los profesores, miembros del jurado de tesis para título profesional, integrado por:

**Presidente:** M.Sc. María Naidu Aquino Cavero

**Secretaría:** M.Sc. Adán Pablo Cieza Pérez

**Vocal:** Dra. Giuliana Millones Orrego

**Asesor:** Dr. Saúl Espinoza Zapata

En los ambientes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables (modalidad virtual por videoconferencia meet), a las 10 horas del día martes 22 del mes de diciembre del año 2020 se dio inicio al acto académico de la defensa de la tesis titulada:

**PLANEACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL COSTA NORTE SRL EN EL PERIODO 2018**

Presentada por los bachilleres:

E1: Flores Carrasco Karin Giuliana

E2: Villalobos Ramos Micaela Judit

Cuyo proyecto de tesis fue aprobado mediante decreto N° 274-2019-UI/FACEAC de fecha 17/12/2019 y el decreto de autorización de sustentación es el N° 066-2020-VIRTUAL-UNPRG-U.I./FACEAC de fecha 19/12/2020. Luego de la exposición y de la defensa, procedimos a calificar, considerando los siguientes criterios:

Criterios:	ESTUDIANTE 1				ESTUDIANTE 2			
	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO
Claridad de la exposición	15	15	15	15	15	15	15	15
Dominio del tema	15	15	15	15	15	15	15	15
Visión holística de la investigación	15	15	15	15	15	15	15	15
Promedio simple	15	15	15	15	15	15	15	15

En esta fase de defensa, la nota obtenida de Quince, corresponde al calificativo de Regular

Por tanto, la calificación total de la tesis es:

Criterios:	Peso	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 1	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 2
Valoración del informe de investigación	2/3	10	10
Valoración de la defensa o sustentación de la tesis	1/3	5	5
<b>Promedio ponderado</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Que corresponde al calificativo de: E1 Regular E2 Regular

Siendo las 12 horas y 05 minutos, del mismo día, damos por concluido el acto académico, y firmamos en señal de conformidad:

\* Aquino Cavero María

\* Cieza Pérez Adán

\* Millones Orrego Giuliana

\* Espinoza Zapata Saúl

**Presidente**

**Secretario**

**Vocal**

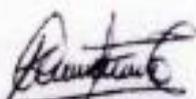
**Asesor**

Los valores son: Desaprobado menor que 14, Regular 14 - 15, Bueno 16 - 17, Muy Bueno 18 - 19 y, Excelente 20 (art24)

**PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA  
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL COSTA  
NORTE SRL EN EL PERÍODO 2018**

**Decreto de sustentación N° 66-2020**

**De fecha 19/12/2020**



Flores Carrasco Karin Giuliana  
Bachiller



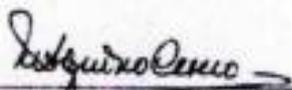
Villalobos Ramos Micaela Judit  
Bachiller



Dr. Espinoza Zapata Saúl Alberto  
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Contador Público

Aprobado por el jurado mediante decreto de sustentación N° 66-2020:



Mag. Aquino Cavero María Naidu  
Presidente



Mag. Cieza Pérez Adán Pablo  
Secretario



Dra. Millones Orrego Giuliana  
Vocal

## **DEDICATORIA**

*A mi abuelo Leónidas por enseñarme a ser una mujer valiente, luchadora ante cualquier obstáculo, a mi mamá y mis hermanas que con su esfuerzo y apoyo constante me están ayudando hacer realidad mis sueños.*

*A mi esposo y a mi pequeño amor de mi vida Leonardo por estar aquí conmigo de una y otra manera dándome fuerzas para salir adelante y lograr mis objetivos.*

***Judit***

*A mi madre Bertila, por representar al mejor ejemplo de mujer en mi vida y que junto con mi padre me han brindado el cariño más puro, apoyo en todo momento y por haber sido pacientes en todo lo que conllevó el desarrollo de esta tesis.*

*A mis hermanos, que de una u otra forma han sido partícipes en este camino de mi vida.*

*A mi abuela Buenaventura por brindarme su inmenso amor sin condición alguna y que este año se fue al cielo y desde el cual es mi ángel guardián.*

*Y por último a mis amigos por su verdadera amistad y sus palabras de aliento.*

***Karin***

## AGRADECIMIENTO

Principalmente a nuestro creador por darnos la vida y fortaleza, gracias a ello hemos podido recorrer nuestra época universitaria sin ningún impase y por permitirnos plasmar nuestros conocimientos en el presente trabajo de investigación, al mismo tiempo por hacer de las dos un equipo comprometido y paciente en su desarrollo.

A nuestras familias por su valiosa ayuda, cariño y entendimiento en todo el tiempo dedicado a la realización de nuestra tesis; ojalá dios nos dé vida para poder recompensar todo el esfuerzo invertido en cada una de nosotras, porque todo lo que hoy somos y seremos se les debemos a ellos.

A nuestro asesor de tesis Dr. Saúl Espinoza, por la orientación, su esfuerzo, tiempo y consejos que nos brindó y por todo el compromiso con el presente trabajo.

A los docentes que nos brindaron sus conocimientos en toda nuestra formación académica sin reserva alguna, siempre han estado prestos para nosotras. De una forma especial agradecemos a los profesores que conforman nuestro jurado, por sus observaciones y por estar aptos a cualquier consulta o duda y de esta forma haber facilitado al buen desarrollo de nuestro trabajo.

A la empresa Hotel Costa Norte SRL por permitirnos acceder a toda la información requerida y por su colaboración en todo momento que se necesitó de ellos.

Finalmente agradecemos a todos nuestros queridos amigos que supieron darnos las palabras correctas en las circunstancias difíciles de esta etapa y por todos los gratos momentos compartidos.

**Las autoras**

## INDICE GENERAL

<i>DEDICATORIA</i> .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE GENERAL .....	vi
INDICE DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	12
Capítulo I: Hotel Costa Norte SRL y Área de RR. HH .....	14
1.1. Contextualización del Hotel Costa Norte SRL y Área de Recursos Humanos.....	14
1.2. Características y manifestaciones del Hotel Costa Norte SRL y Área de Recursos Humanos.....	17
Capítulo II: Fundamento teórico conceptual de la Planeación de una Auditoría Administrativa y Área de Recursos Humanos .....	22
2.1. Base teórica .....	22
2.1.1. Teoría de la Planeación de la Auditoría Administrativa .....	22
2.1.2. Teoría del área de recursos humanos .....	22
2.1.3. Teoría de la auditoría. ....	23
2.1.4. Teoría general de administración.....	24
2.2. Base conceptual.....	25
2.2.1. Auditoría de gestión administrativa .....	25
2.2.2. Administración de Recursos Humanos .....	35
2.2.3. La administración.....	39
Capítulo III: Diseño metodológico .....	42
3.1. Tipo y Diseño de investigación.....	42
3.1.1. Tipo de investigación.....	42
3.1.2. Diseño de investigación. ....	42
3.2. Población y muestra .....	43
3.2.1. Población.....	43
3.2.2. Muestra .....	43
3.3. Materiales, métodos y técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.3.1. Materiales .....	43
3.3.2. Métodos.....	44
3.3.3. Técnicas de investigación. ....	44

3.3.4. Instrumentos.....	45
Capitulo IV: Resultados y Discusión.....	49
4.1. Resultados.....	49
4.2. Discusión de los resultados.....	63
CAPÍTULO V: Propuesta.....	65
5.1. Título de la propuesta.....	65
5.2. Objetivo de la Propuesta.....	65
5.3. Fundamentos de la propuesta.....	65
5.4. Estructura y contenido de la propuesta.....	67
5.5. Esquema de la propuesta.....	75
Fuente: Elaboración propia.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
Referencias Bibliográficas.....	79
ANEXOS.....	81
ANEXO 1: ENCUESTA.....	81
PEDRO RUIZ GALLO.....	81
ANEXO 2: ENTREVISTA.....	86
ANEXO 3: INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA.....	87
ANEXO 4: ANÁLISIS GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA EMPRESA.....	92
ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	95
ANEXO 6: MANUAL DE FUNCIONES.....	96
ANEXO 9: PERFIL DE EMPLEO SUGERIDO PARA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	106
ANEXO N°10: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.....	109

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: <i>TRABAJADORES DEL HOTEL COSTA NORTE SRL, DISTRIBUIDOS SEGÚN SU GRUPO OCUPACIONAL</i> .....	49
GRÁFICO 2: <i>TRABAJADORES DEL HOTEL COSTA NORTE SRL, DISTRIBUIDOS SEGÚN SU GRADO DE INSTRUCCIÓN</i> .....	50
GRÁFICO 3: <i>TRABAJADORES DEL HOTEL COSTA NORTE SRL, DISTRIBUIDOS SEGÚN SU GÉNERO</i> .....	50
GRÁFICO 4: <i>ESTAS DE ACUERDO CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA</i> .....	51
GRÁFICO 5: <i>RECURSOS HUMANOS CUMPLE SATISFACTORIAMENTE SU FUNCIÓN</i> .....	52
GRÁFICO 6: <i>LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA TIENEN IMPORTANCIA PARA EL CUMPLIMIENTO EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</i> .....	53
GRÁFICO 7: <i>SU PUESTO PERMITE QUE DESARROLLE TODAS SUS HABILIDADES AL MÁXIMO</i> .....	54
GRÁFICO 8: <i>LA COMUNICACIÓN ENTRE USTED Y SU JEFE ES FRECUENTE</i> .....	55
GRÁFICO 9: <i>QUÉ TAN DIFÍCIL FUE PARA USTED ADAPTARSE AL RITMO DE TRABAJO DE LA EMPRESA</i> .....	56
GRÁFICO 10: <i>LA EMPRESA LES BRINDA CAPACITACIONES</i> .....	57
GRÁFICO 11: <i>EL AMBIENTE LABORAL EN EL TRABAJO ES SATISFACTORIO</i> .....	58
GRÁFICO 12: <i>LA EMPRESA OFRECE INCENTIVOS PARA INCREMENTAR SU DESEMPEÑO</i> .....	59
GRÁFICO 13: <i>LOS DIRECTIVOS SUPERVISAN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN</i> .....	60
GRÁFICO 14: <i>LA EMPRESA APLICA CONTROLES PERIÓDICOS DE TU RENDIMIENTO</i> .....	61
GRÁFICO 15: <i>CÓMO CALIFICAS TU RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA</i> .....	62

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: INDICADORES DEL INSTRUMENTO.....	47
TABLA 2: PARTICIPANTES EN LA AUDITORÍA .....	69
TABLA 3: PROCEDIMIENTOS DEL PLAN DE AUDITORÍA .....	70
TABLA 4: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	72
TABLA 5: PAPELES DE TRABAJO .....	73
TABLA 6: COSTO TOTAL DE LA AUDITORÍA .....	74
TABLA 7: ESQUEMA DE LA PROPUESTA (MODELO) .....	75

## RESUMEN

La presente investigación está enfocada en el área de Recursos Humanos de la empresa hotelera Costa Norte SRL, para la cual diseñamos un plan de Auditoría Administrativa en la ejecución de las actividades de esta área, cuya misión es brindar servicios hoteleros que satisfagan las expectativas de los clientes, esta empresa se encuentra localizada en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

El desarrollo de la presente tesis se realizó con el objetivo de diseñar un plan de auditoria de gestión administrativa que permita mejorar la ejecución de las actividades del área de recursos humanos en el hotel Costa Norte SRL; debido a que la empresa presenta deficiencias con respecto a la contratación de personal, su desenvolvimiento en sus funciones y además no existe un control de rendimiento y esto hace que la empresa no llegue alcanzar sus metas.

Se realizó una investigación de tipo descriptivo – propositiva, la cual nos ha permitido describir la problemática encontrada en las actividades del área de recursos humanos y presentar un plan de auditoria que permitirá establecer políticas internas relacionadas con la legislación laboral y el bienestar del trabajador, los que reflejaran en el rendimiento e identidad laboral del trabajador del Hotel Costa Norte SRL. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la entrevista y la encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario. La muestra fue de tipo censal, es decir incluía a todos los integrantes de la población.

Los resultados evidencian que la empresa no realiza un control de rendimiento, además se muestra que el personal no desarrolla correctamente sus funciones y esto no permite que aporten lo suficiente para la empresa; por tal razón se presentan deficiencias en el área de recursos humanos, lo cual repercute en el logro de sus objetivos; por tal motivo, se concluye que la empresa debe aplicar el plan de auditoría propuesto para evaluar cómo se viene desarrollando Recursos Humanos y con ello tomar las medidas necesarias que mejoren la gestión y sus metas proyectadas.

**Palabras claves:** Planeación de auditoría, recursos humanos

## ABSTRACT

This research is focused on the Human Resources area of the Costa Norte SRL hotel company, for which we design an Administrative Audit plan in the execution of the activities of this area, whose mission is to provide hotel services that meet the expectations of customers, this company is located in the city of Chiclayo, department of Lambayeque.

The development of this thesis was carried out with the aim of designing an audit plan for administrative management that allows to improve the execution of the activities of the human resources area in the Hotel Costa Norte SRL; because the company has deficiencies with respect to the recruitment of staff, its performance in its functions and also there is no performance control and this causes the company not to achieve its goals.

A descriptive – propositional investigation was carried out, which has allowed us to describe the problem encountered in the activities of the human resources area and present an audit plan that will allow us to establish internal policies related to labor legislation and the welfare of the worker, which reflected in the performance and employment identity of the worker of the Costa Norte SRL Hotel. For data collection, the technique of interviewing and surveying was used, through the application of a questionnaire. The sample was census-type, it included all members of the population.

The results show that the company does not perform a performance control, it is also shown that the personnel do not carry out their functions correctly and this does not allow them to contribute enough for the company; for this reason there are deficiencies in the area of human resources, which affects the achievement of its objectives; for this reason, it is concluded that the company must apply the proposed audit plan to evaluate how Human Resources is being developed and with it take the necessary measures to improve management and its projected goals.

**Keywords:** Audit Planning, human resource

## INTRODUCCIÓN

La planeación de una auditoría administrativa aplicada al Hotel COSTA NORTE SRL, específicamente al área de Recurso Humano durante el periodo 2018, tiene como finalidad evaluar la eficiencia, eficacia, la calidad de las actividades desarrolladas, desempeño alcanzado e identificar oportunidades de mejora, corrija deficiencias, supere obstáculos, analice la causa-impacto de los eventos relacionados con las ideas para impulsar el crecimiento de la misma. El plan de auditoría administrativa se refiere a las pautas generales que regulan la aplicación de auditorías administrativas para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, fuentes de investigación, investigaciones preliminares, borradores de auditoría y diagnósticos preliminares sea adecuada y relevante.

En el campo de recursos humanos de la organización Hotelera Costa Norte SRL, la importancia de planificar la revisión administrativa es evaluar y determinar la calidad de la misma, medir la efectividad del logro de los objetivos esperados y las decisiones de eficiencia tomadas, además de describir cada variable estudiada.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación se centra en diseñar un Plan de Auditoría de Gestión Administrativa que permita mejorar la ejecución de las actividades del Área de Recursos Humanos en el Hotel Costa Norte SRL.

La hipótesis de la tesis presentada es: el diseño de un Plan de Auditoría Administrativa influye significativamente en la ejecución de las actividades en el Área de Recursos Humanos en el Hotel Costa Norte SRL. Las variables que comprende son las que a continuación se detallan:

Variable independiente “x”: Plan de Auditoría de Gestión Administrativa

Variable dependiente “y”: Actividades del Área de Recursos humanos.

El Informe de tesis comprende los siguientes Capítulos:

En el capítulo I denominado el Objeto de estudio incluyen la contextualización, características y manifestaciones de la pregunta de investigación.

En el Capítulo II denominado Marco teórico, el cual presenta las bases teóricas que apoyan el objeto de estudio y el marco conceptual que se caracteriza por definiciones

que permiten aclarar algunos términos. En resumen, este capítulo comprende la fundamentación teórica de las variables.

En el Capítulo III se establece el diseño metodológico, determinando el tipo y diseño de investigación, así como la metodología utilizada, técnicas y los instrumentos aplicados. En este capítulo se describe íntegramente qué, cómo, cuándo y dónde se hizo la investigación.

En el Capítulo IV está comprendido por los resultados y la discusión de los resultados de la investigación, luego de haber realizado la valoración e interpretación de estos.

En el Capítulo V denominado Propuesta, comprende el objetivo, fundamentación y la estructura de la propuesta planteada, la misma llamada “Planeación de una auditoria administrativa en el área de Recursos humanos en el Hotel Costa Norte SRL en el periodo 2018”

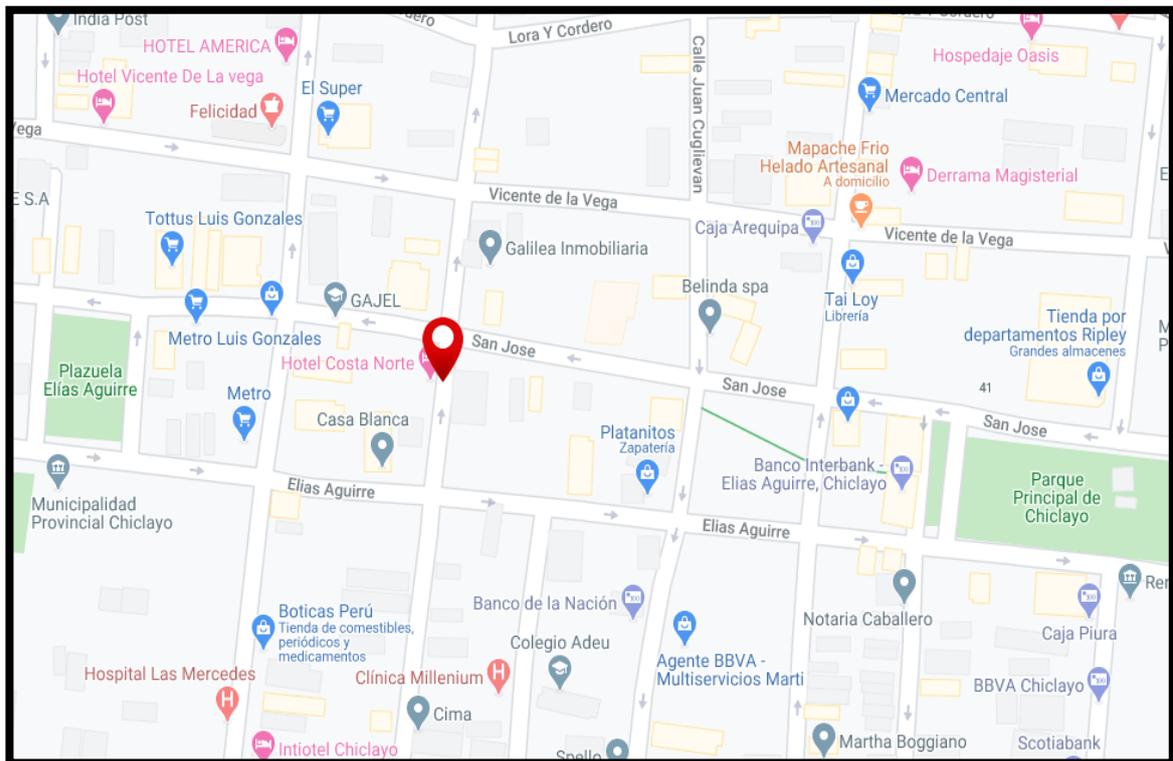
Finalmente se presentan las conclusiones a las que hemos llegado, las recomendaciones pertinentes, además de las referencias bibliográficas y los concernientes anexos.

## Capítulo I: Hotel Costa Norte SRL y Área de RR. HH

### 1.1. Contextualización del Hotel Costa Norte SRL y Área de Recursos Humanos

El campo de estudio en la presente tesis está conformado por el Hotel Costa Norte SRL y su respectiva Área de Recursos Humanos, este Hotel está ubicado en la calle Alfonso Ugarte Nro. 765 en el mercado de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

#### “UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL HOTEL”



**“HOTEL COSTA NORTE SRL”**

Fuente: (<https://q-cf.bstatic.com/images/hotel/max1024x768/495/49566146.jpg>, s.f.)

**“HABITACIÓN DEL HOTEL COSTA NORTE”**

Fuente: (<http://hotelcostanorte.com.pe/img/banner/habitacion-hotel-costa-norte-3.jpg>, s.f.)

**❖ Información general:**

Razón social: Hotel Costa Norte S.R.L.

Nombre comercial: HOCOSNO

Ruc: 20539162528

Fecha de inicio de actividad: 30/05/2013

Dirección del domicilio fiscal: Cal. Alfonso Ugarte N° 765 / Cercado de Chiclayo - Chiclayo  
– Lambayeque

Representante legal: Incio Zapata Danny

La calidad del servicio es una de las alternativas que significa que una organización debe obtener una ventaja competitiva y posicionarse efectivamente en el mercado. Adoptar una estrategia de calidad significa brindar un excelente servicio que cubra las expectativas de los clientes, que los satisfaga plenamente. El HOTEL COSTA NORTE S.R.L, con RUC 20539162528, viene operando en la ciudad de Chiclayo desde el año 2013, brindan servicios de hotelería, siendo estos muy importantes para los turistas, empresarios, estudiantes que visitan nuestra ciudad.

Hotel Costa Norte está calificado con tres estrellas. Para los viajeros nacionales y extranjeros, esta es una excelente opción de alojamiento, ya sea que visiten nuestra ciudad, viaje de negocios o viaje de placer, pueden proporcionar una ubicación, seguridad y comodidad superiores.

El personal con el que cuentan está capacitado para atenderle las 24 horas del día y darle un servicio personalizado y de calidad como se merece. Hotel Costa Norte está ubicado en una zona segura y céntrica de Chiclayo y a dos cuadras de la plaza principal. Cuentan con 25 acogedoras habitaciones entre simples, dobles, triples, cuádruples, matrimoniales y suits. También cuentan con comedor, servicio de cochera, lavandería, servicio de recojo y conexión WIFI.

## ❖ **Área de Recursos Humanos**

El área de Recurso Humanos dentro de la empresa hotelera es la que se encarga de gestionar todo lo relacionado con las personas que laboran en ella; esto consiste desde la selección y contratación, además debe desarrollar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Esta Área está conformada por el jefe de la misma y es quien se tiene que encargar de dar solución a conflictos laborales que se puedan llevar a cabo, es quien se presenta como negociador entre los trabajadores y los representantes del Hotel, el que ve temas de las remuneraciones, los problemas laborales y así mismo es el responsable de que en la empresa no se presente desigualdades entre todos los trabajadores y promover el equilibrio y el buen clima laboral, entre otras actividades.

### **1.2. Características y manifestaciones del Hotel Costa Norte SRL y Área de Recursos Humanos.**

Según (RRHHpress.com, 2020), indica que el 93% de las organizaciones afirman que la gestión internacional de sus trabajadores restringe su crecimiento. Así lo pone con gran importancia Automatic Data Processing (ADP), proveedor global de soluciones de gestión de RRHH, resaltando que “los procesos de contratación representan otro de los principales obstáculos para dicha expansión internacional, según el 46% de las compañías”. (RRHHpress.com, 2020), hace mención que:

Se realizó un informe basado en entrevistas realizadas a una infinidad de gerentes de RRHH de 15 países en el mundo, con el fin de tener una perspectiva y conocimiento de las estimulaciones, prioridades y retos del crecimiento internacional. El informe también muestra que el 71% de los directivos señalan que las problemáticas vinculadas con los colaboradores son los más difíciles para tal fin. Por ello ADP afirma que las organizaciones deben enfocarse en sus trabajadores, tanto con los que cuenta en la actualidad como en los futuros, hacia el fin de establecer una fortaleza laboral internacional que permita dar la talla en un rango general.

Por otro lado, (JLL, 2016), muestra que, desde hace algún tiempo, la industria hotelera se ha ido desarrollando rápidamente a gran escala, por lo que se puede decir que la industria hotelera moderna tal como la conocemos hoy comenzó a desarrollarse con la apertura del Hotel

Tremont en Boston, Massachusetts, en 1829, hace dos siglos. Unos años más tarde, en 1874, se inauguró el Palace Hotel en San Francisco, que puede ser uno de los primeros hoteles de lujo del mundo. Ya en el siglo XX, con la llegada de famosas cadenas hoteleras como Hilton y Marriott Hotels, la expansión del hotel se consolidó.; Desde entonces, el negocio hotelero se ha desarrollado tanto que actualmente representa la mitad del mercado hotelero mundial con 13 millones de habitaciones. El artículo también señaló que, a pesar de la crisis financiera, la industria hotelera todavía está experimentando un crecimiento muy significativo, la conveniencia de viajar y el deseo de encontrar nuevos lugares han promovido el auge de esta industria.

A nivel nacional, según los datos de la consultora STR Global (Portalturismo, 2019), la tasa de ocupación hotelera en Perú ha aumentado durante 11 meses consecutivos, y en abril de 2019 ha crecido a una tasa del 68.9%, con cambios interanuales de más de 8.8 %. Como vemos todo indica que tanto la demanda como la oferta del sector hotelero seguirán creciendo, es por ello que se tiene que ofrecer el mejor servicio a los consumidores y con ello ser buenos competentes en el rubro.

En la actualidad para las empresas está cobrando gran relevancia los recursos humanos porque de acuerdo con su rendimiento, éstas obtendrán mejores beneficios; es por ello que se tiene que dar la debida importancia a solucionar cualquier dificultad que ponga en riesgo el eficaz desenvolvimiento de la organización. (Sánchez & Osvaldo, 2003) afirma:

En el feroz entorno de competencia global, la ventaja competitiva será y seguirá siendo la gente. Si bien la compañía ha realizado cambios drásticos en la estrategia, la estructura y los procesos para enfrentar estos desafíos competitivos, el ejecutivo de recursos humanos se encuentra en medio del proceso de cambio. Esta característica es la más afectada por el cambio. En el escenario moderno, el papel de los recursos humanos y el proceso de evaluación del desempeño es un gran desafío, y para una empresa competitiva, esto es inevitable. (p.10)

Por lo tanto, para las empresas hoteleras, debemos darnos cuenta de que los recursos humanos en esta industria son el activo que genera el costo promedio más alto en los hoteles, porque es el activo que se invierte con mayor frecuencia. Además, la industria hotelera es una de las industrias que crea más empleos en su ciudad (National Bureau of Statistics Information Bulletin, 2002) porque los servicios que brinda requieren mucha mano de obra. Por ello (Claver

Cortés, Pereira Moliner, & Andreu Guerrero, 2004), señalan que el éxito de este tipo de empresa depende en gran medida de la operatividad y eficiencia de sus recursos humanos, por lo que sus colaboradores se transforman en un elemento fundamental para lograr sus metas, por ejemplo, para ilustrar lo previamente señalado, se encuentra a los clientes cuando entran al hotel, en donde lo primero que perciben es la recepcionista, y desde aquí comienza la interacción entre empleados y clientes. El primer contacto es esencial, porque este es la carta de exhibición de la empresa hotelera. Si la recepcionista cuida y atiende correctamente a los turistas, obtendrán una buena imagen del hotel en el primer momento. Incluso están dispuestos a ignorar algunas faltas sistemáticas o humanas que pueden ocurrir en el transcurso de su estadía en el Hotel. (p.3)

Así mismo también afirman que en presencia de este panorama, la competencia de la industria hotelera tiene que centrarse básicamente en el progreso constante de su talento humano “y con esto aumentar la calidad de sus servicios ofertados y la búsqueda de rentas de diferenciación” (p.2).

Entre los más de 400 hoteles en el área de Lambayeque, especialmente Chiclayo, la tasa de ocupación del hotel cayó al 10%, esto de acuerdo con Oscar Nino Castillo, Presidente de Hoteles, Restaurantes y Asociaciones Relacionadas de Lampajek (RPP, 2014) indicando que la escasez de turistas en el área se refleja en la disminución en el número de hoteles, porque solo unas pocas horas en la ciudad sin llegar a pasar la noche. Niño señaló que el problema que afectó a la ciudad de Chiclayo fue la gestión de las obras de saneamiento que habían estado abiertas durante varios meses, lo que impidió el paso libre de peatones y vehículos. Con respecto a esto se agrega que, en la industria hotelera, los clientes están cada vez más educados y obtienen mejores servicios a medida que notan una mejor calidad; además, como ya se sabe, este sector requiere de varios colaboradores, es por eso que alcanzar su triunfo está asociado directamente con lo buenos que tienen que ser los mismos. Por lo tanto, es esencial desarrollar estrategias para incrementar la calidad y perfeccionar la presentación de los términos laborales del departamento hacia el fin de incrementar la validez y utilidad de las empresas hoteleras para atraer y mantener colaboradores apropiados.

Como vemos, para sortear las problemáticas que se vienen manifestando y salvar la responsabilidad civil, administrativa o legal, las empresas tienen la necesidad de determinar, conservar y valorar continuamente el sistema de control como fundamento de la auditoría, que

es la evaluación de evidencias, con el objetivo de suministrar resultados sobre el beneficio de los recursos humanos.

Por otra parte, el desarrollo del área de R.R.H.H. comprende el analizar y estudiar todas las habilidades y rendimiento que presenta cada trabajador, promover la motivación y capacitaciones, vigilar la ejecución de las actividades, también de animar a la participación constante de los colaboradores y así mismo de estudiar y analizar el ausentismo y qué es lo ocasiona aquello. Como vemos esta área es de vital importancia para el Hotel Costa Norte SRL ya que tiene que asegurarse que el capital humano tiene que ser de buena calidad para obtener mejores beneficios para la empresa; pero sin embargo al investigar encontramos que el área de Recursos Humanos está descuidando con respecto a su formación del personal, no da mucha valoración a las capacitaciones, al control de su rendimiento de acuerdo con el cumplimiento de sus funciones y entre otras fallas como las siguientes:

La empresa hotelera Costa Norte SRL; presenta fallas en los procesos de contratación del personal, por eso se observa la falta de capacidad por parte de los trabajadores al momento de su desempeño; además la empresa no tiene bien definido las funciones que deben realizar cada trabajador; es por eso que se realiza un plan de auditoría administrativa en el área de Recursos Humanos y con ello este departamento realice su labor eficientemente ya que a través de este Plan obtendrá una comprensión suficiente del sistema de administración y control, la política de gestión; y la credibilidad y firmeza del control interno del Hotel.

El plan de auditoría incluye el desarrollo de una estrategia general para que su administración determine la naturaleza, el momento y el alcance del proceso de auditoría que se realizará. Este es un proceso a través del cual se puede determinar los objetivos a alcanzar en una tarea determinada y dentro de un período apropiado. En consecuencia, esto se refiere a un proyecto de trabajo bien especificado y cuantitativo. La Planeación como la primera de las fases del método de Auditoría está determinado hacia la predicción de los procesos, los cuales se ejecutarán con la finalidad de conseguir desenlaces válidos y objetivos que permitan dar soporte al criterio que se consiga sobre la organización en evaluación.

Es por esta razón que (Manso, 2015) afirma que esta fase es indispensable en el procedimiento de auditoría y no puede ser cerrada y rígida, sino que debe ser un proceso abierto y poder ir encajando todos aquellos cambios que se requieran. Por tanto, aunque la planificación debe hacerse al inicio de la auditoría, deberá facilitar el ajuste a circunstancias y

eventos que se presenten. Una correcta organización proporciona el acatamiento de procesos y la correcta fijación de actividades a los integrantes del equipo.

## **Capítulo II: Fundamento teórico conceptual de la Planeación de una Auditoría Administrativa y Área de Recursos Humanos**

### **2.1. Base teórica.**

#### **2.1.1. Teoría de la Planeación de la Auditoría Administrativa**

(Franklyn, 2013, pág. 78) define que a todos los pasos programados que se realizarán al momento de la ejecución de la auditoría, consiste en el proceso de planear. Estas etapas son los procedimientos, los métodos, las técnicas o una infinidad de acciones; las cuales integradas firmemente funcionan como un enlace entre los objetivos planteados y las medidas que se tomen para alcanzarlos. Desde un punto amplio la Planeación consiste en los “lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría administrativa; el establecimiento de factores prioritarios para orientar el proceso; los medios con los que se alcanzarán y atenderán; las técnicas analíticas y de síntesis con los que se conocerá la gestión de la organización; el análisis e interpretación, realizados con rigor metodológico, de los resultados y la propuesta de acciones encaminadas al quehacer de la organización, para, finalmente dar seguimiento a las acciones recomendadas y medir su impacto en la organización auditada”. (p.78)

#### **2.1.2. Teoría del área de recursos humanos.**

La expresión “recursos humanos” se refiere a todas aquellas personas que laboran o desempeñan funciones en una empresa u organización con la finalidad de efectuar las metas planteadas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009) afirma:

Los individuos pasan gran parte de su tiempo laborando en las empresas. Éstas requieren de los colaboradores para sus tareas y procedimientos, de la misma forma que requieren de elementos materiales, financieros y de tecnología. De ahí el nombre de recursos humanos para hacer referencia a los individuos que realizan sus tareas en las empresas. En el contexto industrializado actual, la generación de productos y servicios no puede ser efectuada por sujetos que trabajen de manera individual. Cuanto más industrializada es una comunidad, t más dependiente se vuelve de las entidades para realizar la satisfacción plena de sus correspondientes aspiraciones y necesidades. Por otra parte, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de la misma de los sujetos es perdurable y grande. El motivo es sencillo: los individuos nacen, crecen, viven, son educados, laboran y se divierten en su interior. (p.2)

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009) menciona que “Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional” (p.2). Concluyendo que las empresas u organizaciones a medida progresan y aumentan necesitan una mayor cantidad de personal e incrementa la complicación de los elementos correspondientes para su crecimiento y supervivencia. El ambiente sobre el que labora la administración de recursos humanos (ARH) está conformado por las empresas y por los individuos que la conforman. Las empresas están constituidas por personas, dependientes de éstas para conseguir sus metas y desempeñar sus misiones.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009), expresaba que para los individuos las empresas vienen hacer un medio para conseguir sus diferentes metas individuales con un mínimo costo en tiempo, empeño y además evitando cualquier tipo de problemas; pero muchos de objetivos planteados no se alcanzan jamás sin esfuerzo y determinación de nuestras metas. Las empresas se constituyeron con el fin de aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que laboran de manera conjunta y coordinada.

### **2.1.3. Teoría de la auditoría.**

William Thomas Porter y John C. Burton señalaron que una auditoría es como una inspección de datos por parte de personas ajenas, es diferente del usuario y la persona que prepara los datos para determinar su autenticidad y publican los resultados de esta inspección para mejorar la utilidad de dicha información para los usuarios. [Porter, 1983]

Arthur W. Holmes obtiene como resultado en su moderno concepto que la Auditoría es "el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos." [Holmes, 1984]

El Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), tiene la siguiente definición de auditoría: un análisis diseñado para una organización u otra institución que se presenta al público u otras partes relevantes como una base para expresar razonabilidad, estabilidad y cumplimiento de los estándares contables generalmente aceptados de los estados financieros [AICPA, 1983]

Aunque la definición anterior es la definición más aclamada, puede considerarse debido a que está dividida por departamento, porque no debe cubrir el alcance de la auditoría existente y el alcance de las auditorías que se llevarán a cabo en el futuro respectivo de ninguna manera. Se limita a la auditoría de estados financieros.

La auditoría es el proceso sistemático de obtención y evaluación objetiva de evidencia relacionada con informes de actividades económicas y otros eventos relacionados.<sup>1</sup>

#### **2.1.4. Teoría general de administración**

La administración científica se concernía por la optimización del esfuerzo en el aspecto de taller u operativo, por lo que, era un minúsculo enfoque mecanicista. En oposición, la visión eficaz de las labores del directivo apareció con las tareas de Henri Fayol, que, durante la segunda mitad del respectivo siglo XX, hacía hincapié fundamentalmente en la fundación de principios administrativos globales. Resalta el desarrollo de conceptos macro. March y Simon (1958) (citado en Chiavenato, 2007) hacían referencia a este grupo de saberes como «teoría del proceso administrativo». (Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2007)

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale* y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas.<sup>2</sup> (Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2007, pág. 69)

---

<sup>1</sup> Guillermo Adolfo Cuellar Mejía; *Concepto Universal de la Auditoría*. Pág. 4

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, 2007, Séptima Edición, Editorial Mexicana. Pág. 69

## **2.2.Base conceptual**

### **2.2.1. Auditoría de gestión administrativa**

Las empresas hoy en día cada vez más están aplicando auditorías de gestión administrativas con el fin de lograr sus objetivos trazados por esa razón se debe tener una buena definición en que consiste. (Santé, 2003 - 2004, pág. 11) afirma:

Es el análisis objetivo, metódico y organizado de las actividades a nivel financiero y administrativo de una organización, por parte de un grupo especialista extraño a ella, la que se verifica con posterioridad a su realización con el objeto de valorar la situación de las mismas. (p.11)

Según (Santé, 2003 - 2004), el nivel de eficiencia en el uso de la normatividad administrativa y las conclusiones interpretado en el logro de sus metas proyectadas, para la auditoría administrativa va a reflejar en el desarrollo del examen y estimación que se tomara a una empresa con el propósito de su valoración.

#### **2.2.1.1. Finalidad y objetivos de la auditoría administrativa**

La finalidad y los objetivos permite lograr realizar una buena auditoría administrativa, por tal motivo es importante conocerla. (Santé, 2003 - 2004) asevera:

a) Promover mejoras, reformas en los procedimientos administrativos.

Al efectuar la evaluación de la gestión administrativa se puede detectar que los procedimientos que se vienen implementando no resultan ser lo más adecuado, por cuanto los mismos no proporcionan un servicio oportuno y eficiente.

b) Cumplimiento debido de la normatividad legal en cada proceso.

La gestión administrativa en cada uno de los sistemas está basada en el cumplimiento de diversos dispositivos legales.

c) Detectar logros – deficiencias actuales y potenciales

La auditoría permite detectar logros en la gestión administrativa, los cuales deben ser señalados con el propósito de que se sigan produciendo en el momento actual, como también en posteriores gestiones.

d) Comprobar el acatamiento de metodologías, técnicas, y procesos orientados a la consecución de los objetivos.

Las directivas, los lineamientos, las técnicas, las metodologías y los procedimientos que aprueba la empresa, son para ser cumplidas por parte de los trabajadores de la empresa.

- e) Propender a que el logro de objetivos se alcance con menores costos.

Con el cumplimiento de los instrumentos normativos de carácter interno que se mencionan en el literal anterior, debe propiciar la consecución de los objetivos institucionales, buscando asimismo que estos se logren en el menor tiempo posible, con el ahorro de recursos financieros y materiales.

- f) Determinar y recomendar medios que protejan a la empresa de alguna acción dolosa o delictiva, como la deshonestidad de los trabajadores.
- g) Estimular la capacidad de iniciativa y ejecutiva de los directivos, funcionarios y los respectivos servidores.
- h) Suministrar al gerente datos oportunos, fiables y pertinentes para la correspondiente toma de decisiones y solución de las problemáticas detectadas.
- i) Recomendar a los colaboradores de las unidades orgánicas conforme con el cargo y tareas establecidas

#### ***2.2.1.2. Características de la auditoría administrativa.***

Las características nos hacen referencias de la importancia de aplicar una auditoria administrativa nos muestras las cualidades que se tienen en cuenta. (Santé, 2003 - 2004) afirma:

##### **a) Constructiva**

La auditoría no se limita a detectar deficiencias e irregularidades, sino en lo fundamental se encarga de orientar, proponer correcciones y estimular las acciones positivas.

##### **b) Objetiva**

Efectúa el análisis y evaluación imparcial de la unidad orgánica examinada, independientemente de los hechos concretos y evidenciables, debiendo reflejar sus resultados el estado real en que se encuentra dicha unidad orgánica.

**c) Prospectiva**

Su acción se orienta hacia el futuro, evitando problemas y situaciones negativas que pueden afectar el normal desarrollo de las acciones administrativas y funcionales de la empresa.

**d) Sistemática**

El examen permite analizar y evaluar íntegramente los factores que de manera directa o indirecta determinan la funcionabilidad de las actividades, procedimientos y problemas, cuyo resultado permite la retroalimentación para su optimización.

**e) Permanente**

La acción de control se lleva a cabo en cualquier momento, no siendo necesaria la existencia de un problema para su ejecución.

Los exámenes de control responden a un plan o programa diseñado con anterioridad, el cual deberá cumplirse en el periodo fijado.

**f) Educativa**

Se entiende que la labor de la auditoría es fiscalizadora, sin embargo, hay que tener en cuenta que al mismo tiempo es orientadora, condición que se cumple durante su ejecución Sante (2003).

**2.2.1.3. Objetivo y acciones a seguir en la Planeación de la Auditoría Administrativa.**

Según (*Franklyn, 2013*), explica como objetivo y demás acciones a seguir en la planeación de una auditoría administrativa, lo que a continuación se detalla:

**a) Objetivo**

La planificación de una auditoría administrativa tiene como objetivo principal preparar con antelación todas las acciones secuenciales que se van a seguir en ella, es decir consiste en precisar de forma correcta el conjunto de procedimientos que competan desarrollar; así mismo también implica determinar cómo, cuándo se ejecutarán y por quién; todo esto asegurará que “la actividad se lleve a cabo en forma eficiente y efectiva”. Esta etapa usualmente suele conocerse como las pautas que conllevan a la ejecución de los métodos de la auditoría, pero no solo debe comprender esa primera

parte, sino, mantenerse de manera constante en todo el proceso que dure la auditoría.  
(p.78)

**b) Factores a revisar**

Establecer los factores esenciales en base a dos aspectos, el primero es en las fases del proceso administrativo y el segundo es en los componentes determinantes que comprenden el desarrollo de la organización, con ello se le hará el adecuado estudio a ésta. Faculta en el examen razonable de la empresa, porque ordenan y conectan todos sus elementos de manera lógica y precisa; todo esto es lo que comprende y facilita el primer aspecto ya antes mencionado. (p.78)

**c) Fuentes de información**

Son las instancias, las cuales requerimos para obtener información que se documentará en los papeles de trabajo del auditor, dichas bases de estudio comprenden tanto las internas y como las externas. (p.81)

(Franklyn, 2013, pág. 81) señala que dentro de las internas y externas se encuentra lo siguiente:

**Internas**

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Unidades estratégicas de negocio
- Niveles de la organización
- Comisiones, comités y grupos de trabajo
- Sistemas de información
- Órganos colegiados y equipos de trabajo

**Externas**

- Normativas
- Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo
- Competidores actuales y potenciales
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias
- Redes de información en el mercado local

- Proveedores
- Clientes o usuarios
- Socios estratégicos
- Grupos de interés<sup>3</sup>

d) **Investigación preliminar**

Franklyn (2013:81), indica que después de realizar todo lo mencionado en los primeros apartados se necesita efectuar un estudio o “investigación preliminar” de la organización que permita establecer la realidad administrativa de la misma.

En esta etapa se da el primer contacto con la realidad de la organización, acá implica requerir a la revisión de documentación técnica y normativa, así como documentos del campo de trabajo y todo tipo de información vinculada con los componentes inherentes. Esta fase puede conllevar a un cambio de objetivos y otros (estrategia, actividades a realizar o tiempos de implementación), todo cambio que se realice será el más adecuado gracias al exhaustivo estudio. (Franklyn, 2013, pág. 82)

También requiere de tener cuidadosa precisión al momento de diagnosticar, ya que la documentación tiene que estudiarse con el verdadero cuidado y así no ocasionar mal entendidos en lo que respecta a la interpretación de su contenido. Es en esta etapa es donde se puede identificar y tratar a distintos problemas que puedan presentarse. (p.82)

Franklyn (2013:82), indica que es fundamental prestar atención a los siguientes criterios para realizar esta actividad de manera correcta, los cuales son:

- Establecer las necesidades fundamentales.
- Identificación de los factores que requieren atención.
- Definición de estrategias de acción.
- Dar importancia y escoger a lo más prioritario en relación al objetivo deseado.
- Definición de la localización, carácter y amplificación de todos los elementos.
- Definir y detallar el perfil del auditor
- Establecer el tiempo y así mismo especificar los elementos pertinentes para dar cumplimiento con la meta establecida.

---

<sup>3</sup> Franklyn Finkowsky Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa. Evaluación y Diagnóstico Empresarial*, México, 2013, Tercera edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., pág. 81

e) **Preparación del proyecto de auditoría**

Luego de realizada la investigación preliminar se tiene que iniciar la elección de la documentación indispensable que será utilizada en la instrumentación de la auditoría, esta fase comprende dos partes: la propuesta técnica y el programa de trabajo. (Franklyn, 2013, pág. 82)

Según Franklyn (2013:82), lo que tiene que contener y tomarse en cuenta en propuesta técnica y en el programa de trabajo respectivamente, es lo que a continuación se detalla:

**Propuesta técnica**

- Naturaleza. El tipo de auditoría a realizar.
- Alcance. El entorno de ejecución asociado con la ubicación de ejecución es orgánico o geográfico.
- Justificación. Explica la necesidad de una auditoría basada en los beneficios para la organización
- Antecedentes. Un recuento de todas las revisiones administrativas o tareas similares preparadas previamente.
- Objetivos, que son los logros a alcanzar al realizar la auditoría.
- Estrategia. La forma básica de guiar el curso de acción y asignar recursos para lograr los objetivos de la organización.
- Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para para implementarlo.
- Medios. El personal, los materiales y los requisitos técnicos necesarios para implementarlo.
- Costo. Estimaciones generales y específicas de los recursos financieros necesarios para la ejecución.
- Resultados. Los beneficios esperados para mejorar la organización, sus productos o servicios, su cultura y su relación con el medio ambiente.
- Información extra. Material e investigaciones que pueden ser utilizados como elementos de apoyo de materiales e investigación.

### **Programa de trabajo**

- Identificación. Nombre de la auditoría.
- Responsable (s). La unidad o equipo responsable de la implementación.
- Clave. Numero progresivo de unidades administrativas, funciones, programas o proyectos.
- Actividades. Los pasos específicos tomados para capturar la información.
- Fases. Definir la secuencia de actividades de realización.
- Calendario. Se especifican las fechas para el inicio y el final de cada fase.
- Representación gráfica. La descripción del programa en las tablas e imágenes.
- Formato. Introducción y plan de trabajo de mantenimiento.
- Reportes de avance. Monitorear la acción.
- Periodicidad. Programe tiempo para informar el progreso.<sup>4</sup>

(Franklyn, 2013, pág. 83), también señala que es indispensable que se tome en cuenta los siguientes temas:

### **Asignación de responsabilidad**

En el momento que se decida realizar e iniciar una auditoría la organización debe tener en cuenta el grado de dificultad y tamaño que alcanzará para elegir ya sea un auditor o grupo de auditores.

La designación de los encargados de dicha auditoría puede estar en manos del titular de la organización, de un directivo o jefe de alguna área que tenga previos conocimientos en acciones similares, es decir experiencia indispensable en auditorías administrativas. También la organización puede decidir destinar esta responsabilidad a un auditor o equipo de auditores externos, la empresa contratará este servicio con el objetivo de tener el apoyo de verdaderos expertos que den la total seriedad y precisión a la misma. Por último, la organización puede formar un grupo de auditoría con integrantes tanto de la misma empresa como responsables externos.

---

<sup>4</sup> Franklyn Finkowsky Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa. Evaluación y Diagnóstico Empresarial*, México, 2013, Tercera Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., pág. 82-83

## **Capacitación**

Luego de decidir a los responsables, se les tiene que brindar la capacitación necesaria tanto en lo que implica el empleo de métodos y procedimientos, los cuales se aplicarán en la obtención de los datos, así como también en todo lo que comprende el desarrollo de aplicación e implementación de la auditoría. Es por eso que es de vital importancia dar a conocer a los responsables la claridad del fin principal que se desea alcanzar: “áreas involucradas, calendarización de actividades, documentos de apoyo, inventario estimado de información a obtener, distribución de cargas de trabajo, registro de la información, forma de reportar y mecanismos de coordinación y supervisión establecidos”.

Así mismo también es indispensable que se realice una concientización de todos los integrantes que forman parte los diferentes niveles de la empresa, con ello se buscará un personal comprometido con la auditoría y la presencia de un clima confiable.

## **Actitud**

Es importante que los auditores presenten una actitud respetuosa y discreta con la organización ya que transmitirán una percepción positiva, lo cual incentivará al personal brindar una participación activa.

Es recomendable y de vital importancia que los auditores no den opiniones o concreciones sin tener sustento alguno, ya que esto puede dar falsas ideas y pondría en juego la credibilidad de la auditoría. También es cierto que en gran medida la buena solidez de las auditorías recae en los responsables de dicha actividad, por ende, el equipo de auditores tiene que representar seriedad y ser lo más profesionales posible, éstos tienen que mostrar respeto hacia los integrantes de la organización y adoptar un trato personal rigurosamente laboral.

### **f) Diagnóstico preliminar**

A partir de la idea que el responsable tenga acerca del ente a auditar gracias a su alta práctica y antigüedad, es que éste determinará un diagnóstico; aunque en este primer acercamiento no se tenga pruebas específicas que aseguren comportamientos o actividades, es este contacto con la realidad lo que facilita a concebir cómo se puede presentar el desempeño de las funciones de dicha actividad en un futuro. “El diagnóstico, en esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que

se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría”. (Franklyn, 2013, pág. 84)

Franklyn (2013:84), indica que, basándose en este discernimiento, se tiene que habilitar un marco referencial que sustente la causa por la cual nace la obligación de auditar, tomando en cuenta los concernientes elementos:

### **Génesis de la organización**

- Fundación de la empresa. Día y tiempo en el que hace inicio de sus actividades y la forma de creación jurídica que adopta.
- Variaciones en la constitución legal. “Modificaciones al instrumento que crea y da sustento jurídico a la organización”.
- Traducción del objeto en estrategias. A través del objetivo principal se plantea perspectivas en busca de realizar actividades que con el empleo de los recursos se alcance los resultados”.
- Manejo de la autoridad. Es la manera en que se faculta a todos los órganos o áreas que integran la organización en tomar decisiones.

### **Infraestructura**

- Cambios a la estructura organizacional. “Variaciones en las relaciones formales de dependencia y forma de oponer con el propósito de poner en funcionamiento sus estrategias”.
- Programación institucional. “Esquemas que se siguen hacia el fin de determinar planes operativos de acción, los cuales guían al establecimiento de propósitos, así como a la destinación de bienes y medios que permitan lograrlos en un tiempo establecido”.
- Desarrollo tecnológico. Son las posiciones que se tomen en cuenta para organizar el desarrollo del sistema tecnológico, como los equipos o métodos que se tienen que utilizar; todo ello en bien de la causa de la empresa.
- Interacción. El empleo de métodos y formas de mejorar la comunicación y las actividades con el fin de facilitar una interacción efectiva entre todas las áreas integradoras.

### **Forma de gestión**

- Enfoque de administración y control. Modelo que adquiere la empresa para poner en funcionamiento y para vigilar sus actividades a través de misiones, procedimientos o puede ser al unir de ambos.
- Desempeño registrado. Todas las actividades que fueron útiles para producir objetos y servicios de cualidades eficientes.
- Logros conseguidos. Resultados de las actividades realizadas traducidas en función de costo-beneficio.
- Perspectivas no efectuadas. Refiere a reglas adquiridas para estimar y evaluar los efectos que se lograron en función a aquellos resultados ya planificados.

### **Posición competitiva**

- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la empresa: Determinación de los elementos que señalan su situación de competitividad.
- Competencia central: Facultad de llevar a cabo procedimientos decisivos y de dirigir de forma eficiente una actuación excelente.
- Destrezas particulares: Habilidades que ayudan a ofertar bienes y servicios de mejor calidad.
- Proveedores, clientes, competidores y socios estratégicos: Estudio de los elementos más primordiales del entorno de trabajo, este entorno exterior es el más próximo y cercano a la empresa.

Luego de estos criterios, (Franklyn, 2013, pág. 85) señala que el auditor con el fin de prevenir tiene que poner en función los pasos que a continuación se detallan:

- ✓ Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoria.
- ✓ Afinar el objetivo general.
- ✓ Definir objetivos tentativos específicos por área.
- ✓ Complementar la estrategia global.
- ✓ Ajustar y concretar el proyecto de auditoria.
- ✓ Definir las actividades a desarrollarse.
- ✓ Determinar de una manera muy precisa todo el entorno a investigar.
- ✓ Plantear procedimientos orientados a la obtención de información y al estudio de ésta.

- ✓ Proponer opciones de medida.
- ✓ Perfeccionar los criterios para el empleo de papeles de trabajo y evidencias.
- ✓ Contribuir con la delineación e implementación del examen.
- ✓ Ayudar en el desarrollo y preparación del informe final.
- ✓ Plantear mecanismos de seguimiento.

## **2.2.2. Administración de Recursos Humanos**

### **2.2.2.1. Dirección de recursos humanos.**

Tras el éxito de un negocio trae como consecuencia el desarrollo acelerado de ésta, lo cual conlleva a que todo se torne más complicado y se le dé la debida importancia al incremento del empleo de conocimientos y habilidades necesarias para que se asegure el razonable y eficiente uso de todos los recursos con los que se cuenta, ya sean estos financieros, tecnológicos, de infraestructura y otros; de tal manera que se conserve la competitividad de la empresa. Sin embargo, en donde tienen la principal ventaja de competitividad en esta nueva era de suma globalización cambiante y competitiva es en el capital humano, por eso se le tiene que dar importante atención a las personas, ya que “representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2004)

Según Chiavenato (2004:4), menciona, las empresas están modificando la adopción de sus medidas gerenciales cada vez que sea necesario, estos cambios buscan que el personal que labore en ellas se encuentre lo suficientemente motivado y activo. Ahora las organizaciones ya no se centran en invertir en los productos, servicios o clientes; sino en invertir directamente en las personas, quienes si están bien atendidas los elaborarán y atenderán con la mejor calidad, ya que son los expertos y conocedores en ello. Por eso es que se asegura que los empleados en una empresa representan el componente básico de que ésta alcance los resultados deseados.

### **2.2.2.2. Concepto de gestión del talento humano**

Sobresale en las organizaciones, la gestión del talento humano es un “área muy sensible a la mentalidad”; el concepto varía según la situación actual, es circunstancial. Influye distintos tipos de factores tales como: el tipo de negocio, la cultura y estructura

organizacional concebida, el tamaño de la empresa, el contexto sociocultural, tecnología utilizada, la situación actual ambiental y así un sinnúmero de aspectos que se puedan presentar. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2004, pág. 6)

### **2.2.2.3. *Objetivos de la gestión de talento humano.***

Desde antes y más con esta actualidad para una empresa el capital humano forma parte de su principal activo, es por lo que aparece el deseo de brindarle la debida importancia a las personas. Los dueños de los grandes negocios consideran que solo pueden seguir creciendo y continuando en el mercado si reciben gran retribución de todo lo invertido, principalmente de sus empleados. Chiavenato, Gestión del Talento Humano (2004) también asegura que:

Recursos humanos, departamento de personal, relaciones industriales, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, son algunos de los nombres que se emplean para detallar al Área, departamento o la unidad vinculada con la gestión de las personas. (p.9)

Si se quiere que los fines de la administración de los recursos humanos se logren alcanzar, entonces las organizaciones tienen que tratar al personal como componentes primordiales de la eficacia organizacional. Los empleados representan tanto ventajas como desventajas en una empresa, la causa dependerá del buen trato que se les brinde. (p.10)

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2004, págs. 10,11), hace mención que son múltiples los objetivos de la gestión de los colaboradores, por ello la administración de los recursos humanos (ARH) debe ayudar a la eficacia organizacional mediante los correspondientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: Es primordial que para realizar una eficaz función de los recursos humanos esté directamente relacionado con conocer a profundidad el negocio de las organizaciones, esta última es que se involucra de distintas maneras en la gestión del talento humano. “Contribuir a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión” es el fin primordial de ARH.

2. Proporcionar competitividad a la organización: La labor de la administración de los recursos humanos debería estar centrada en captar el máximo esfuerzo de trabajo en favor de los clientes, los socios y los mismos empleados. La idea es que las organizaciones sepan utilizar de la mejor manera todo el desempeño y destrezas de las personas.
3. Proporcionar a la empresa colaboradores apropiadamente motivados y capacitados: Implica dar la verdadera asignación a los empleados y así se encuentren motivados, una retribución no solo se trata estrictamente de dinero. El personal tiene que percibir justicia en los sistemas de retribución, se le tiene que premiar a las personas que presenten un alto rendimiento y no a aquellos que no tienen buenos resultados. Por ello se tiene que tener bien preciso e implementado la forma de medir el desempeño y tener claros los objetivos.
4. Permitir el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: En gran medida los empleados se identifican con su trabajo, ya que ellos pasan la mayoría del día en su centro de labores, por ello es importante tratar de que éstos tengan clara su función y que noten que la labor que realicen es importante para la organización. Un trabajador que no está a gusto ni comprometido con su trabajo presenta deficiencias en su desempeño trayendo como consecuencia malos servicios o productos ineficientes. La prosperidad organizacional está relacionada en un gran porcentaje con lo contentos o satisfechos que el personal se encuentre en su centro de labores.
5. Desarrollar y conservar la calidad de vida en el centro laboral: Comprende el estilo de vida dentro del trabajo, esto implica presenciar ser libertad e independencia al momento de tomar decisiones, buen clima laboral, garantía en el trabajo, justicia en horario de trabajo y labores importantes. Un plan de calidad de vida de trabajo tiene que buscar en brindar todas las condiciones necesarias que mantengan satisfechos y a gusto a los trabajadores en su centro de labores, de tal forma que éste se convierta en un ambiente apetecible y estimulante.
6. Administrar el cambio: los encargados de la gestión del talento humano deben tener la capacidad de afrontar los diferentes cambios que se

presentan según distintos aspectos de la actualidad, el buen manejo de esta situación garantizará el buen apoyo a la organización. Comprende también que las nuevas medidas que traen estos cambios se aprovechen en favor de asegurar la permanencia del negocio.

7. Determinar políticas éticas y desplegar actitudes responsables a nivel social: Todas las labores realizadas por la administración de recursos humanos deben ser éticas y verídicas. Las personas no tienen por qué ser marginadas y se les deben asegurar sus derechos primordiales. Los comportamientos responsables y principios éticos no solo le atañen mantenerlos a la organización, sino también al personal que labora en ella.

#### **2.2.2.4. *Retribución y motivación de los empleados.***

Luego de tener certeza de los resultados del desempeño de cada trabajador en su centro de labores es cuando se puede establecer cuál es su remuneración por percibir. (Dolan, Schuler, & Cabrera, 1999), afirman que la retribución de los empleados debe estar basado según su puesto de trabajo, su rendimiento laboral y el desenvolvimiento de sus capacidades; no tienen que centrarse únicamente en las compensaciones por desempeño, aunque ésta incremente la motivación de los trabajadores, hay organizaciones que las brindan tan sólo por formar parte de ellas.

¿Cuál es el sistema de retribución más eficiente? ¿Cuál es la forma de retribución más equitativa? ¿De qué manera pueden evaluarse los cargos laborales con igualdad para establecer su valor? La solución a estas interrogantes constituye la base de qué es lo que debe tratar un proceso de retribución. Un proceso de compensaciones debe contener tanto la forma del sistema de medición del rendimiento laboral y así como el manejo de las remuneraciones. (Dolan, Schuler, & Cabrera, 1999, pág. 7)

#### **2.2.2.5. *Administración de recursos humanos.***

Según (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001), indican que años atrás se tenía el temor de que las maquinas reemplacen a las personas en las organizaciones; ahora, ya en esta era actual a ocurrido todo lo contrario, las personas forman parte de los recursos indispensables para una empresa.

Los jefes de las organizaciones emplean diferentes denominaciones para detallar la importante labor que representan los empleados en ellas. Implica que el personal cuente con habilidades que ayuden al desenvolvimiento organizacional, es así como se entiende el término Recursos Humanos. Tienen como similitud la idea de que los empleados determinan la diferencia del desarrollo de una empresa, es lo que relaciona a los conceptos Capital Humano y Activos intelectuales. Las grandes organizaciones son las que están singularmente dispuestas en integrar a diferentes clases de colaboradores que persigan el logro de un fin común, cumpliendo así la esencia de la Administración de Recursos Humanos. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, pág. 4)

### **2.2.3. La administración**

#### **2.2.3.1. Concepto.**

Es el proceso en el que implica tomar decisiones acerca de los fines y el empleo de los recursos, a esto se le denomina administración. Comprende cinco fundamentales clases de decisiones, denominadas asimismo procesos o misiones, las cuales son: “planeación, organización, liderazgo, dirección y control”. (Amaru, 2009)

#### **2.2.3.2. La gestión administrativa.**

(Amaru, 2009), se refiere a gestión administrativa como el grupo de acciones que se llevan a cabo para manejar una organización, ésta última comprendida como una tarea o cualquier labor que al momento de su desarrollo exija firmeza y empeño. Con el transcurso de las épocas se han incluido cuatro funciones primordiales adicionales para que la gestión administrativa se lleve a cabo mediante ellas.

Según Amaru (2009), hace mención que dichas funciones son las siguientes:

**Planeación:** Es la función número uno de la gestión administrativa, consiste en determinar los objetivos que perseguirá la organización y en el conjunto de acciones que se efectuarán para poder alcanzarlos. Es en esta etapa es donde se tienen que revisar los distintos factores tanto externos como internos que representen dificultad para el desarrollo de la empresa, es acá donde se tienen que tomar las decisiones que permitan lograr los resultados que quiere alcanzar la organización.

**Organización:** Este es el segundo paso, radica en realizar un orden o arreglo tanto entre los recursos materiales como los recursos humanos, los cuales son necesarios para ponerse en acción una empresa. En esta etapa se le tiene que poner la debida atención al reparto de las actividades entre las personas (recursos humanos) que formarán parte del negocio.

**Control:** Señala dos fases indispensables, la primera es en corroborar que los planes que ya se tomaron inicialmente se estén cumpliendo y el segundo, es verificar si estos planes están funcionando adecuadamente en favor del crecimiento de la empresa. Es mediante el control que se podrán realizar todas las modificaciones pertinentes, las cuales faculten al alcance de las metas planteadas.

**Dirección.** Se presenta como la última etapa y consiste en tener la capacidad de dirigir a todo el grupo laboral para el cumplimiento de todas las actividades que ya se tenían planeadas en búsqueda del logro de los objetivos anhelados. Comprende el incentivo a los empleados para que todos contribuyan con los resultados de la empresa, la supervisión de las labores también incluye presentar eficaz comunicación entre todas las personas involucradas y con ello facilitarla y prevenir cualquier tipo de confusión.

### ***2.2.3.3. Importancia de la administración.***

Amaru (2009), explica, que para captar de una mejor manera el estudio de la administración se tiene que pensar en aquellos momentos de día a día en donde se genera un bien o servicio, ya que administración implica todo tipo del empleo de los recursos con los que uno cuenta para producir un fin ya sea de carácter personal, familiar, de grupo, por negocio o social. Tome en cuenta aquellos negocios cercanos que ve a menudo como las pastelerías, sastrerías, minimarket, restaurante y así una infinidad de otros, con los que tiene comunicación directa. Ahora bien, póngase a pensar en aquellas empresas más grandes, las que son lejanas, pero que sí repercuten es su vida, como: la productora que presenta su programa favorito, o en aquellas que crearon su televisor o más aun, en la más mayúscula todos en su país, el Estado. También considérese a sí mismo y en su familia, que es en la que a diario administra los recursos y toma decisiones. Así mismo (Amaru, 2009, pág. 6), afirma:

Si bien el sistema administrativo es fundamental en cualquier situación que implique el empleo de recursos, su importancia de por qué tenemos que tener conocimiento de ella, radica en la influencia que ésta ejerce con respecto al desenvolvimiento de los negocios. Las organizaciones toman un papel muy importante y relevante en nuestra vida y en todo el mundo.

Los administradores que dan la talla y son realmente competentes se convierten en activos esenciales dentro de una organización, ya que las empresas administradas de la manera más eficaz tienen una vital importancia a causa de su gran impacto en el estilo de vida de la sociedad.

## Capítulo III: Diseño metodológico

### 3.1. Tipo y Diseño de investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo descriptivo-propositivo; en tanto se buscó describir la problemática de las tareas del área correspondiente de recursos humanos e identificar el impacto al realizar un plan de Auditoría administrativa en la gestión del área en mención del Hotel Costa Norte SRL.

#### 3.1.2. Diseño de investigación.

En la tesis presentada se empleó el diseño propositivo, el cual se especifica por la generación de conocimiento iniciando con la labor de cada investigador. Dicho diseño nos permitirá describir las características de la variable independiente, Plan de la Auditoría Administrativa (x); y examinar la relación con la variable dependiente, actividades del Área de Recursos humanos (y).

Es una investigación propositiva donde:

$$X \rightarrow Y \rightarrow P$$

“X” = Planeación de la Auditoría Administrativa

“Y” = Actividades del Área de Recursos humanos

“P” = Propuesta

Así mismo detallamos las variables en función a tres puntos:

- ❖ Identificación del hecho o identificación fáctica: el Hotel Costa Norte SRL muestra dificultades en el área de Recursos Humanos.
- ❖ Determinación del interés: el interés que llevo a la realización de la presente investigación es proponer un plan de Auditoría Administrativo.
- ❖ Identificación de las variables:

**Variable Fáctica:** Gestión del Área de Recursos Humanos.

**Variable Propositiva:** Diseño de un plan de Auditoría Administrativa para la gestión en el Área de Recursos Humanos.

## **3.2. Población y muestra**

### **3.2.1. Población**

La población estuvo constituida por el personal, gerente y contador del Hotel Costa Norte SRL, en total son 19 colaboradores, como se indica a continuación:

- Gerente General (1)
- Contador (1)
- Administrador (1)
- Recursos Humanos (1)
- Recepción (2)
- Jefe de Logística (2)
- Mantenimiento de equipo (1)
- Publicidad y Marketing (1)
- Housekeeping (3)
- Lavandería (4)
- Cafetería (2)

### **3.2.2. Muestra**

La muestra es de tipo censal, es decir incluyó a todos los integrantes de la población.

## **3.3. Materiales, métodos y técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.3.1. Materiales**

Los materiales que se utilizaron en la investigación son aquellos que permitieron que la investigación alcance el objetivo. Entre los principales materiales a considerar son los siguientes:

- Artículos
- USB
- Documentos administrativos de la Empresa.
- Libros
- Artículos de revistas
- Tesis

### 3.3.2. Métodos

**Método Descriptivo**, para numerar las características de la realidad, se aplicó para describir las teorías y conceptos en el marco teórico.

**Método Analítico**, se aplicó para analizar los resultados obtenidos después de la encuesta y la entrevista aplicadas, permitiéndonos así un mejor entendimiento acerca de todas las partes componentes de la investigación.

**Método Inductivo**, para establecer conclusiones de carácter general de los resultados de la información detallada en hechos y acontecimientos de carácter particular. Se aplicó en la determinación final y en el estudio de la problemática.

**Método Deductivo**, este método se empleó en las conclusiones y al determinar elementos puntuales en el desarrollo del trabajo sobre la base de conceptos generales, este método favoreció a establecer la más apropiada propuesta para el desarrollo de la gestión administrativa y la evaluación del desempeño de las tareas de la correspondiente área de Recursos Humanos.

**Método estadístico**, este método se utilizó para la sistematización de los datos conseguidos mediante la encuesta ejecutada a los responsables y todo el personal de la organización.

### 3.3.3. Técnicas de investigación.

Las técnicas que se utilizaron son la observación científica, lectura, comprensión, recolección de datos y análisis.

#### **Encuesta**

Se aplicó una encuesta con el propósito de obtener datos y opiniones de los empleados y algunos directivos de la empresa.

#### **Entrevista**

Se realizó una entrevista con el fin de contar con información perteneciente al personal administrativo y directivos de la empresa.

#### **Análisis documental**

Mediante esta técnica, se analizaron diferentes datos recopilados del Hotel Costa Norte SRL, así como datos bibliográficos y otros elementos vinculados al estudio.

### **3.3.4. Instrumentos.**

#### **Cuestionario de Encuesta**

Se empleó una encuesta con el propósito de obtener los respectivos datos y opiniones de los empleados y con ello poder diagnosticar las actividades desarrolladas por el personal, el grado de competitividad, entre otros indicadores; constó de 13 preguntas y fueron aplicados a 15 trabajadores.

#### **Guía de Entrevista**

Se ejecutó una entrevista, con el objetivo de obtener información del personal administrativo y directivos de la empresa.

**Fichas de resumen**, las cuales fueron útiles para anotar las observaciones percibidas en las visitas a la empresa.

#### **3.3.4.1. Procedimientos de recolección de datos.**

Se actuó en función a lo que a continuación se describe:

- **Claridad en los objetivos de investigación**, lo que se llevó a cabo fue comprobar que los objetivos estén bien planteados y definidos, en consecuencia, tengan relación con respecto a la hipótesis y con la problemática precisa de la presente tesis.
- **Elección de la población y muestra**, Los elementos analizados en este trabajo de investigación están integrados por la población total., la cual está integrada por los colaboradores que se desenvuelven en actividades de dirección, administración, personal de servicio y atención al cliente de la empresa Hotel Costa Norte SRL, es decir, conforman el total de colaboradores que trabajan en la empresa indicada.

Por lo tanto, se decidió ejecutar una evaluación para dar a la gerencia una opinión sobre su desenvolvimiento y así mismo a los trabajadores de las distintas labores operativas. La encuesta se aplicó a subordinados y a los superiores la entrevista.

- **Selección de técnicas e instrumentos**, la técnica que se empleó es la encuesta, con el propósito de captar conocimiento acerca de las apreciaciones del personal con respecto

al accionar de Recursos Humanos, el rendimiento de los colaboradores y el clima laboral del Hotel. Para las respuestas de la encuesta se utilizó el escalamiento tipo Likert; la otra técnica utilizada fue la entrevista, la cual nos ayudó a determinar las prácticas directivas de las personas que rigen el área de Recursos Humanos del Hotel.

- **Delineación y empleo de instrumentos de recolección de información**, las escalas de estilo Likert se muestran en diferentes números de elementos en forma de confirmación o juicio, lo que requiere que los participantes respondan. En otras palabras, se muestra cada declaración y se solicita a los sujetos que externalicen su respuesta optando por uno de las cinco opciones que se presentan en la escala.

La escala de Likert mencionada presenta afirmaciones como respuesta como, por ejemplo:

- a) Totalmente desacuerdo
- b) Desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

- **Prueba piloto:** Luego de mostrar el nivel de cada variable e indicador relevante y definir su codificación, se ejecutó una prueba piloto.

Se llevó a cabo una encuesta, la cual tuvo algunas modificaciones en base a preguntas mal planteadas, preguntas que no ayudaban a obtener la información requerida o porque causaban confusión. De este modo, se aplicó al inicio un cuestionario borrador, antes de la encuesta final que se adjunta en los anexos.

Para verificar la encuesta, se utilizó el alfa de Cronbach, lo que demostró que es confiable. La confiabilidad del cuestionario es 0.801, razón por la cual el instrumento es confiable.

- **Encuesta:** Para la encuesta que se aplicó se elaboró en relación con las correcciones de la prueba piloto. La Tabla N ° 01 muestra el conjunto de indicadores y elementos propuestos en el instrumento para obtener información sobre cada indicador.

**Tabla 1: Indicadores del instrumento.**

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN POR PREGUNTAS	
	MÁXIMA	MINIMA
¿Estás de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa?	5	1
¿Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?	5	1
¿Crees que las actividades que realiza tienen importancia para el cumplimiento en los objetivos de la empresa?	5	1
¿Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades al máximo?	5	1
¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?	5	1
¿Qué tan difícil fue para usted adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa?	5	1
¿La empresa les brinda capacitaciones?	5	1
¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?	5	1
¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?	5	1
¿Los directivos supervisan las actividades que realizan?	5	1
¿La empresa aplica controles periódicos de tu rendimiento?	5	1
¿Cómo calificas tu rendimiento laboral dentro de la empresa?	5	1

Fuente: Elaboración propia

- **Recopilación de información**, se aplicó la encuesta elaborada para los 15 trabajadores subordinados. Así mismo también se recopiló información a través de la entrevista realizada a 3 directivos. Con ello se pudo alcanzar nuestros objetivos y contrastar la hipótesis.
- **Verificación y tabulación de la información**, esta sección del trabajo consistió en el procesamiento de información; después de la respectiva inspección se realizó de manera mecánica, para llevar a cabo este proceso utilizamos el software estadístico SPSS versión 25.

- **Análisis de la información**, se utilizó las prácticas de estadísticas descriptivas; tablas, figuras y el análisis a base de porcentajes, luego fueron entendidos y examinados en relación con los fines e hipótesis del estudio.
- **Interpretación de la información**, en este proceso fue obligatorio resumir la información recopilada de la fuente que se aplicó (encuesta y entrevista), esto fue, agrupar, ordenar, escoger, administrar y mostrar los datos en gráficos, de tal manera que se facilite su interpretación.

## Capítulo IV: Resultados y Discusión

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados de la encuesta sobre la gestión administrativa de recursos humanos de la empresa

*Indicador acerca del nivel de preparación educativa.*

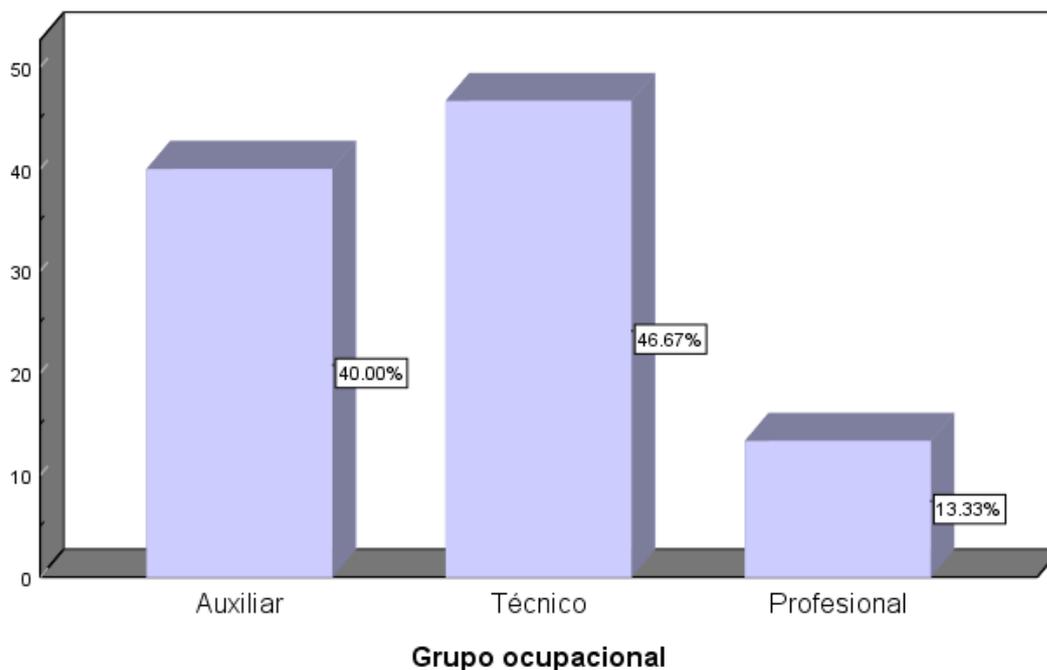


GRÁFICO 1: *Trabajadores del hotel Costa Norte SRL, distribuidos según su grupo ocupacional*

**Interpretación:** El 40% de los colaboradores del hotel Costa Norte SRL son auxiliares, mientras que 46.67% son técnicos y solo un 13.33% son profesionales.

*Indicador acerca del Nivel de educación.*

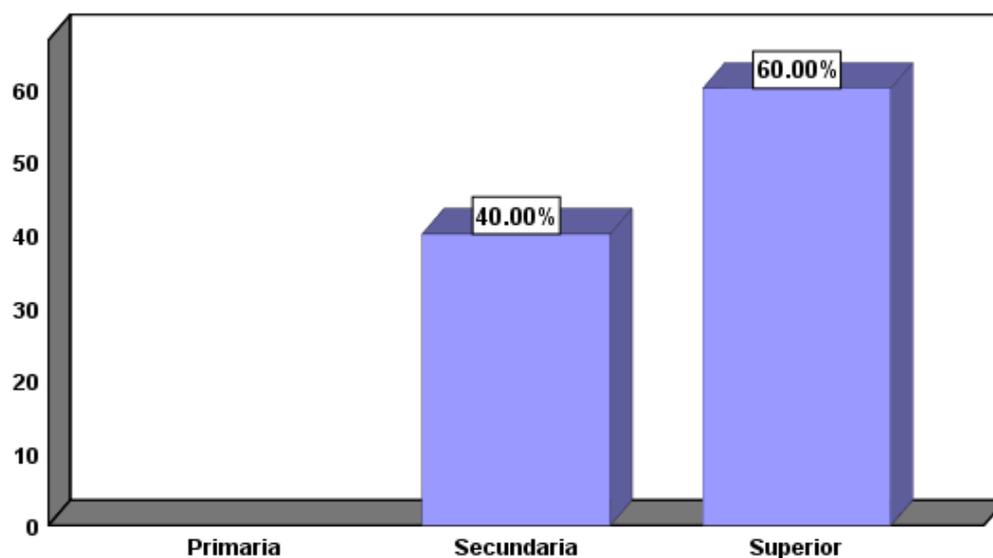


GRÁFICO 2: Trabajadores del hotel Costa Norte SRL, distribuidos según su nivel de educación.

**Interpretación:** El 40% de la población del hotel Costa Norte SRL tiene educación secundaria, mientras que un 60% tiene educación superior.

*Indicador acerca del sexo de la población*

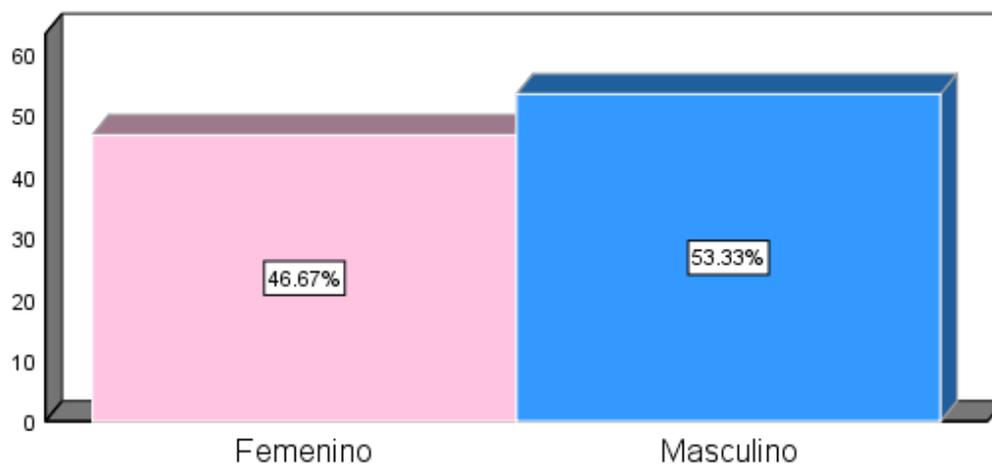


GRÁFICO 3: Trabajadores del hotel Costa Norte SRL, distribuidos según su género.

**Interpretación:** El 46.67 % de la población del hotel Costa Norte SRL comprenden al género femenino, mientras que un 53.33% pertenecen al género masculino.

### Indicador acerca de la gestión administrativa de la empresa

¿Estás de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Desacuerdo	1	6.7%
b)	Neutral	5	33.3%
c)	De acuerdo	8	53.3%
d)	Totalmente de acuerdo	1	6.7%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

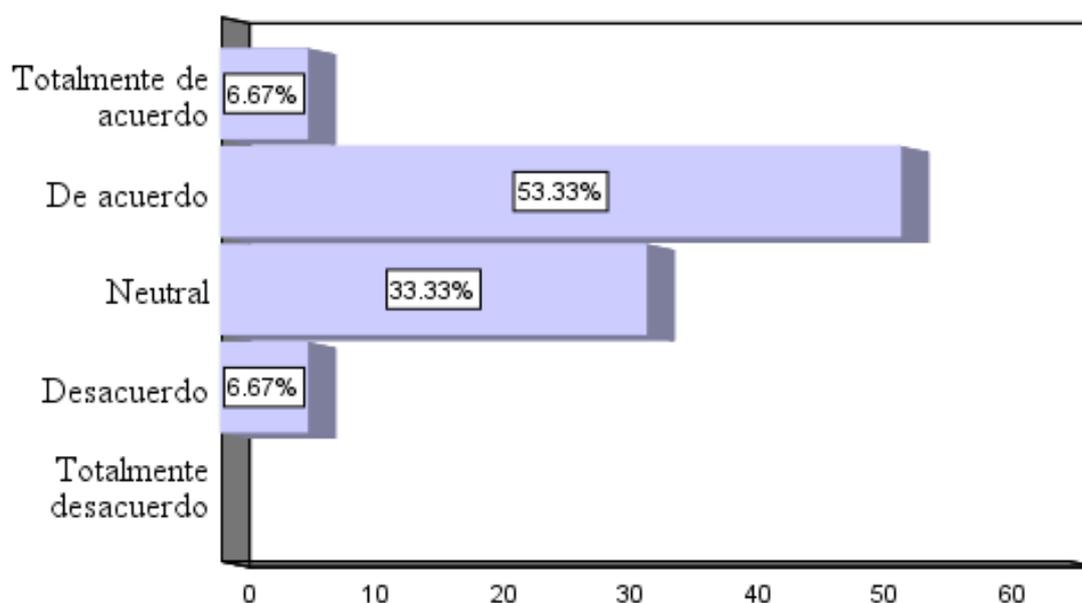


GRÁFICO 4: *Estas de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa.*

**Interpretación:** Solo un 53.33% de los trabajadores están de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa, mientras que 6.67% están en desacuerdo y en este mismo porcentaje manifiestan que están totalmente de acuerdo, también se observa que de un 33.33% su posición es neutral.

**Indicador según el grado de satisfacción de las acciones de RR. HH**

<b>¿Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente insatisfactoriamente	0	0.0%
b)	Insatisfactoriamente	2	13.3%
c)	Neutral	4	26.7%
d)	Satisfactoriamente	9	60.0%
e)	Muy satisfactoriamente	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

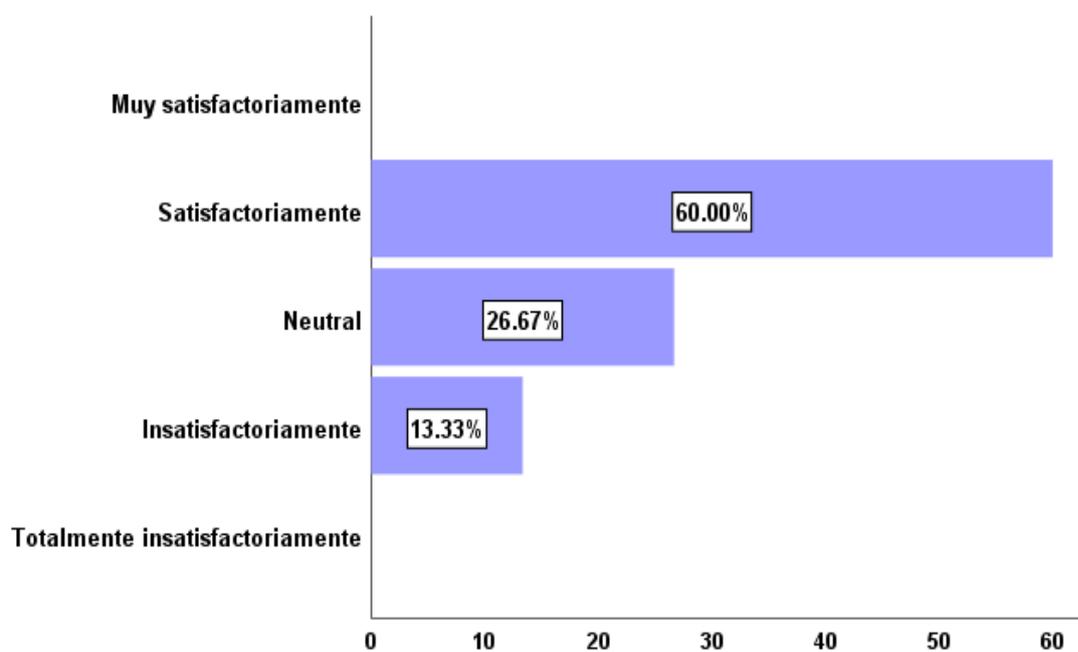


GRÁFICO 5: Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función.

**Interpretación:** El 60% está satisfactoriamente con su función de recursos humanos; mientras que el 13.33% está insatisfactoriamente y un 26.67% presentan una posición neutral.

*Indicador según grado de importancia de labores*

¿Crees que las actividades que realizan tienen importancia para el cumplimiento en los objetivos de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)		0	0.0%
b)	Poco importante	1	6.7%
c)	Neutral	2	13.3%
d)	Importante	10	66.7%
e)	Muy importante	2	13.3%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

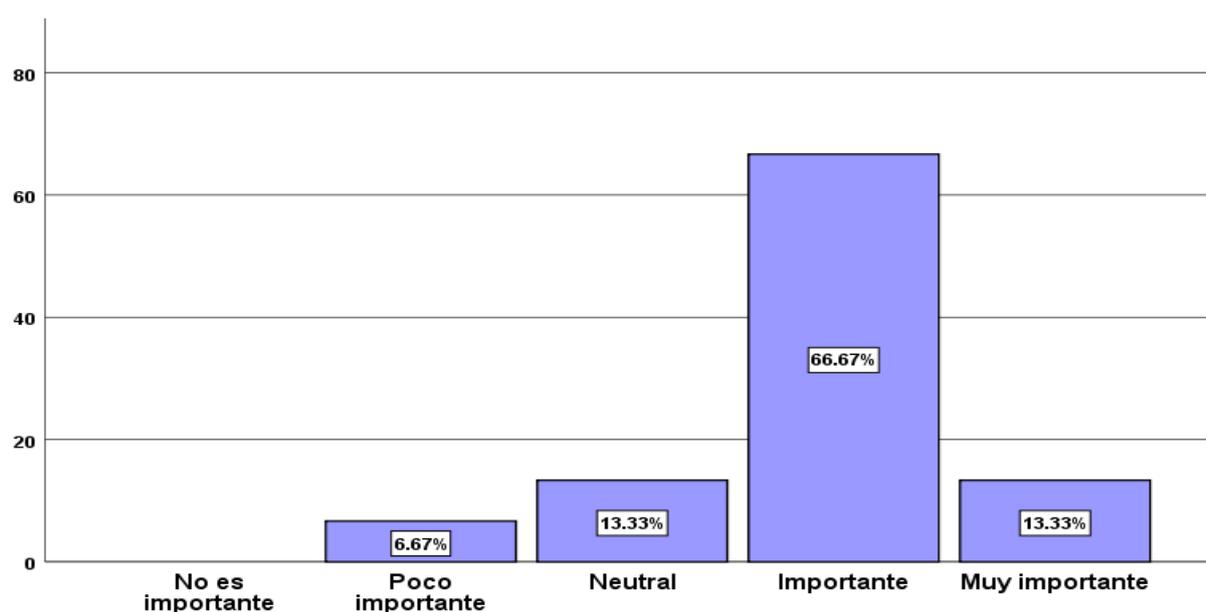


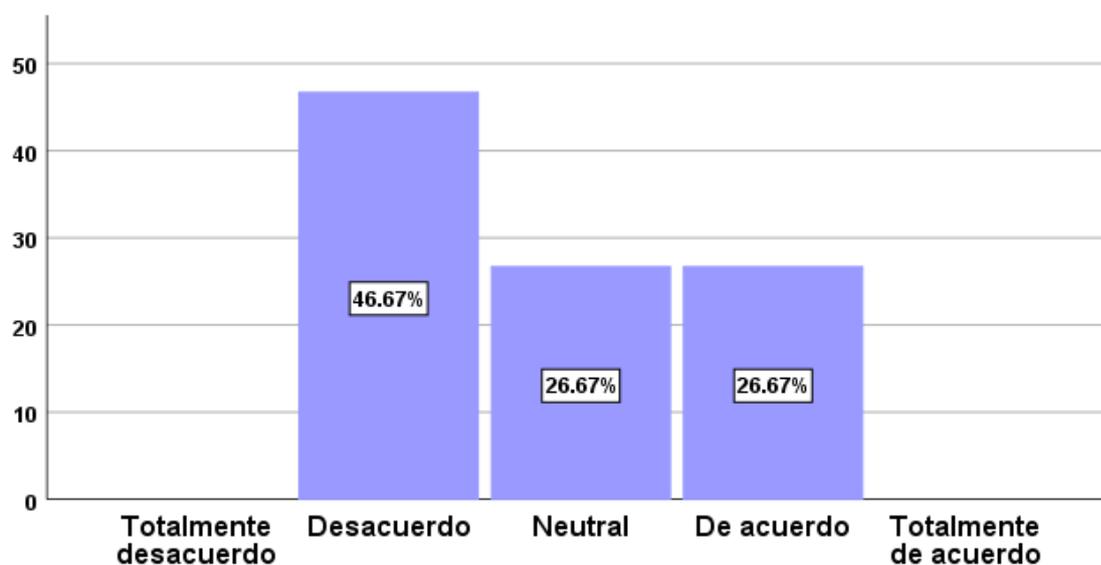
GRÁFICO 6: Las actividades que realiza tienen importancia para el cumplimiento en los objetivos de la empresa.

**Interpretación:** El 66.67% de los trabajadores creen que las actividades que realizan son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mientras que el 6.67% consideran poco importante. Un 13.33% creen que es muy importante y en ese mismo porcentaje presentan posición neutral.

*Indicador según grado de desarrollo de actividades al máximo.*

<b>¿Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades al máximo?</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>a)</b>	Totalmente desacuerdo	0	0.0%
<b>b)</b>	Desacuerdo	7	46.7%
<b>c)</b>	Neutral	4	26.7%
<b>d)</b>	De acuerdo	4	26.7%
<b>e)</b>	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL



**GRÁFICO 7:** *Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades al máximo.*

Interpretación: El 46.67% de trabajadores están en desacuerdo que su puesto les permite desarrollar sus habilidades al máximo; mientras que un 26.67% están de acuerdo, en este mismo porcentaje indican respuesta neutral.

*Indicador según grado de frecuencia de comunicación*

¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?		Frecuencia	Porcentaje
a)	Nunca	1	6.7%
b)	Casi Nunca	6	40.0%
c)	Ocasionalmente	7	46.7%
d)	Casi todos los días	1	6.7%
e)	Todos los días	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

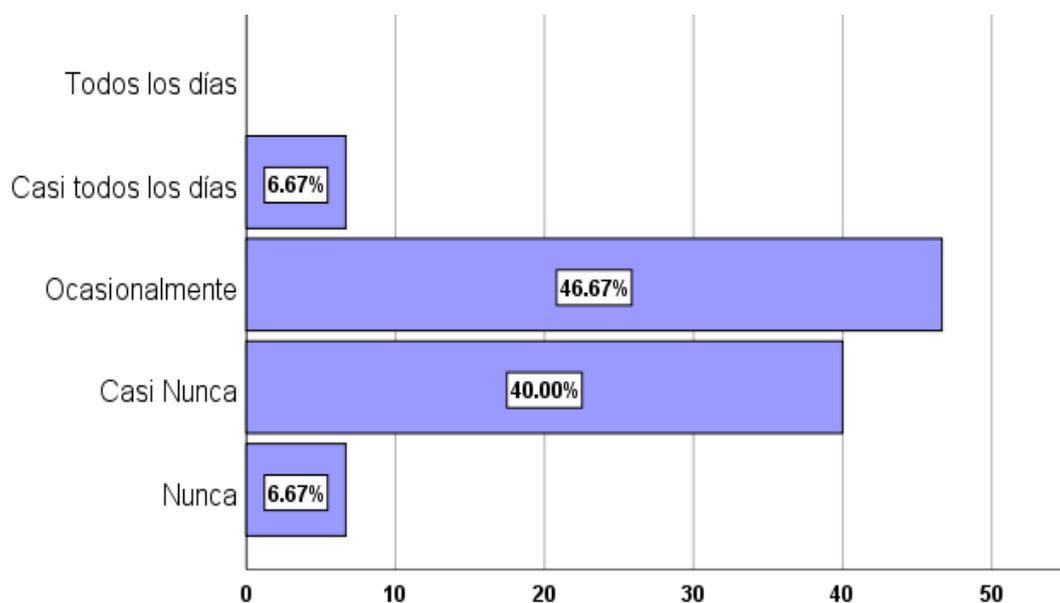


GRÁFICO 8: *La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.*

**Interpretación:** El 46.67% de los trabajadores encuestados expresa que la comunicación con su jefe es ocasionalmente, en tanto un 6.67% nunca tiene comunicación frecuente y con el mismo porcentaje indica que casi todos los días. Un 40% indica que la comunicación con su jefe es casi nunca.

*Indicador según grado adaptación al ritmo de trabajo.*

¿Qué tan difícil fue para usted adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Muy difícil	0	0.0 %
b)	Difícil	3	20.0%
c)	Neutral	5	33.3%
d)	Fácil	6	40.0%
e)	Muy fácil	1	6.7%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

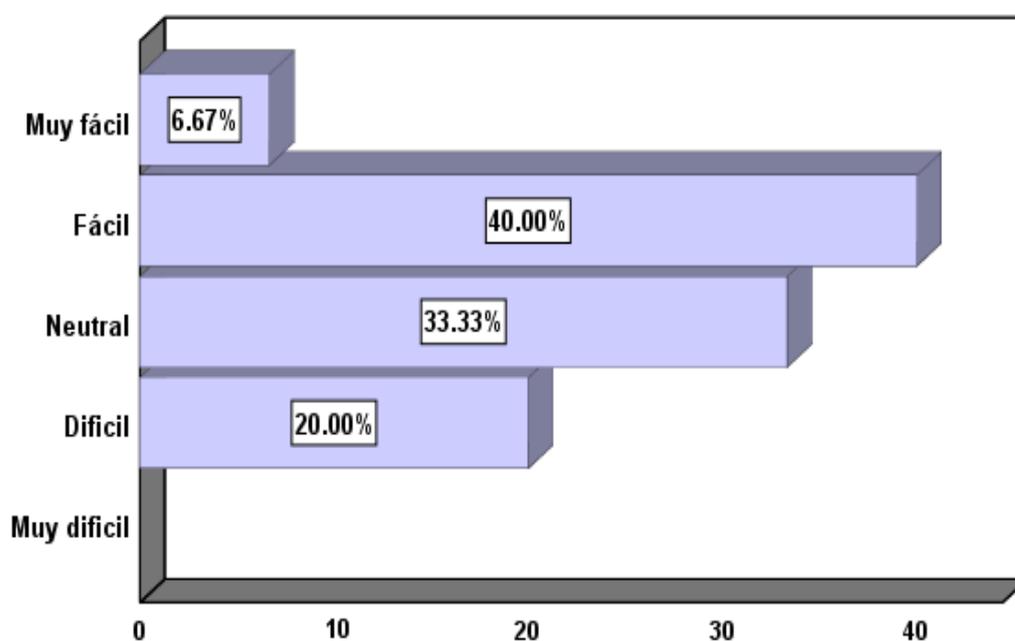


GRÁFICO 9: *Qué tan difícil fue para usted adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa.*

**Interpretación:** Para el 40% de trabajadores de la empresa hotelera fue fácil adaptarse al ritmo de trabajo, el 33.33% expresa que fue neutral adaptarse y mientras que para el 20% fue difícil.

*Indicador de existencia de capacitaciones*

¿La empresa les brinda capacitaciones?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Nunca	13	86.7%
b)	Casi nunca	0	0.0%
c)	Ocasionalmente	2	13.3%
d)	Casi siempre	0	0.0%
e)	Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

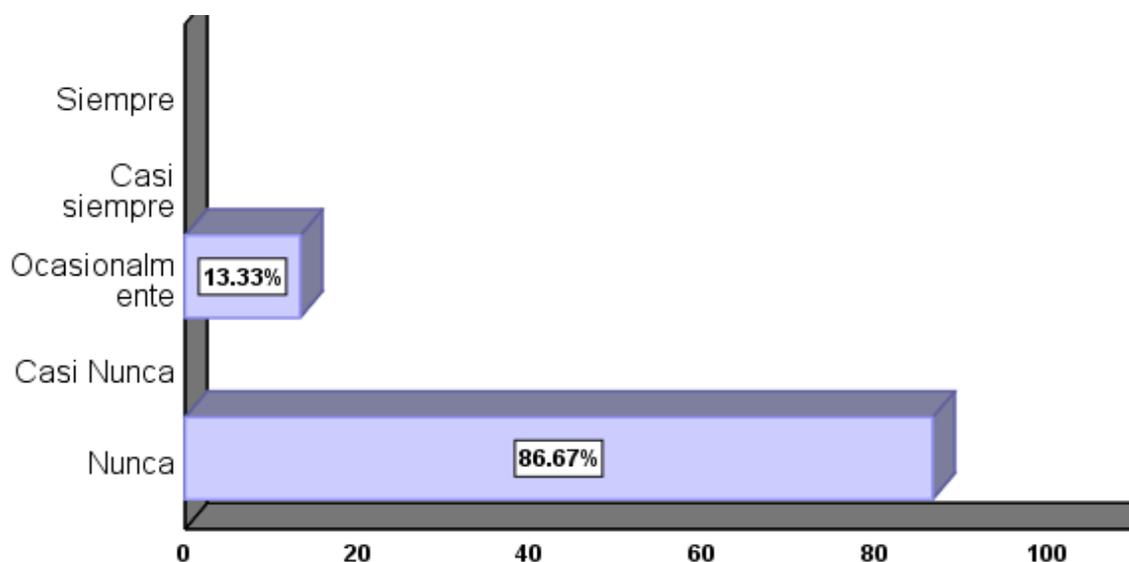


GRÁFICO 10: *La empresa les brinda capacitaciones.*

**Interpretación:** El 86.67% de los colaboradores expresa que la empresa hotelera nunca les ofrece formaciones, mientras que el 13.33% dice que es ocasionalmente las capacitaciones.

*Indicador con grado de satisfacción del ambiente laboral.*

¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente insatisfactorio	0	0.0%
b)	Insatisfactorio	1	6.7%
c)	Neutral	8	53.3%
d)	Satisfactorio	6	40.0%
e)	Muy satisfactorio	0	0.0%
Total		15	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

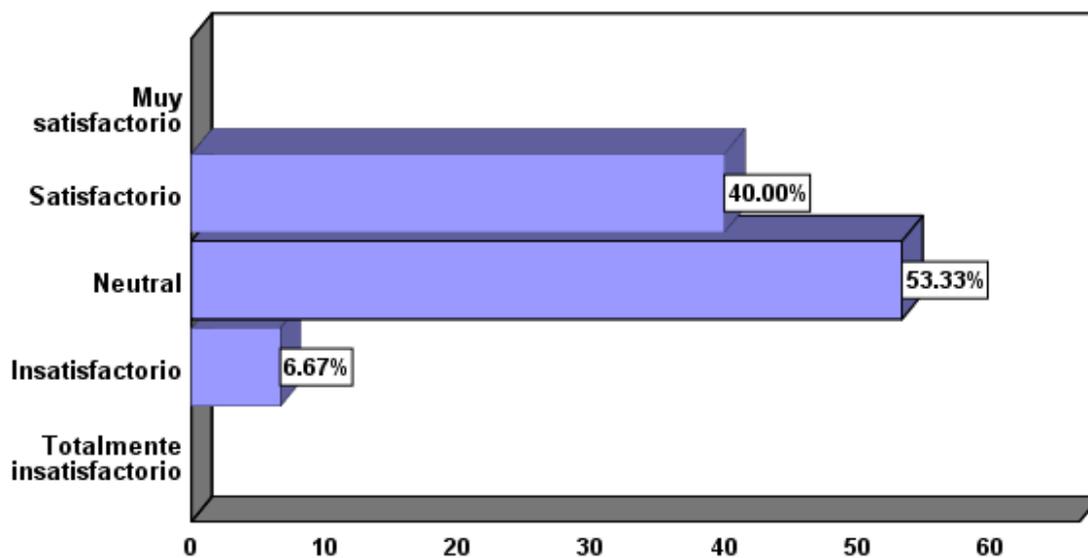


GRÁFICO 11: *El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio*

**Interpretación:** El 53.33% de colaboradores de la empresa hotelera se siente neutral en el ambiente laboral, mientras que un 6.67% está insatisfactorio y el 40% de los trabajadores indica que es satisfactorio.

*Indicador de existencia de incentivos*

¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Nunca	10	66.7%
b)	Casi Nunca	5	33.3%
c)	Ocasionalmente	0	0.0%
d)	Casi siempre	0	0.0%
e)	Siempre	0	0.0%
Total		15	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

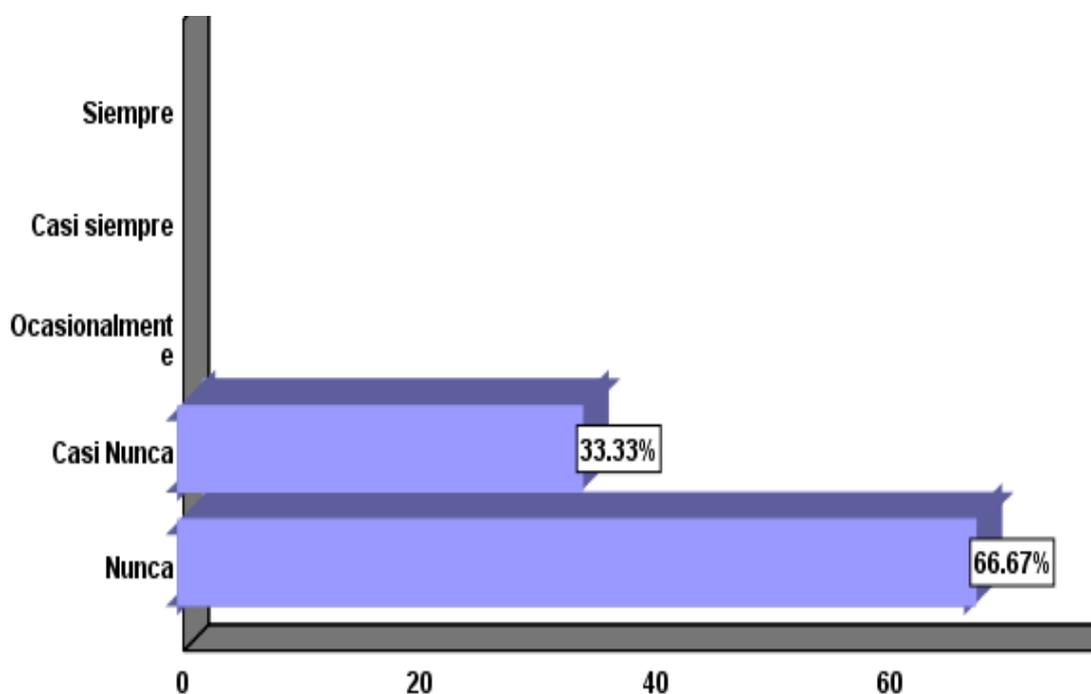


GRÁFICO 12: *La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño.*

**Interpretación:** El 66,87% de los participantes expresa que la empresa nunca brinda estímulos para acrecentar su desempeño, mientras tanto un 33.33% expresan casi nunca.

*Indicador de supervisión de actividades del personal*

¿Los directivos supervisan las actividades que realizan?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Nunca	1	6.7%
b)	Casi Nunca	6	40.0%
c)	Ocasionalmente	3	20.0%
d)	Casi siempre	3	20.0%
e)	Siempre	2	13.3%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

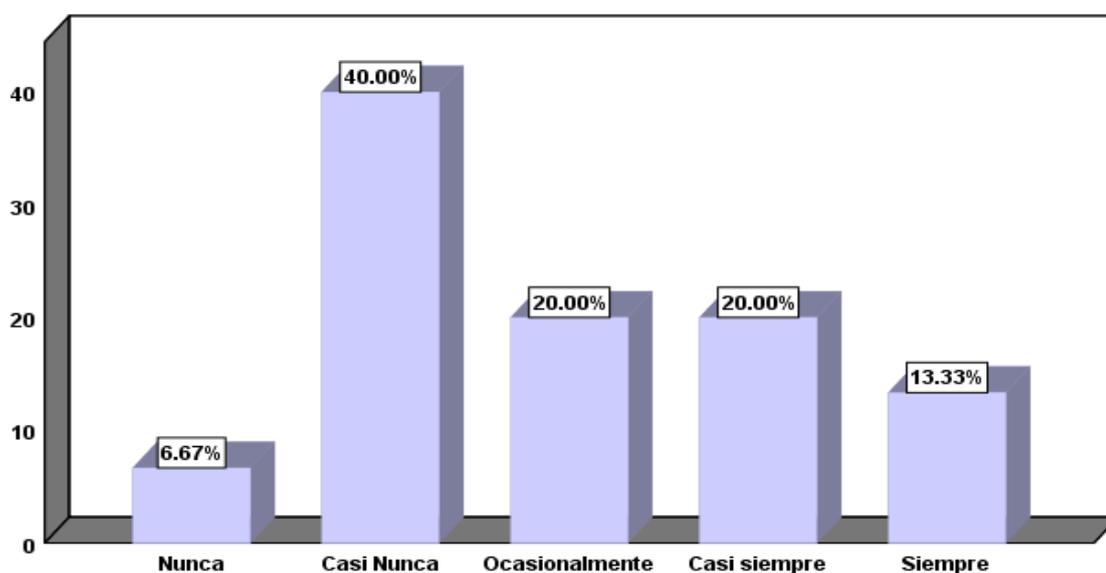


GRÁFICO 13: *Los directivos supervisan las actividades que realizan.*

**Interpretación:** El 40% de los participantes expresa que casi nunca los directivos realizan supervisiones las tareas que efectúan, el 20% ocasionalmente y también un 20% casi siempre, mientras que el 6.67% dicen que nunca supervisan.

*Indicador de controles de Rendimiento del personal*

<b>¿La empresa aplica controles periódicos de tu rendimiento?</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Nunca	15	100.0%
b)	Casi nunca	0	0.0%
c)	Ocasionalmente	0	0.0%
d)	Casi siempre	0	0.0%
e)	Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

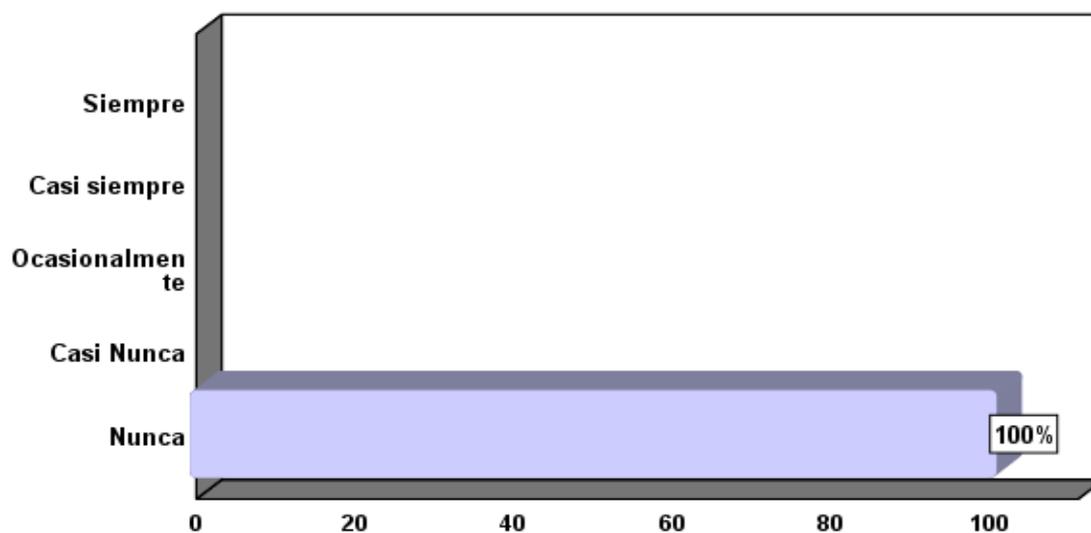


GRÁFICO 14: *La empresa aplica controles periódicos de tu rendimiento.*

**Interpretación:** El 100% de los trabajadores encuestados de la empresa hotelera Costa Norte SRL expresan que la empresa nunca aplica controles periódicos de su rendimiento.

*Indicador de autocalificación de rendimiento laboral*

¿Cómo calificas tu rendimiento laboral dentro de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje
a)	Muy malo	0	0.0%
b)	Malo	0	0.0%
c)	Regular	1	6.7%
d)	Bueno	12	80.0%
e)	Eficiente	2	13.3%
Total		<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del hotel Costa Norte SRL

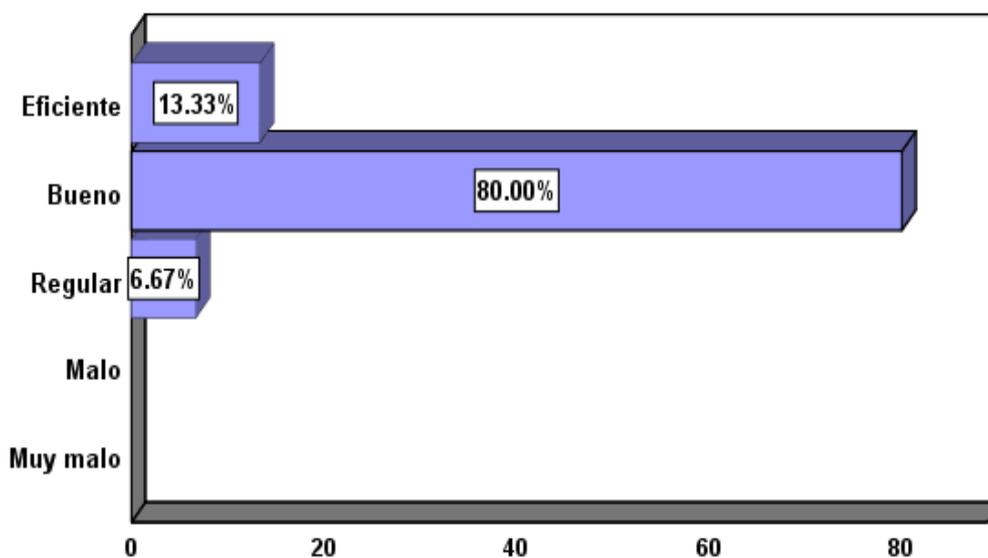


GRÁFICO 15: *Cómo calificas tu rendimiento laboral dentro de la empresa.*

**Interpretación:** El 80% de los encuestados se califica como bueno su rendimiento laboral dentro de la empresa, un 13.33% expresa que es eficiente y mientras tanto un 6.67% se califica regular su rendimiento.

## 4.2. Discusión de los resultados.

✚ **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:** Determinar las características de un programa de Auditoría Administrativa.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2004) afirma que “Ahora las organizaciones ya no se centran en invertir en los productos, servicios o clientes; sino en invertir directamente en las personas, quienes si están bien atendidas los elaborarán y atenderán con la mejor calidad, ya que son los expertos y conocedores en ello. Por eso es que se asegura que los empleados en una empresa representan el componente básico de que ésta alcance los resultados deseados”. Sin embargo, podemos ver que la empresa no le está tomando la debida importancia a su personal porque se detectó lo siguiente:

Después de realizar la entrevista y el cuestionario a los colaboradores de la organización hotelera Costa Norte SRL, podemos determinar que para la elaboración del plan de auditoria en el área de recursos humanos se tiene que tener en cuenta algunas deficiencias que presenta la empresa con respecto a su personal, no realizan controles de rendimientos, no capacitan a su personal, algunos trabajadores no están en el puesto correcto porque no se hizo una adecuada selección y contratación de personal y al momento de su ingreso a su puesto de trabajo la empresa no entrega un manual de funciones.

✚ **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:** Analizar la ejecución de actividades laborales que se realiza en el Área de Recursos Humanos del Hotel Costa Norte SRL.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009) afirma que “Si se quiere que los objetivos de la gestión del talento humano se logren alcanzar, entonces las organizaciones tienen que tratar al personal como componentes primordiales de la eficacia organizacional”. Pero vemos que esto no ocurre en el Hotel, por lo contrario al analizar las respuestas obtenidas por los trabajadores un 60% expresan que R.H cumple satisfactoriamente con su función, ellos dicen que las actividades que realizan son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el ritmo de adaptación en su trabajo es fácil, pero sin embargo expresan que su puesto no les permite desarrollar todas sus habilidades al máximo y que la comunicación entre su jefe es

ocasionalmente; así mismo la mayoría de los trabajadores manifiesta que la empresa no les brinda capacitaciones y nunca ofrece incentivos para incrementar su desempeño; es por estas deficiencias que más bien se observa que los trabajadores en su mayoría no se sienten considerados como elementos importantes para la empresa.

✚ **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:** Proponer un plan de auditoría administrativa en la gestión de los Recursos Humanos en el hotel Costa Norte SRL.

(Santé, 2003 - 2004) dice que “El nivel de eficiencia en el uso de la normatividad administrativa y las conclusiones interpretado en el logro de sus metas proyectadas, para la auditoría administrativa va a reflejar en el desarrollo del examen y estimación que se tomará a una empresa con el propósito de su valoración”. Vemos que el Hotel no presenta sistemas de evaluación y control, ya que según el instrumento aplicado a los colaboradores indican que los directivos casi nunca supervisan las actividades que realizan, además todos expresaron que la empresa nunca aplica controles periódicos de rendimiento; por tal motivo se propone un plan de auditoría administrativa para mejorar las deficiencias encontradas en las actividades de los recursos humanos y así poder lograr los objetivos deseados dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO V: Propuesta**

### **5.1. Título de la propuesta:**

Diseño de un Plan de auditoría administrativa en el área de Recursos Humanos

### **5.2. Objetivo de la Propuesta:**

Mejorar la gestión de las actividades en el área de Recursos Humanos para obtener óptimos beneficios.

### **5.3. Fundamentos de la propuesta**

El presente capítulo contempla un plan de auditoría para evaluar la gestión del área de Recursos Humanos, se ha elaborado tomando en cuenta las principales deficiencias que presenta éste según el análisis de la encuesta aplicada, dentro de esos problemas uno de ellos son los procedimientos al momento de seleccionar a los trabajadores. Así mismo, el instrumento de obtención de datos, de igual manera, ha ayudado a precisar los elementos que la organización debe de efectuar o generar.

Este plan está fundamentado en la filosofía de W. Edwards Deming, la cual indica que las organizaciones tienen la posibilidad de incrementar su calidad y también de disminuir sus gastos a través de elegir y acoger los fundamentos apropiados de gestión.

También (Bedoya Sánchez, 2003, pág. 10), quien afirma: En este contexto de acelerada competencia general, las ventajas competitivas seguirán siendo los individuos. Aunque hay cambios fundamentales en la estrategia, el proceso y la estructura de la organización, frente a estos desafíos competitivos, el director de recursos humanos es el centro del proceso de cambio. Esta característica es la más afectada por el cambio. En el escenario moderno, el papel de los recursos humanos y el proceso de evaluación del desempeño representan un gran desafío, que es inevitable para las empresas competitivas.

El plan de auditoría incluye el desarrollo de estrategias generales para su gestión y el establecimiento de métodos relacionados con la naturaleza, oportunidad y el alcance apropiados del proceso de auditoría que se realizará. El planeamiento, de igual manera favorecerá a que el grupo de auditoría pueda emplear apropiadamente el potencial humano con el que cuenta.

El procedimiento de la planificación ayudará al auditor a determinar las áreas fundamentales y las problemáticas potenciales del análisis, valorar el grado de riesgo y disponer la obtención de la evidencia correspondiente para estudiar los diversos elementos de la organización que ha sido auditada. El auditor realiza una planificación para indicar de manera eficiente y efectiva la manera de alcanzar la información correspondiente y comunicar respecto a la entidad, la naturaleza y alcance de la planificación puede modificar de acuerdo al tamaño de la organización, el volumen de sus actividades, la experiencia del respectivo auditor y el nivel organizacional.

Así mismo la presente propuesta está fundamentada en la teoría de Franklyn (2013:78), la cual afirma que la Planeación consiste en los “lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría administrativa; el establecimiento de factores prioritarios para orientar el proceso; los medios con los que se alcanzarán y atenderán; las técnicas analíticas y de síntesis con los que se conocerá la gestión de la organización; el análisis e interpretación, realizados con rigor metodológico, de los resultados y la propuesta de acciones encaminadas al quehacer de la organización, para, finalmente dar seguimiento a las acciones recomendadas y medir su impacto en la organización auditada”.

Por su parte en lo que respecta a Recursos Humanos está basada en Chiavenato, quien indica que tras el éxito de un negocio trae como consecuencia el desarrollo acelerado de ésta, lo cual conlleva a que todo se torne más complicado y se le dé la debida importancia al incremento del empleo de conocimientos y habilidades necesarias para que se asegure el razonable y eficiente uso de todos los recursos con los que se cuenta, ya sean estos financieros, tecnológicos, de infraestructura y otros; de tal manera que se conserve la competitividad de la empresa. Sin embargo, en donde tienen la principal ventaja de competitividad en esta nueva era de suma globalización cambiante y competitiva es en el capital humano, por eso se le tiene que dar importante atención a las personas, ya que “representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2004)

## **5.4.Estructura y contenido de la propuesta**

### **PLAN DE AUDITORÍA**

Modalidad de auditoría administrativa: externa

Área: Recursos Humanos

Inicio: 02/01/2021

Final: 27/02/2021

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

#### **Objetivo general**

Revisar y analizar las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de recursos humanos, con el fin de identificar las dificultades y a partir de allí realizar las mejoras de las actividades de los recursos humanos y poder aportar iniciativas para su implementación.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades realizadas en el Área de Recursos Humanos y así mismo determinar su legalidad y veracidad de las mismas.

#### **Objetivos específicos**

- Evaluar políticas, programas y planes de reclutamiento, selección y contratación del personal
- Evaluación y conocimiento del clima organizacional.
- Comprensión de la estructura humana de la empresa hotelera, es decir la cantidad de sus elementos y de sus particularidades.
- Evaluación de rendimiento y de las acciones consecuentes con ellas.
- Planes de incentivos.
- Evaluación de programas de formación y la concurrencia de capacitaciones.
- Reducir los costos en recursos humanos mediante prácticas más elaboradas.

## **Alcance y factores a revisar**

Alcance de auditoría administrativa: Área de Recursos Humanos del Hotel Costa Norte SRL

Mediante este plan de auditoria se buscará verificar y analizar si los encargados del área de Recursos Humanos están desarrollando sus labores eficientemente, si cumplen con procedimientos, métodos y políticas establecidas. Así mismo ayudará a constatar si se está cumpliendo disposiciones en general y, principalmente con las normas legales.

Factores a revisar. El funcionamiento del Área de Recursos Humanos está comprendido por las siguientes etapas y actividades:

### ➤ **En función a la administración de Recursos Humanos**

#### **Reclutamiento y selección**

Elaborar el perfil laboral y Lanzar convocatoria de nuevo personal, elaboración e implementación de técnicas de selección, reclutamiento de personal, seleccionar al candidato más competente para finalmente entregarlo al área que se le requiere.

#### **Remuneraciones**

Participación en la designación de los importes remunerativos según análisis basado en políticas salariales, nivel financiero de la empresa, tipos de puesto de trabajo de la empresa, situación del mercado de trabajo y otros factores.

#### **Evaluación**

Medir las potencialidades y destrezas del personal, por ello se les da seguimiento de su rendimiento a través de métodos de evaluación del desempeño.

#### **Capacitaciones e incentivos**

Gestión e implementación de todas las capacitaciones que sean necesarias y promover programas de incentivos.

### ➤ **En función al grado de satisfacción de los empleados**

El área de RR. HH tiene que asegurar y promover una eficaz concordancia entre las metas que persigue la empresa y los objetivos del personal laboral; de tal manera que los trabajadores estén satisfechos, así evitar una serie de problemas y con ello garantizar un buen clima laboral para toda la empresa.

**Personas participantes:****Tabla 2: Participantes en la Auditoría**

<b>Encargados</b>	<b>Siglas</b>	<b>Rol por desarrollar</b>
----- Supervisor	S	<p>En las etapas principales del proceso de auditoría, prepare y aplique un plan de monitoreo.</p> <p>Revisar y aprobar el programa de trabajo.</p> <p>Supervisar las actividades del equipo de auditoría.</p> <p>Revisar con los encargados las evidencias de la auditoría.</p> <p>Revisar el borrador del informe y finalmente emitirlo.</p>
----- Jefe de Comisión	JC	<p>Conducir el trabajo de auditoría.</p> <p>Identificar y notificar al supervisor las posibles áreas de riesgo para que puedan ser consideradas al preparar el plan de auditoría.</p> <p>Revisar y comprobar la legalidad de toda la información y documentación recabada de R.H.</p> <p>Elaboración y aplicación de los procedimientos y técnicas (entrevista y encuestas).</p> <p>Diseño, análisis y aplicación de los indicadores de gestión.</p> <p>Coordinar con el supervisor para preparar la estructura del informe de auditoría.</p> <p>Facilitar la comunicación dentro del equipo y con los supervisores.</p>
----- Auditor	A	<p>Ejecutar el programa de trabajo.</p> <p>Registre los procedimientos de revisión aprobados en el plan de trabajo.</p> <p>Participar activamente en la realización de los objetivos establecidos en el plan de trabajo.</p> <p>Preparar registros de acción y documentos de trabajo, los cuales debe llevarlo de forma ordenada y entregarlo al jefe de equipo.</p> <p>Disponibilidad de atención a sus compañeros de equipo en todo momento que se le requiera.</p>

Elaborado por: -----

Revisado por: -----

Fuente: Elaboración propia

**Programa de auditoría**

Inicio: 02/01/2021 Fin:27/02/2021

**Tabla 3: Procedimientos del Plan de Auditoría**

Nº	PROCEDIMIENTOS	Ref. AP. T.	ELABORADO POR	FECHA	H/H
1	Establecer la notificación del inicio de actividades con el cronograma de labores a efectuarse en la organización Hotelera.		S	02/01	2
2	Efectuar la notificación de la iniciación de la auditoría administrativa al personal pertinente.		S	02/01	2
3	Hacer efectiva la visita preliminar a la empresa Hotel Costa Norte SRL. Elaborar un informe documentado que respalde dicha visita.		S JC A	04/01	2 2 4
4	En conjunto con el gerente examinar el fundamento legal, estatuto, visión, misión, políticas y reglamento de la organización.		S JC	06/01 07/01 08/01	4 9
5	Realizar el plan específico y el programa de labores de la auditoria que posea los objetivos de la misma.		S JC	11/01 12/01	4 6
6	<p>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>Revisar normatividad existente de control de procesos de selección.</p> <p>Revisar programas de control de rendimiento de los trabajadores.</p> <p>Revisar estatuto y reglamentos de trabajo.</p> <p>Revisar perfiles de puesto y MOF.</p> <p>Revisar políticas de incentivos.</p> <p>Revisar programas de capacitaciones al personal.</p> <p>Revisar marcaciones y registro de asistencia.</p> <p>Inspeccionar los requerimientos de personal.</p> <p>EN DOCUMENTACIÓN:</p> <p>Revisar Curriculum Vitae del personal.</p> <p>Revisar protocolos de los procesos de selección.</p> <p>Inspeccionar las medidas de control de la documentación.</p>		JC A	15/01 18/01 19/01	6 4

7	Realizar las entrevistas a: gerencia general, Sub gerente y Jefe de Recursos Humanos.		JC S	20/01 21/01 22/01	12 9
8	Elaboración y ejecución de cuestionarios a trabajadores y clientes para calcular el grado de aceptación del servicio brindado por la empresa; y elaborar papeles de trabajo.		S JC A	25/01 al 04/02	15 36 27
9	Determinar los objetivos estratégicos cuantificables al servicio de alojamiento en el hotel, para trazar indicadores de gestión que admitan valorar el logro de los mismos.		JC	08/02 09/02	4
10	Análisis y aplicación de indicadores de gestión.		JC A	10/02 11/02 12/02	9 4
11	Observaciones generales y describir los hallazgos en cédulas narrativas.		JC A	16/02 18/02	4 8
12	Formular el documento final de la auditoría (Informe) hecha a la empresa Hotel Costa Norte SRL, el cual se halle sostenido en la documentación de trabajo; y que se conformará por: Documento de presentación. Detalle de los descubrimientos (comentarios) que posean: condición, criterio, causa y efecto. Conclusiones vinculadas a los criterios. Recomendaciones Supervisión de ser necesario.		S JC	22/02 24/02 25/02 27/02	20 8

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: -----

Revisado por: -----

Tabla 4: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ENERO 2021									FEBRERO 2021							
	SEM. 1	SEM. 2		SEM. 3		SEM. 4		SEM. 5		SEM. 6		SEM. 7		SEM. 8		SEM. 9	
	2 M	1 M	2 M	1 M	2 M	1 M	2M	1M	2 M	1 M	2 M	1 M	2 M	1 M	2 M	1 M	2M
Comunicación de la iniciación de la auditoria en la organización.	■																
Inspección preliminar al Hotel.		■															
Examinar la regulación interna de la organización como estatutos, normativas, políticas y demás legislaciones que rigen el desempeño de la organización.			■														
Elaboración de Plan específico y el Programa de Auditoría.				■													
Revisar los procesos, protocolos y así mismo la documentación en el Área de Recursos Humanos.					■	■											
Ejecución de entrevista a los colaboradores administrativos.							■										
Ejecución de encuesta a los colaboradores para calcular la satisfacción y desempeño.								■	■	■							
Ejecución de encuestas a los clientes para calcular el servicio de la organización.								■	■	■	■						
Diseñar los indicadores de gestión.												■					
Inspeccionar el plan operativo para efectuar indicadores de gestión.													■				
Se tomará fotografías al personal administrativo y subordinados.														■			
Observaciones generales.															■		
Presentación del informe final de auditoría.																■	■

Fuente: Elaboración propia

**Instrumentos****Tabla 5: Papeles de trabajo**

E N C A B E Z A D O	SECTOR:	
	PERIODO:	FASE:
	PERIODO AUDITADO (vigencia):	
	SUJETO DE CONTROL:	
	MODALIDAD DE AUDITORÍA:	
Desarrollo del contenido del papel de trabajo		
CONCLUSIÓN:		
AUDITOR:	FECHA INICIO:	FECHA FIN:
SUPERVISADO POR:		
Nombre:	Cargo:	Firma:

Fuente: Libro de Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin.

Nombre de la entidad: HOTEL COSTA NORTE SRL

Periodo de la auditoria Administrativa: Año 2018

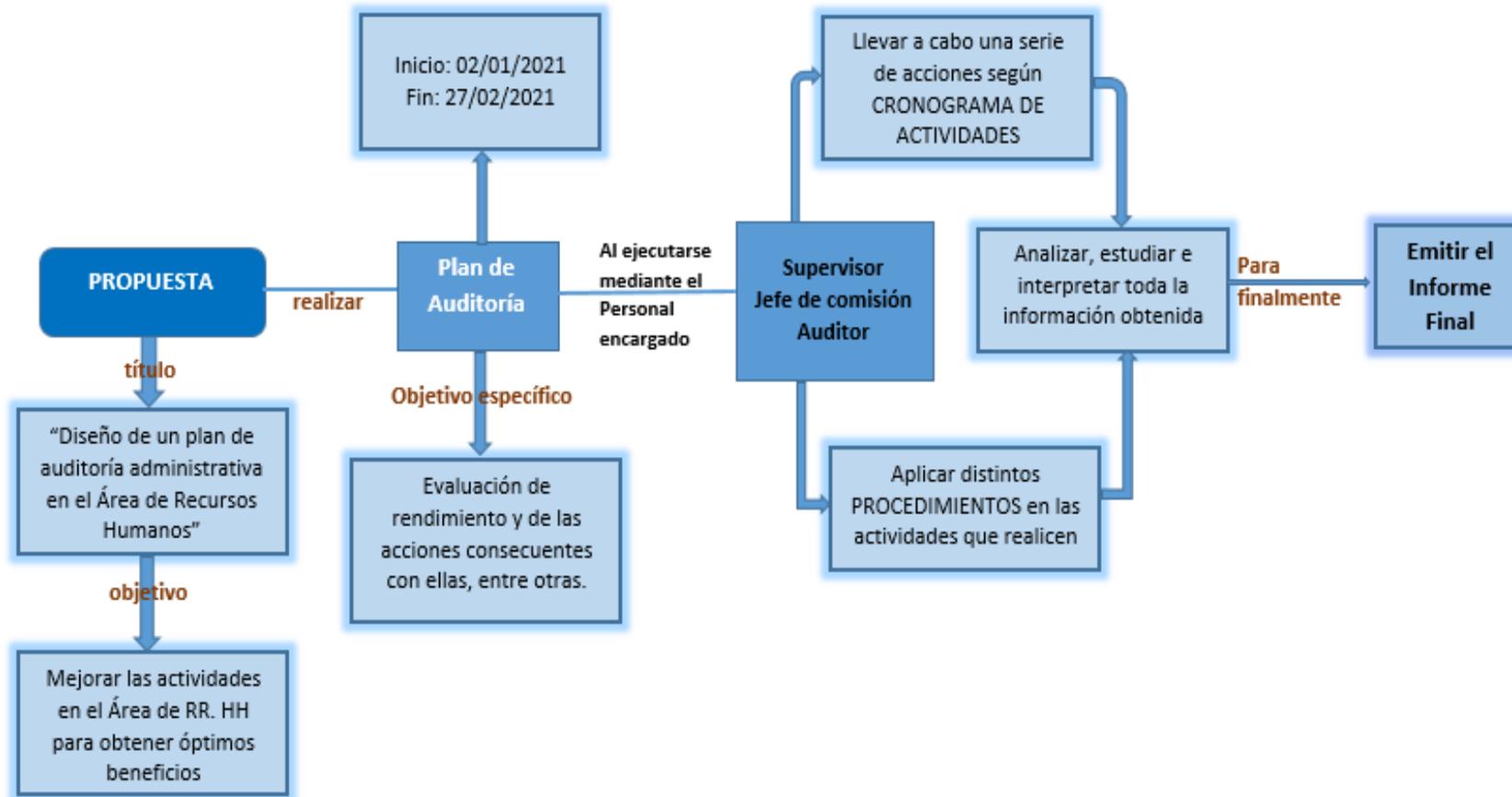
**Tabla 6: Costo total de la auditoría**

Actividades	SUPERVISOR	JEFE DE COMISIÓN	AUDITOR	TOTAL HORAS
Notificación de inicio de auditoría.	2			2
Conocimiento preliminar.	2	2	4	8
Revisión de la documentación administrativa de la empresa.	4	9		13
Programación.	4	6		10
Revisión de información y documentación de R.H.		4	6	10
Ejecución de los procesos y técnicas en los papeles de trabajo para lograr hallazgos. (Entrevista y Encuesta)	25	48	27	100
Diseño de indicadores de gestión.		4		4
Aplicación de los indicadores de gestión.		9	4	13
Observaciones generales.		4	8	12
Emisión de informe final.	20	8		28
<b>TOTAL DE HORAS/HOMBRE</b>	<b>57</b>	<b>94</b>	<b>49</b>	200
Costo por hora				50
<b>TOTAL DE COSTO</b>				<b>10000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Esquema de la propuesta

Tabla 7: Esquema de la propuesta (Modelo)



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después de haber hecho la presente investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. El área de recursos humanos no ha realizado ningún control de rendimiento, por lo que no es posible establecer el grado o nivel de desempeño y productividad de los colaboradores. En consecuencia, se evidencia que el diseño de un plan de auditoría de gestión administrativa sí influirá significativamente en la ejecución de las actividades de recursos humanos ya que éste apoya en la determinación de las áreas principales y las problemáticas potenciales de evaluación y así mismo propone métodos que hagan oportuna la auditoría.
2. Al investigar la situación de la empresa concluimos que los trabajadores no cumplen a cabalidad con sus funciones, debido a que no cuentan con un documento donde se encuentren descritas las mismas, por tal motivo el personal actúa a criterio propio no teniendo claro las tareas a realizar. Por otra parte, éstos tampoco conocen políticas o reglas que indiquen específicamente cómo atender al cliente, ni tampoco la solución a ciertos problemas que se les presente con los mismos.
3. Se detectó varias deficiencias con respecto a los servicios prestados y el personal con el que cuenta la empresa, debido a que el área de recursos humanos no tiene buena integración con los trabajadores el cual impide un buen clima laboral además de la falta de capacitaciones y así mismo; no hay motivación por parte del área correspondiente hacia sus colaboradores, lo cual ocasiona que todos no estén totalmente comprometidos con la empresa.
4. No existe un buen flujo de comunicación entre las áreas al momento de realizar cambios o variaciones en cuanto a procesos, procedimientos e información que solicite el cliente. También se evidencia que algunos de los trabajadores no cumplen estrictamente con el perfil para el cargo, es una de las razones para que exista ineficiencia del personal.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con la presente investigación presentamos nuestras recomendaciones:

1. Frente a la falta de un sistema de control de rendimiento laboral, debe emitirse una directiva que determine la programación y ejecución de dichos controles en forma permanente, precisándose la frecuencia de su realización; con ello conocer el nivel de desenvolvimiento del personal y tomar las medidas pertinentes. Por ello también es importante que se lleve a cabo el diseño y realización de un plan de auditoría administrativa, ya que a través de la ejecución de éste se podrá conocer el desempeño de toda el área de Recursos Humanos y con ello evitar que cualquier problema que se detecte se convierta en obstáculo e interfiera la gestión.
2. Después de realizar la revisión a la documentación del área de RR. HH en el Hotel, esto corresponde a uno de los procedimientos del programa de la auditoría administrativa y según lo observado; se recomienda mejorar el manual de funciones, el cual tiene que entregarse al personal al momento de su contratación y con ello éstos tengan claras sus tareas correspondientes dentro de la empresa; de tal forma que no involucren el trabajo entre áreas y hacer respetar las funciones que debe realizar cada trabajador. Así mismo se tiene que implementar políticas y reglas que indiquen y especifiquen el trato cordial hacia el cliente y el cómo actuar ante situaciones críticas que se puedan presentar, las cuales tienen que estar bien establecidas en un documento físico, el mismo que esté al alcance de todo el personal.
3. Deben implementar la programación de capacitaciones a su personal con respecto a Atención a los clientes y así mismo de cada práctica o medida nueva que se implemente; estas capacitaciones tienen que ser de forma obligatoria al personal nuevo que ingrese a la empresa. También Se debe ofrecer incentivos según a reglas y pautas que deben cumplirse y premiar al buen trabajador; así mismo no solo centrarse en lo remunerativo, sino también tienen que brindar todos los beneficios laborales y un buen clima laboral (En situaciones como lo que se está viviendo actualmente, tener todas las consideraciones y medidas necesarias, orientado siempre a salvaguardar la seguridad y bienestar de su colaborador), con esto el personal estará motivado y se sentirá bien comprometido con su empresa, esto se reflejará en el óptimo desenvolvimiento en las actividades que realicen.

4. Comunicar mediante mail o de manera verbal al personal que se encuentre a su cargo y con ello eliminar todo tipo de confusión, ya que todos tendrán conocimiento de los cambios efectuados y brindar una información veraz al cliente. Se recomienda utilizar el perfil de puesto propuesto e implementarlo según el cargo a requerir; así mismo también tienen que mejorar el proceso de reclutamiento del personal, para ello tienen que contar con una persona capacitada encargada directamente de dicho proceso, quien evaluará eficientemente a las personas que se encuentren en selección, así contratará al más idóneo para el cargo a cubrir.

Y finalmente, se debe implementar la ejecución del plan de Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos propuesto y así poder evaluar el grado de eficiencia con que se maneja los recursos disponibles y a partir de ello tomar las medidas correspondientes que permitan el logro de los objetivos previstos.

### Referencias Bibliográficas

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Editorial Mexicana.
- Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: TESIS UNMSM.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson editores S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mexicana .
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mexicana.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., & Andreu Guerrero, R. (2004). *Recursos Humanos en el Sector Hotelero: Acciones para aumentar la calidad del servicio*. Alicante (España): Universidad pública de Alicante.
- Cuellar Mejía Guillermo Adolfo. *Concepto Universal de la auditoría*.
- Diaz, w. (2012). Obtenido de <http://www.hotelcostanorte.com.pe/>
- Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Edigrafos S.A.
- Franklyn, E. B. (2013). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- <http://hotelcostanorte.com.pe/img/banner/habitacion-hotel-costa-norte-3.jpg>. (s.f.).
- <https://q-cf.bstatic.com/images/hotel/max1024x768/495/49566146.jpg>. (s.f.).
- JLL, E. (21 de enero de 2016). *Un viaje en el tiempo: así ha evolucionado la industria hotelera*. Obtenido de <https://www.jll.es/es/analisis-y-tendencias/inversion/un-viaje-en-el-tiempo-asi-ha-evolucionado-la-industria-hoteler>
- Manso, M. A. (2015). *Planificación de la auditoría*. España: ediciones paraninfos s.a.

- Portalturismo. (2 de abril de 2019). *Hoteles de Perú se recuperan este año en niveles de ocupación y tarifas*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/hoteles-de-peru-se-recuperan-este-ano-en-niveles-de-ocupacion-y-tarifas/>
- RPP, N. (5 de Noviembre de 2014). *Chiclayo: problemas de chiclayo bajan capacidad hotelera al 10%*. Obtenido de RPP Noticias Web site: <https://rpp.pe/peru/actualidad/chiclayo-problemas-de-chiclayo-bajan-capacidad-hotelera-al-10-noticia-739556>
- RRHHpress.com. (18 de Febrero de 2020). *Los problemas relacionados con RRHH, los más complejos para el crecimiento internacional de las empresas* . Obtenido de <https://www.rrhhpress.com/tendencias/48541-los-problemas-relacionados-con-rrhh-los-mas-complejos-para-el-crecimiento-internacional-de-las-empresas>
- Sánchez, B., & Osvaldo, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: Tesis UNMSM.
- Santé, J. E. (2003 - 2004). *AUDITORIA A LA GESTION ADMINISTRATIVA DE PERSONAL*. Lima: Ediciones Gráficas "MAC".

## ANEXOS

## ANEXO 1: ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO



ENCUESTA AL PERSONAL DEL HOTEL COSTA NORTE SRL.

TESIS: Planeación de una auditoría administrativa en la gestión de los recursos humanos en el Hotel Costa Norte SRL en el período 2018.

OBJETIVO: Elaboración de un Plan de auditoria administrativa.

**I. DATOS GENERALES.**

Grupo Ocupacional:   Auxiliar   (   )            Técnico    (   )            Profesional (   )  
 Grado de Instrucción:   Primaria   (   )            Secundaria (   )            Superior   (   )  
 Sexo            :            Femenino (   )            Masculino (   )

**II. INTERROGANTES: Marque con una “x”, de ser el caso.**

1. ¿Estás de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa?

- f) Totalmente desacuerdo
- g) Desacuerdo
- h) Neutral
- i) De acuerdo
- j) Totalmente de acuerdo

2. ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?
  - a) Totalmente insatisfactoriamente
  - b) Insatisfactoriamente
  - c) Neutral
  - d) Satisfactoriamente
  - e) Muy satisfactoriamente
  
3. ¿Crees que las actividades que realiza tiene importancia para el cumplimiento en los objetivos de la empresa?
  - a) No es importante
  - b) Poco importante
  - c) Neutral
  - d) Importante
  - e) Muy importante
  
4. ¿Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades al máximo?
  - a) Totalmente desacuerdo
  - b) Desacuerdo
  - c) Neutral
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
  
5. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi todos los días
  - e) Todos los días

6. ¿Qué tan difícil fue para usted adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa?

- a) Muy difícil
- b) Difícil
- c) Neutral
- d) Fácil
- e) Muy fácil

7. ¿La empresa les brinda capacitaciones?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

¿Cuál es la frecuencia?

1 mes

3 meses

6 meses

Otros Especifique\_\_\_\_\_

8. ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

- a) Totalmente insatisfactorio
- b) Insatisfactorio
- c) Neutral
- d) Satisfactorio
- e) Muy satisfactorio

9. ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
10. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
11. ¿La empresa aplica controles periódicos de tu rendimiento?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
12. ¿Cómo calificas tu rendimiento laboral dentro de la empresa?
- a) Muy malo
  - b) Malo
  - c) Regular
  - d) Bueno
  - e) Eficiente

13. ¿Cuáles son sus principales funciones en esta entidad?

-----

-----

-----

-----

*Fecha...../...../.....*

*Gracias por su colaboració*

## ANEXO 2: ENTREVISTA

### PREGUNTAS PARA APLICAR EN LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.

OBJETIVO: Elaboración de un Plan de auditoría administrativa.

1. ¿Cuán calificado cree Ud. que es el personal que tiene esta empresa?
2. ¿Cuán efectivo cree Ud. que es el personal que tiene esta empresa?
3. ¿Cómo se dan cuenta que necesitan nuevo personal?
4. ¿En qué se basan para realizar el perfil que debe contar un trabajador?
5. ¿Cómo se realiza la búsqueda para la contratación de nuevo personal?
6. ¿Existe una delimitación de las tareas por cargo?
7. ¿Se realiza evaluación del desempeño? ¿Cada cuánto tiempo se realiza? ¿Qué aspectos son evaluados?
8. ¿Qué métodos de evaluación utiliza la empresa?
9. ¿Existe una política de incentivos? ¿considera que tiene importancia?
10. ¿Ha notado cambios en el desempeño a partir de esta práctica?
11. ¿Qué capacitación poseen sus empleados? ¿Con qué frecuencia?
12. ¿La empresa utiliza algún sistema para la optimización de su recurso humano?
13. ¿Qué método utiliza para controlar a su personal?
14. ¿Conoce algún sistema para gestionar adecuadamente al recurso humano?
15. ¿Cuáles son las razones determinantes en las que se basa para realizar el despido de un trabajador?

### ANEXO 3: INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA

**Misión:** Brindar servicios hoteleros que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, para esto contamos con una infraestructura moderna y personal capacitado y comprometido en el servicio.

**Visión:** "Ser el hotel más auténtico de la ciudad, reconocido por la excelencia en el servicio y contribuir con el crecimiento de nuestra ciudad. "

**Tipo de habitaciones que ofrece el Hotel:**

#### ✚ Habitación Simple



Fuente: (Diaz, 2012)

### Habitación Matrimonial



Fuente: (Diaz, 2012)

### Habitación Doble



Fuente: (Diaz, 2012)

### Habitación Triple



Fuente: (Diaz, 2012)

### Suite Ejecutiva



Fuente: (Diaz, 2012)

✚ Mini Departamento



Fuente: (Diaz, 2012)

**ALQUILER DE SALA PARA CAPACITACIONES:**

Fuente: (Diaz, 2012)

## ANEXO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

### ENTORNO GENERAL

- **Tecnológico:** Mercado libre a través de las redes sociales, servidores, plataformas virtuales, página web, posibles clientes en búsqueda de servicios hoteleros.
- **Sociocultural:** según el caso: turismo, corporativo y otros, estamos frente a un mercado que tiene las necesidades de servicios hoteleros, según sea la estadía, Chiclayo es el nexo para partir a distintas ciudades del país.
- **Demográfico:** Las corporaciones tienden a descentralizar sus operaciones a nivel nacional, esto se debe al crecimiento de su mercado, junto con ello crece la necesidad de servicios hoteleros.
- **Económico:** El crecimiento económico de nuestro país ha hecho posible que empresas nacionales y extranjeras inviertan, generando oportunidades y fuentes de trabajo, junto con ello el crecimiento hotelero.
- **Político legal:** Distintas instituciones a través de sus normas y reglamentos, influyen en las operaciones de este, como:
- **Ministerio de Comercio y turismo:** Es la Institución encargada de supervisar que la infraestructura y servicios se cumplan según su normatividad, así también promueve el turismo en la región, fuente de divisas y oportunidades, entre sus funciones:
  - ✓ Promover e incentivar la capacitación técnica y profesional en el ámbito del turismo.
  - ✓ Emitir opinión técnica vinculante e intervenir en la formulación de políticas, acciones y propuestas normativas que tengan incidencia determinante respecto a materias o actividades del ámbito de su competencia.
  - ✓ Promover el incremento del turismo interno y receptivo y orientar la estrategia de promoción de las inversiones en actividades turísticas y afines.
  - ✓ Promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo incluyendo la artesanía.
- **Indecopi:** Institución que se encarga de impulsar una cultura de calidad para lograr la plena satisfacción de sus clientes: la ciudadanía, el empresariado y el Estado.

Entre sus funciones:

- ✓ Fomenta en la economía peruana una cultura de leal y honesta competencia.
- **Sunat:** Ente recaudador de impuestos, establece la normatividad contable que debe cumplirse en los movimientos contables y administrativos de una empresa, también la fiscaliza.

## ENTORNO ESPECÍFICO

- **Proveedores:** En su mayoría dispone hasta de tres proveedores según requerimiento:
  - ✓ Distribuciones Giampero y productos la Rosa:
    - Productos de limpieza, detergentes y otros.
  - ✓ Corporación *Adka* del Perú:
    - Bebidas, alimentos, productos de limpieza.
  - ✓ Curacao, Tiendas Effe:
    - Artefactos.
  - ✓ Aguas verdes:
    - Sábanas, cobertores, toallas y cortinas.
- **Competencia:** Según su categoría sus competidores se encuentran en la zona céntrica de la ciudad.
  - ✓ Hotel Rizo
  - ✓ Hotel Santa Rosa
  - ✓ Hotel Valle del SOL
  - ✓ Hotel Central
- **Grupos públicos de presión:** El mercado exige variedad de servicios en un solo lugar, motivo por el cual la empresa se ve en la necesidad de satisfacer estos, caso contrario tendrá pocas posibilidades entre sus competidores.

Entre estos servicios tenemos: variedad de alternativas en los alimentos, salas multimedia y auditorios.

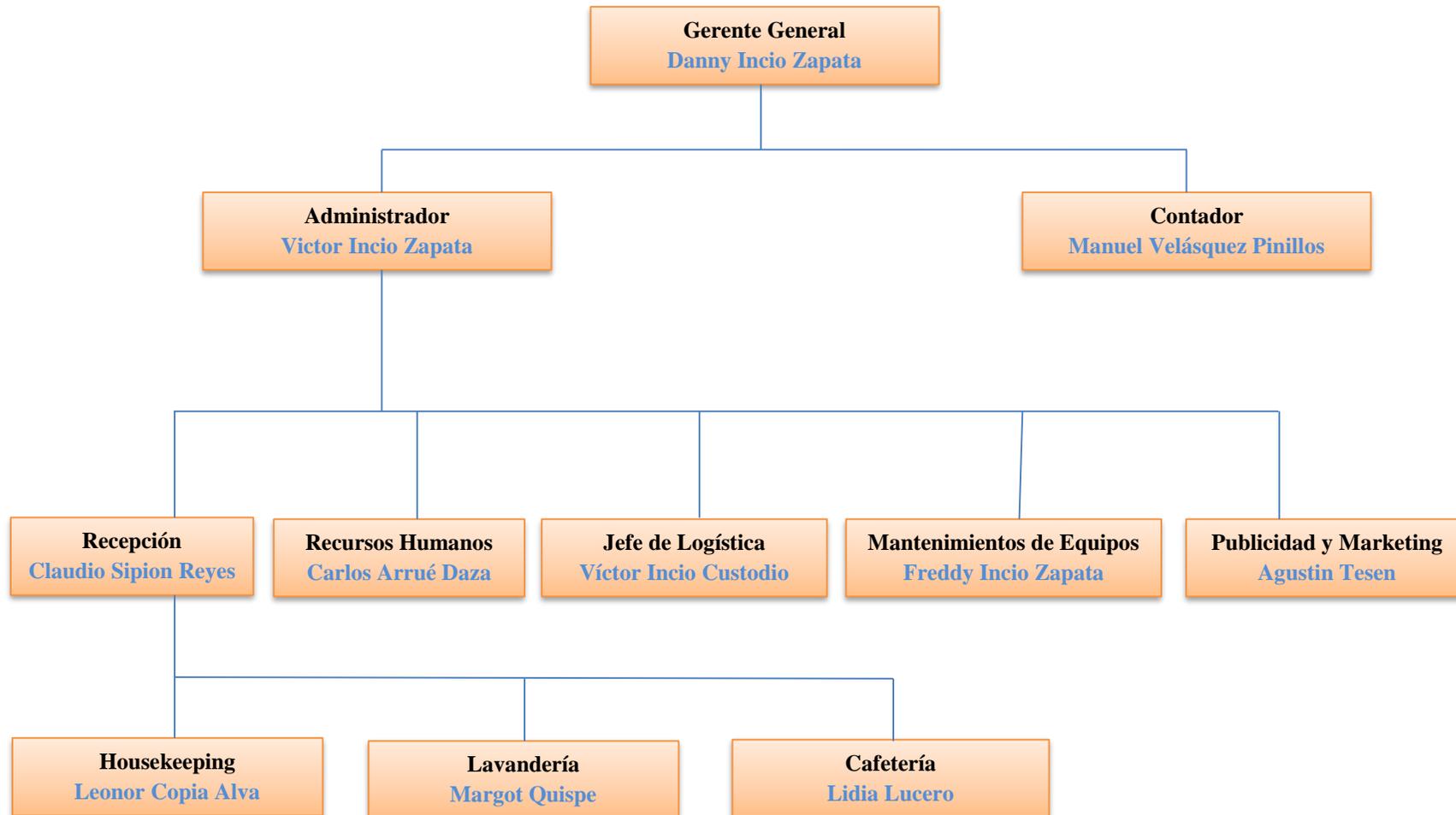
- **Clientes:** Desde que inicio el hotel en el año 2007, hasta la actualidad, estima que del total de sus ventas actualmente, el 20% se obtiene de clientes con más de cinco años de antigüedad, el 30% de clientes con tres años, un 30% entre uno y tres años y el resto de los clientes nuevos.

Así también la mayor parte de sus ventas es a un público corporativo (80%), en turismo y estudiantes en un 20%.

Así mismo por el orden de donde proceden, el 75% de pasajeros son de la ciudad de lima, un 10% del norte, 5% de la región Cajamarca, 5% del oriente y 5% son extranjeros.

Entre los principales clientes, tenemos:

- ✓ Tay LOY
- ✓ Caja Trujillo
- ✓ Mapfre Perú
- ✓ Spena Group
- ✓ Perú Inkasico
- ✓ Ministerio de cultura.

**ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

Fuente: Hotel Costa Norte SRL

## **ANEXO 6: MANUAL DE FUNCIONES**

### **3.1. GERENTE**

- **FUNCIONES GENERALES.**

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas dentro del hotel, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Dirigir administrativa, operativa y financieramente el hotel, según las reglas que regulan el hotel.
- b) Representar judicial y legalmente al hotel.
- c) Informar a los trabajadores de las acciones tomadas.
- d) Supervisar las operaciones del hotel, los libros de contabilidad, cuidar que la contabilidad este al día.
- e) Planificar, organizar y mantener una positiva imagen del hotel, ante la sociedad y sus colaboradores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garantice receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
- f) Aprobar y difundir los documentos normativos.
- g) Girar, aceptar y endosar letras, apertura cuentas corrientes, girar cheques y endosar el mismo, retirar depósitos.

### **3.2. ADMINISTRADOR**

- **FUNCION GENERAL.**

Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General.

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Ejecutar coordinaciones administrativas
- b) Informar diariamente al gerente de los documentos pendientes de revisión
- c) Procesar la información remitida al gerente para que este pueda hacer un análisis más rápido
- d) Coordinan y planean las actividades del hotel.
- e) Controla la adquisición de bienes, insumos y servicios.

- f) Mantener al día la carpeta de información del movimiento económico y operativo del hotel.
- g) Control de elementos necesarios para el servicio de las habitaciones.

### **3.3. CONTADOR.**

- **FUNCION GENERAL**

Profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad con la finalidad de producir informes para la gerencia, que sirven para la toma de decisiones.

- **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- a.) Mantener actualizado los informes para gerencia y administración.
- b.) Manejar la información contable: preparar los libros contables, registros de compras y ventas y los estados financieros.

### **3.4. RECEPCIONISTA**

- **FUNCIONES GENERALES**

Registrar la entrada y salida de huéspedes al hotel, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación de servicios.

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Estar pendiente de las reservas del hotel, con el fin de obtener mayor índice de ocupación.
- b) Deberá verificar, actualizar y comunicar el correo diario, plataformas virtuales de reservas y redes sociales.
- c) Generar una buena atención a los clientes, anticipándose a sus expectativas.
- d) Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.
- e) Deberá mantener una imagen pulcra, acompañado de una buena higiene, con uniforme u otra prenda de acuerdo a la ocasión.
- f) Deberá controlar el ingreso y salida del personal.
- g) Deberá informar a gerencia o administración del reporte diario.
- h) Deberá administrar y controlar los recursos y logística en su área.
- i) Deberá reportar a las otras áreas del trabajo diario a realizar y verificar su cumplimiento.

- j) Deberá informar a los clientes el correcto uso de los servicios.
- k) Mantener el área limpia y ordenada.

### **3.5. RECURSOS HUMANOS**

- **FUNCION GENERAL.**

Organizar y gestionar la selección y contratación del personal de la empresa para alcanzar los objetivos proyectados

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Gestionar la administración del personal
- b) Reclutar, seleccionar y contratar al personal
- c) Formación y desarrollo del personal
- d) Valorar y determinar el rendimiento de todos los colaboradores
- e) Elaboración de las planillas de los trabajadores
- f) Fomentar la comunicación interna e interactuar con los demás trabajadores

### **3.6. JEFE DE LOGISTICA**

- **FUNCION GENERAL**

Encargado del correcto funcionamiento, organización y coordinación del área logística del hotel. Como un buen gestor en sus manos esta cumplir con los objetivos previstos de manera eficaz y productiva. Tiene que ser un buen comunicador y negociador para tratar con los trabajadores y terceros que intervengan el proceso de abastecimiento. Es un aliado estratégico para mejorar el funcionamiento del hotel.

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) La dirección de operaciones de entrada y salida de mercadería.
- b) La verificación de cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad prevista.
- c) Decidir sobre los recursos que se deben emplear, ya sean materiales o humanos.
- d) Decide sobre el procedimiento de control de inventario y supervisa su cumplimiento.

### **3.7. PUBLICIDAD Y MARKETING**

- **FUNCION GENERAL**

Promoción del hotel a través de los medios físicos y virtuales

- **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Promocionar el hotel a través de las redes sociales, actualizar la base de datos en los servidores.
- b) Administrar y actualizar página web.
- c) Dar seguimiento de las promociones y servicios del Hotel.
- d) Informar de los resultados.

### **MANTENIMIENTO DE EQUIPOS**

- **FUNCION GENERAL**

Conservar y mantener el buen estado de los sistemas de comunicación y control del hotel.

- **FUNCION ESPECIFICA**

- a) Informar del avance según cronograma de mantenimiento.
- b) Verificar que los equipos y artefactos funcionen correctamente.
- c) Asignar al personal idóneo para el uso correcto de los equipos.

### **3.8. HOUSEKEEPING**

- **FUNCION GENERAL:**

Mantenimiento del buen estado de todas las habitaciones del hotel.

- **FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- a) Mantener las habitaciones, limpias y ordenadas.
- b) Verificar los equipos se encuentren en buen estado.
- c) Informar a recepción el trabajo diario realizado.
- d) Realizar reportes y suministrar los productos en habitación.
- e) Usar adecuadamente los productos de limpieza.
- f) Informar avance del cronograma de mantenimiento.
- g) Sus útiles de aseo y otros deberá mantenerlos ordenados y limpios.

### **3.9 LAVANDERIA**

- **FUNCION GENERAL:**

Higienizar todas las indumentarias del hotel, para la utilización de la misma.

- **FUNCIONES ESPECIFICAS**
  - a) Suministrar a Housekeeping de las prendas limpias y planchadas, necesarias para habitación.
  - b) Realizar reportes diarios.
  - c) Llevar un inventario quincenal de sabanas, toallas y otros que se encuentren en el área.
  - d) Coordinar con recepción de servicios extras.
  - e) Mantener el área limpia y ordenada.

### **3.10 CAFETERIA**

- **FUNCION GENERAL**

Dar el servicio de alimentación a los huéspedes del hotel

- **FUNCIONES ESPECIFICAS**
  - a) Coordinar con recepción el reporte de desayunos diario a atender.
  - b) Informar a recepción de los productos que necesita con dos días de anticipación.
  - c) Debe entregar a Recepción el reporte diario de desayunos atendidos.
  - d) Informar a recepción de servicios extras.
  - e) Debe reportar los productos abastecidos, con fecha y firma de la persona que le provee.
  - f) Mantener el área limpia y ordenada.

## **ANEXO 7: POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y PARA EL DESARROLLO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO.**

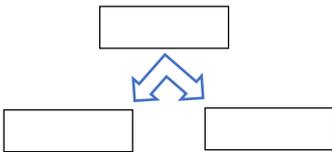
### **POLÍTICAS DEL HOTEL COSTA NORTE SRL**

Hotel Costa Norte SRL, labora todos los días para adaptarse a las necesidades de los clientes por una demanda hotelera cada vez más competitiva; por cual, para cumplir con el total de las condiciones necesarias de su clientela, el hotel a establecido las metas que a continuación se detalla:

- Asegurar que el cliente que se encuentre hospedado esté en total conformidad y satisfacción según sus necesidades, y esto implica que el hotel se encuentre en impecable mantenimiento y que al mismo tiempo el trato con dicho cliente sea el más adecuado.
- Los empleados del hotel encargados de atender al cliente deben recibirlos con un cordial saludo y sincera bienvenida, empleando su nombre en aquellas oportunidades que tengan acceso a estos.
- Adelantar, complacer y superar a las expectativas de nuestra clientela.
- Al momento de finalizada la estadía del cliente, ofrecerle una despedida simpática, así como reiterar que esperamos su pronta visita y hacerle conocer de promociones vigentes.
- Impulsar la clasificación, desarrollo y fomento del talento humano, dando la debida importancia a la instrucción interna que éstos deben recibir y al mismo tiempo orientados en una perspectiva de calidad
- La administración aportará a la empresa hotelera de todos los medios imprescindibles para favorecer al logro de los objetivos planeados.
- Nosotros tenemos la obligación de perfeccionamiento constante; no solo en la administración, sino también en la eficiencia y oportunidad al momento de ofrecer nuestros servicios.
- El total de los colaboradores que forman parte del hotel tienen que estar involucrados con la eficaz realización de sus funciones.
- La gerencia general impulsará la gestión para que sea de calidad y dirigir al personal en el correcto desarrollo de sus funciones; con ello cumplir con las condiciones requeridas de los servicios, de tal manera que se logre alcanzar el rango de calidad deseado.

- El Área de recursos humanos tiene el compromiso de impulsar el correcto diálogo y mantener un adecuado ambiente laboral en todos los trabajadores, esto es de vital importancia ya que forman parte de dos componentes imprescindibles para una idónea gestión del talento humano.
- La gerencia; a través de juntas, programas de formación y promoción de incentivos con todo el personal asegurará que el entorno laboral sea más acogedor e impulsará que el personal se comprometa con el hotel.
- La administración de la empresa hotelera favorecerá con todos los recursos indispensables para incentivar, mantener y fomentar un ambiente laboral sano y adecuado; el cual esté apoyado en las cero exclusiones, parcialidad de ocasiones y en la consideración a la pluralidad.

**ANEXO 8: MODELO DE PERFIL DE EMPLEO PROPUESTO.**

<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre del puesto:  Área:  Cargo al que reporta directamente:  Cargo que le reportan:	
Ubicación en el organigrama   <pre> graph TD   A[ ] --&gt; B[ ]   A --&gt; C[ ]           </pre>	
Misión del cargo:	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
Funciones del cargo:	
Relaciones de trabajo:	Internas:  Externas:

FORMACIÓN ACADÉMICA				
<b>A) Formación académica</b> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica básica (1 o 2 años) <input type="checkbox"/> Técnica superior (3 o 4 años) <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> COMPLETA <input type="checkbox"/> INCOMPLETA <input type="checkbox"/>		<b>B) Grado(s) / situación académica y estudios requeridos para el puesto</b> Egresado <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Título/licenciatura <input type="checkbox"/> <b>Marque si requiere:</b> Colegiatura <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Habilitación profesional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
<b>c) Estudios de posgrado requerido para el puesto</b>				
		Egresado	Grado/Titulado	
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Segunda especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONOCIMIENTOS				
A) Conocimientos técnicos y/o específicos requeridos para el cargo: Conocimientos vinculados a las funciones del cargo.				
B) Conocimientos de Ofimática e Idiomas				
	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
PowerPoint				
IDIOMAS				
Inglés				
.....				

**EXPERIENCIA****Experiencia laboral general:**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que requiere.

**Experiencia específica**

Marque el nivel mínimo de cargo que se requiere como experiencia.

Practicante profesional

Auxiliar o Asistente

Analista/Especialista

Supervisor / Coordinador

Jefe de área o Dpto.

Gerente o Director

Indique el tiempo de experiencia requerida para el cargo:

**Habilidades o Competencias:****PERFIL IDEAL DE LA PERSONA**

EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	LUGAR DE RESIDENCIA
Mínima:	Mujer	Soltero (a)	.....
Máxima:	Varón	.....	
	No relevante	No relevante	

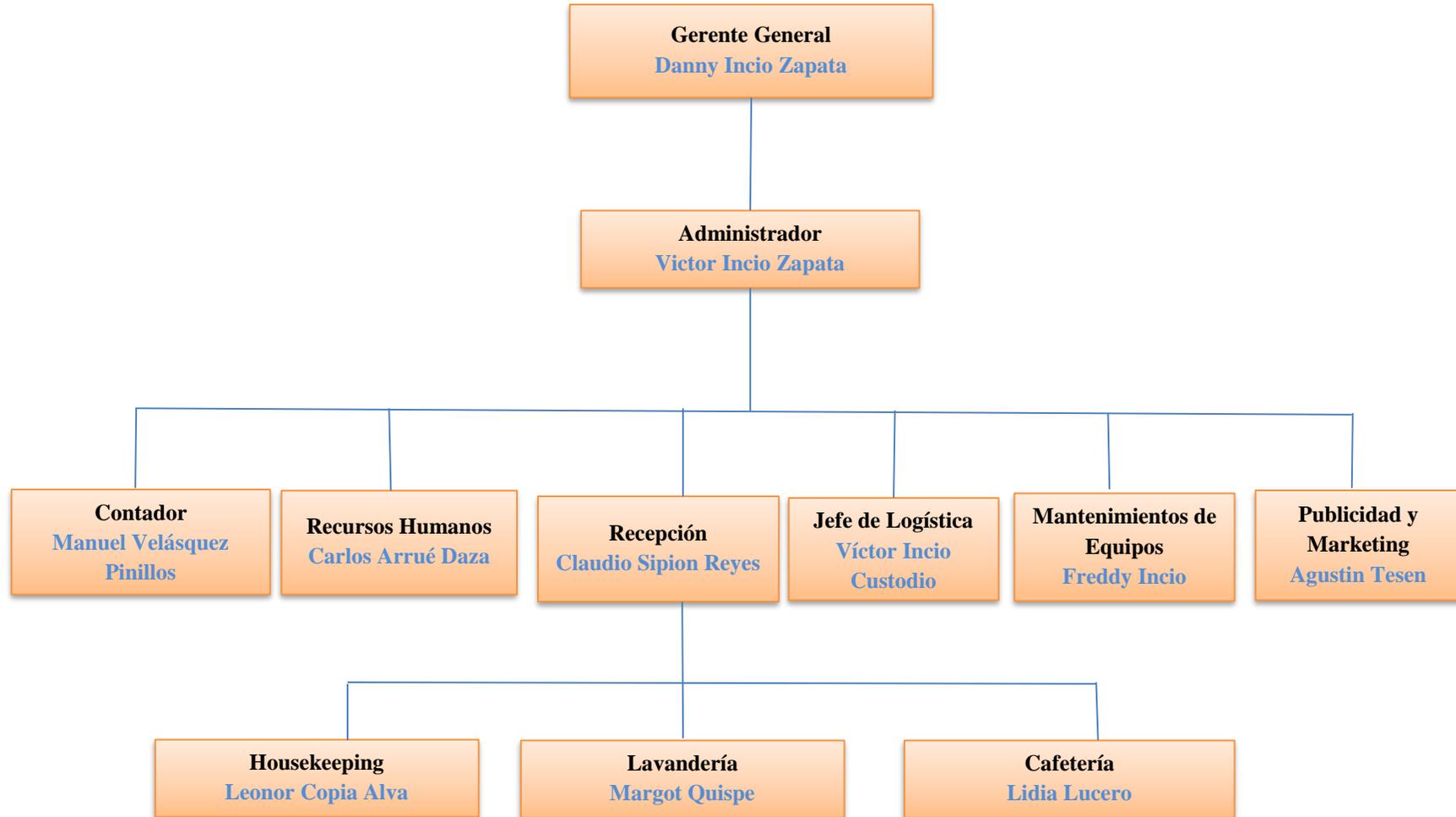
## ANEXO 9: PERFIL DE EMPLEO SUGERIDO PARA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

DATOS GENERALES	
Nombre del puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
Cargo al que reporta directamente:	Gerente Administrativo
Cargo que le reportan:	Asistente de R. H.
Ubicación en el organigrama	
<pre> graph TD     Admin[Administración] --&gt; RH[R. H.]           </pre>	
Misión del cargo:	Promover y desarrollar íntegramente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos por el Hotel Costa Norte SRL, incentivando el talento, la creatividad, el orgullo de pertenencia y el trabajo en equipo; en un ámbito de mejora continua que permita brindar a los clientes un servicio de primera calidad.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Funciones del cargo:	<p>Desarrollar estrategias que provean la ejecución, fomentación y expansión de la táctica de la empresa.</p> <p>Generar y seguir de cerca a la gerencia general en la delineación de programas y planes que apoyen en el alcance de los objetivos financieros y de desarrollo.</p> <p>Sugerir y ejecutar decisiones de RH ordenadas y vinculadas a los fines primordiales de la organización.</p> <p>Establecer programas de crecimiento en colaboración con los directivos que alcancen ajustar sus intervenciones a la situación inestable del mercado.</p> <p>Garantizar que el desarrollo y dirección de la empresa estén en concordancia con la normativa actual tanto nacional como internacional.</p>

	<p>Programar, ejecutar y dirigir los programas de supervisión de rendimiento y objetivos de crecimiento.</p> <p>Realizar, organizar y ejecutar normativas de retribución y beneficios, tomando en cuenta el contexto regional, nacional y universal.</p> <p>Programar e implementar técnicas que permitan captar personal talentoso y con óptimas capacidades.</p>																																			
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>																																				
<p><b>C) Formación académica</b></p> <p>Secundaria <input type="checkbox"/></p> <p>Técnica básica (1 o 2 años) <input type="checkbox"/></p> <p>Técnica superior (3 o 4 años) <input type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>COMPLETA <input checked="" type="checkbox"/> INCOMPLETA <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D) Grado(s) / situación académica y estudios requeridos para el puesto</b></p> <p>Egresado <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Título/licenciatura <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>Marque si requiere:</b></p> <p>Colegiatura Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Habilitación profesional <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>																																			
<p><b>c) Estudios de posgrado requerido para el puesto</b></p> <p>Maestría o especialización en funciones relacionadas al puesto, no es requisito obligatorio.</p>																																				
<b>CONOCIMIENTOS</b>																																				
<p>C) Conocimientos en el manejo del Sistema "XX"</p>																																				
<p>D) Conocimientos de Ofimática e Idiomas</p> <table border="1" data-bbox="264 1597 1222 1921"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4">Nivel de dominio</th> </tr> <tr> <th>OFIMÁTICA</th> <th>No aplica</th> <th>Básico</th> <th>Intermedio</th> <th>Avanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Word</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excel</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PowerPoint</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <th>IDIOMAS</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inglés</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nivel de dominio				OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Word			<input checked="" type="checkbox"/>		Excel			<input checked="" type="checkbox"/>		PowerPoint			<input checked="" type="checkbox"/>		IDIOMAS					Inglés		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Nivel de dominio																																			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado																																
Word			<input checked="" type="checkbox"/>																																	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>																																	
PowerPoint			<input checked="" type="checkbox"/>																																	
IDIOMAS																																				
Inglés		<input checked="" type="checkbox"/>																																		

EXPERIENCIA			
<b>Experiencia laboral general:</b> 5 años			
<b>Experiencia específica</b>  Marque el nivel mínimo de cargo que se requiere como experiencia.			
Practicante profesional <input type="checkbox"/>	Auxiliar o Asistente <input type="checkbox"/>	Analista/Especialista <input type="checkbox"/>	
Supervisor / Coordinador <input type="checkbox"/>	Jefe de área o Dpto. <input checked="" type="checkbox"/>	Gerente o Director <input type="checkbox"/>	
Tiempo mínimo de experiencia en cargos afines: 2 años			
<b>Habilidades o Competencias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y ética</li> <li>• Liderazgo para el cambio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas</li> <li>• Habilidades gerenciales</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto nivel de inteligencia emocional</li> </ul>			
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	LUGAR DE RESIDENCIA
Mínima: 28 Máxima: 50	No relevante	No relevante	Lambayeque

## ANEXO N°10: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia.