

Universidad Técnica Nacional

Sede Regional de San Carlos

Licenciatura en Contaduría Pública

Trabajo Final de Graduación

Modalidad: Proyecto

“Auditoría operativa en las áreas funcionales de ventas, logística, calidad académica y cobro, del Instituto ABC S.A., en el periodo 2024.”

Profesor: Corrales Vargas Jairo

Tutor: Vargas Rojas José Fabio

Sustentantes

Carné

Alfaro Navarro Denis

207260733

Castro Salas Douglas Andrés

207310790

Diciembre, 2024

Ciudad Quesada, San Carlos



## Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública

**Acta de Aprobación  
Universidad Técnica Nacional  
Sede San Carlos  
Acta # 04-2025**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los veintinueve días del mes de mayo de 2025, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo, Director de Carrera, Jose Fabio Vargas Rojas, Tutor, Sandra Rojas Cedeño, Lectora Interna y Marcos Arce Cerdas, Lector Externo** en condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Alfaro Navarro Denis, cédula de identidad 207260733 y Castro Salas Douglas Andrés, cédula de identidad 207310790.**

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación **“Auditoría operativa en las áreas funcionales de ventas, logística, calidad académica y cobro, del Instituto ABC S.A., a diciembre de 2024”**

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa institucional, las personas estudiantes obtienen una calificación de **96.20** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública.**

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT MANRIQUE ROJAS CONEJO (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-02-0565-0317.  
Fecha declarada: 29/05/2025 08:43:29 p. m.

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

## **Agradecimiento**

Agradecer a mis padres, primeramente, ya que gracias a ellos estoy en esta etapa de mi carrera profesional, también agradezco a todos los profesores que me han dejado grandes enseñanzas y me han preparado para el mundo no solo académicamente, sino también a través de sus vivencias y experiencias propias.

Denis Alfaro

Quiero agradecer a mi madre y abuela por el apoyo durante todos mis años de estudio y por todos los sacrificios que han hecho para que sea una realidad el ser un profesional calificado, también quiero agradecer a la universidad las oportunidades que me han brindado y que me han permitido continuar hasta las últimas instancias de la carrera, por último, agradecer a los profesores que me han guiado en este proceso.

Douglas Castro.

Agradezco a la institución y todos los que han sido parte para poder ejecutar este trabajo de investigación, agradeciendo especialmente a mi compañero que su compromiso con el trabajo se ha visto reflejado en los resultados, sin olvidar a nuestro tutor y lectores quienes con su orientación y valiosos consejos a lo largo del proceso nos permitieron finalizar satisfactoriamente y fueron fundamentales en todo el proceso.

### **Dedicatoria**

Dedicado a mis padres, quienes son y serán los mejores guías y consejeros de mi vida, son lo que me enseñaron los valores y me han estado preparando con conocimiento y herramientas para lograr cualquier cosa que me proponga, son los que me enseñaron a tomar decisiones propias y me dieron la libertad para hacerlo, y son los que me siguen apoyando en cada aspecto de la vida.

Denis Alfaro

Quiero dedicar este trabajo a mi abuela y a mi mamá que han sido mis pilares desde el primer día de vida, ella a pesar de todos los obstáculos que les ha puesto la vida a sabido salir adelante y poner un plato de comida para mis hermanas y para mí, aunque si para ello es necesario quitarse el pedazo de comida de la boca para darnoslo, son una fuente de inspiración para mí y espero no decepcionarlas nunca y devolverles con esfuerzo todo lo que han hecho y han logrado conmigo.

Douglas Castro

Dedico este logro a mi mamá, quien siempre ha sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración. A mi abuela por sus enseñanzas y amor incondicional y a mi padre cuya memoria de ambos me motivan a seguir adelante, aunque ya no estén físicamente su amor y persistencia estarán conmigo por siempre.

## Tabla de contenido

### Contenido

Capítulo I: Planteamiento de la investigación. ....	1
1.1    Introducción .....	2
1.2    Justificación .....	5
1.3    Antecedentes .....	8
1.4    Planteamiento del problema.....	9
1.4.1    Pregunta de investigación .....	11
1.5    Objetivos.....	12
1.5.1    Objetivo general.....	12
1.5.2    Objetivos específicos .....	12
1.6    Beneficiarios .....	13
1.6.1    Beneficiarios Directos: .....	13
1.6.2    Beneficiarios indirectos .....	14
Capitulo II: Revisión de literatura .....	15
2.1    Marco teórico.....	16
2.2    Marco conceptual.....	26
2.2.1    Auditoría .....	26
2.2.2    Auditoría operativa .....	27
2.2.3    Eficacia .....	28
2.2.4    Eficiencia .....	28
2.2.5    Economía .....	28
2.2.6    Planeación .....	29
2.2.7    Organizar .....	29

2.2.8	Dirigir.....	30
2.2.9	Controlar .....	30
2.2.10	Hallazgo .....	31
2.2.11	Riesgos.....	31
2.2.12	Riesgo inherente.....	32
2.2.13	Riesgo de control .....	33
2.2.14	Gestión de riesgos .....	33
2.3	Estado del arte.....	34
Capitulo III Metodología .....		41
3.1	Enfoque de investigación.....	42
3.2	Diseño de la Investigación.....	43
3.2.1	Alcance del estudio .....	43
3.2.2	Temporalidad .....	43
3.3	Unidad de análisis .....	44
3.4	Población y muestra.....	44
3.5	Instrumentos de investigación .....	45
3.6	Estrategia de recolección y análisis de datos .....	46
3.6.1	Estudio preliminar.....	46
3.6.2	Instrumentación .....	47
3.6.3	Evaluación .....	48
3.6.4	Informe.....	48
3.6.5	Cronograma .....	49
3.7	Validez y Confiabilidad de los datos .....	50
3.8	Matriz de riesgo .....	51
Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos .....		54

4.1	Estudio Preliminar .....	55
4.1.1	Nombre o razón social .....	55
4.1.2	Giro del negocio.....	55
4.1.3	Reseña histórica .....	55
4.1.4	Funciones de cada una de las áreas:.....	57
4.1.5	Fuentes de información.....	58
4.1.6	Aspectos legales.....	59
4.1.7	Información adicional .....	60
4.2	Propuesta técnica .....	61
4.3	Plan de Trabajo .....	64
5.1	Limitantes .....	79
5.2	Planear .....	80
5.3	Organizar .....	83
5.4	Dirigir.....	84
5.5	Control .....	88
5.6	Hallazgos .....	91
5.6.1	Planeación.....	91
5.6.2	Organización.....	93
5.6.3	Dirigir.....	94
5.6.4	Controlar .....	98
5.7	Matriz de riesgo .....	100
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....		82
6.1	Conclusiones .....	83
6.1.1	Planeación.....	83
6.1.2	Organización.....	85

6.1.3	Dirección:.....	85
6.1.4	Control .....	87
6.2	Recomendaciones: .....	88
6.2.1	Planeación:.....	88
6.2.2	Organizar: .....	89
6.2.3	Dirigir: .....	89
6.2.4	Control: .....	90
	Capitulo VI Bibliografía .....	92
	Apéndices.....	107
7.1	Apéndice 1 Informe de auditoría .....	108
7.1.1	Introducción .....	108
7.1.2	Objetivo General:.....	109
7.1.3	Alcance: .....	109
7.1.4	Limitación:.....	109
7.1.5	Antecedente: .....	110
7.1.6	Aspectos positivos: .....	110
7.1.7	Hallazgos .....	112
7.1.8	Conclusiones y recomendaciones .....	126
7.2	Apéndice 2 Guía de entrevista de Jefatura.....	136
7.3	Apéndice 3 Guía de entrevista de Gerencia.....	141
7.4	Apéndice 4 cuestionario de Personal .....	147
	Anexos .....	159

**Índice de tablas**

Tabla 1 Cronograma de ejecución de auditoria .....	49
Tabla 2 nivel de riesgo.....	53
Tabla 3 calificación de colores .....	53
Tabla 4 Proceso Administrativo .....	67
Tabla 5 Actividades .....	69
Tabla 6 Matriz de riesgos.....	76

Ilustración 1 Anexo Misión, Visión y Valores .....	160
Ilustración 2 Anexo Misión, Visión y Valores .....	161
Ilustración 3 Anexo Labores Administrativas .....	162
Ilustración 4 Anexo Política de Acoso .....	163
Ilustración 5 Anexo Política de Acoso .....	164
Ilustración 6 Anexo Política de Acoso .....	165
Ilustración 7 Anexo Política de Acoso .....	166
Ilustración 8 Anexo Política de Acoso .....	167
Ilustración 9 Anexo Política de Acoso .....	168
Ilustración 10 Anexo Política de Acoso .....	169
Ilustración 11 Anexo Política de Acoso .....	170
Ilustración 12 Anexo Política de Acoso .....	171
Ilustración 13 Anexo Política de Acoso .....	172
Ilustración 14 Anexo Política de Acoso .....	173
Ilustración 15 Anexo política de Vestimenta.....	174
Ilustración 16 Anexo Política de Vestimenta .....	175
Ilustración 17 Anexo Política de Vestimenta .....	176
Ilustración 18 Anexo Normas de Salud ocupacional.....	177
Ilustración 19 Anexo Normas de Salud ocupacional.....	178
Ilustración 20 Anexo Normas de Salud ocupacional.....	179
Ilustración 21 Anexo Normas de Salud ocupacional.....	180
Ilustración 22 Anexo Normas de Salud ocupacional.....	181
Ilustración 23 Organigrama .....	182

## **Abreviaturas**

**APGYE = Administración una Perspectiva Global Y Empresarial.**

**COSO = Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway, por sus siglas en inglés.**

**IAASB = Junta de Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento, por sus siglas en inglés.**

**IRA = instituciones Regionales de Auditoría.**

**ISO = Organización internacional de Normalización, por sus siglas en inglés.**

**NIC = Normas Internacionales de Contabilidad.**

**ORT = Organización Racional del Trabajo.**

**ORCA = Administración de Riesgos Organizacionales y Cumplimiento, por sus siglas en inglés.**

## **Capítulo I: Planteamiento de la investigación.**

En alcance de este capítulo se centró en la delimitación y justificación del tema de investigación. Se incorporaron los siguientes elementos; la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y los beneficiarios de la investigación.

## **1.1 Introducción**

La presente propuesta de auditoría operativa se compone de cinco grandes capítulos, cada uno de ellos se abordó de manera tal que a los lectores se le facilite su comprensión. Así, en el primer capítulo se planteó y se describió la problemática del estudio, y se revisaron las distintas razones por las cuales es tan necesario e importante llevar a cabo una revisión como la planteada a la organización objeto de estudio; se brindó una analogía relacionada a la creciente importancia que han tenido este tipo de evaluaciones a lo largo del tiempo, se plantearon los objetivos y se definieron quienes son los beneficiados de los resultados del estudio.

El segundo capítulo está compuesto por tres apartados: en el primero se aborda el sustento teórico sobre el cual se basa el trabajo, esto brindó una plataforma para cumplir con los requerimientos mínimos que se estipulan; el segundo apartado se compone de las definiciones de los términos más importantes relacionados con el trabajo, el lector podrá entender fácilmente las definiciones y aspectos relevantes de la propuesta; y por último, en el tercero se realiza un repaso sobre investigaciones y trabajos anteriores similares al aquí propuesto, así como los métodos utilizados y los resultados a los que llegaron estos.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología a utilizar para llevar a cabo el proyecto. En este capítulo se presenta el diseño de la investigación, el alcance, la unidad de análisis, la población objeto de estudio, los instrumentos, la estrategia empleada para recolectar y

analizar los datos y la forma en que estos últimos se validan para darle confiabilidad a la evaluación.

El capítulo cuarto de este documento presenta el análisis e interpretación de los datos suministrados por la empresa sujeta a este estudio, la primera parte trata sobre el estudio preliminar donde muestra información general de la empresa como la actividad económica que desarrolla, reseña histórica, las funciones que realizan los departamentos a evaluar, aspectos legales y demás información relevante.

Luego se encuentra la propuesta técnica, la cual contiene el plan de trabajo, las limitantes que se presentaron durante el proceso, y por último, una descripción de las respuestas brindadas por los distintos sujetos que fueron entrevistados, desde el dueño de la institución, así como jefaturas y personal administrativo, los datos se muestran en función de cada uno de los elementos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). La última parte del capítulo muestra los hallazgos descubiertos basados en las evaluaciones aplicadas y el orden de estos siguen la misma estructura del proceso administrativo.

Por último, en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos realizados a la institución, las mismas se identifican en cada uno de los elementos que conforman el proceso administrativo, y muestran de manera descriptiva elementos identificados en las respuestas de los sujetos de estudio, que permitieron entender el funcionamiento de la institución, logrando así resaltar puntos donde es necesario realizar cambios para mejorar la eficiencia, eficacia y economicidad, también, se menciona la importancia de cada uno

de los elementos descritos. Por otro lado, las conclusiones se muestran de manera puntual en función de cada uno de los hallazgos descritos en el cuarto capítulo.

Todo esto con la finalidad de que el documento sea lo más entendible tanto para el lector como la gerencia, desde cómo fue planteado y desarrollado, evidenciando de la manera más transparente los análisis, conclusiones y recomendaciones realizadas. Es importante mencionar que, si bien es cierto, el trabajo que se realizó es una auditoría operativa en todas sus partes, el mismo se hizo con la intención de cumplir con todos los requisitos necesarios para obtener el grado de licenciatura por parte de los autores.

## **1.2 Justificación**

La auditoría ha tomado cada vez más importancia dentro de las empresas y organizaciones, desde los inicios del comercio donde las personas y familias se asociaban con el fin de hacer estructuras más grandes que les permitiera generar ganancias mayores y acumular capital, hasta los momentos difíciles como la depresión económica de los años treinta, donde las empresas incorporan departamentos de auditoría interna como parte de sus planes estratégicos de recuperación y para generar confianza entre sus aliados estratégicos.

Durante todo este tiempo, la auditoría ha llegado a cambiar y expandir su enfoque en igual medida que las empresas, que ya no solo se ven como una estructura comercial, si no como un agente dinámico y en constante cambio. La auditoría no solo tiene la función de garantizar de manera razonable la información contable de estas empresas, sino que su función se ha expandido también a la de ser un aliado de negocios, que ayude a la preparación y a mejorar la capacidad de reaccionar de manera positiva ante los cambios que se den en los ambientes en que se desenvuelva la entidad (Moreno, 2022).

Actualmente, las empresas tienen que enfrentar nuevos retos en un mundo mucho más interconectado, donde aspectos como la innovación, la tecnología, las nuevas formas de comunicación y promoción hacen que los patrones de consumo de las personas sea cambiante y cada vez a un ritmo más acelerado; añadido a esto, otros aspectos como la competencia, regulaciones, escasez de recursos y aumentos en los costos de operación, por mencionar algunos, presiona a las empresas a tomar

decisiones cada vez más rápidas y acertadas, para mantenerse competitivos y poder crecer en este ambiente cada vez más desafiante.

Por lo anterior, la generación de estos estudios en las empresas tiene una significancia cada vez mayor y en este apartado se presentan algunas razones por las cuales la aplicación de una auditoría de tipo operativo es de suma importancia para las empresas en general y para aquellas que se encuentran en proceso de posicionamiento o expansión de su actividad, también veremos el caso particular del objeto de estudio de esta propuesta.

En muchas ocasiones, la labor diaria llevada a cabo por los colaboradores no permite identificar oportunidades de mejora dentro de las organizaciones, Chavarría (2014), esto puede darse por razones propias de las funciones que realizan; en este sentido, las evaluaciones de este tipo contribuyen de manera muy significativa al generar información necesaria sobre los sistemas de control de gestión para medir la eficacia y eficiencia de las decisiones, que tienen como objetivo generar un desarrollo sostenible de las empresas (Texeira, 2014). La información relevante, actual y precisa da una visión acertada sobre la posición de la empresa, permitiéndoles visualizar hacia donde deben de dirigirse para lograr los objetivos deseados.

La auditoría se realiza para evaluar el desempeño en los procesos, vigilar la aplicación del control, velar por los intereses de la empresa y los informes emitidos en cada revisión, con el objetivo de promocionar, a través de esta participación, mejoras en términos de eficiencia en las distintas áreas, para no solo lograr los objetivos actuales, sino también los futuros.

Las revisiones ayudan a la empresa, en primer lugar, a ordenar y mejorar el proceso operativo; además, previenen o disminuyen el riesgo de fraudes e irregularidades, ayudan a mejorar el manejo de recursos, facilita la toma de decisiones y ayudan a elevar la confianza de la empresa, los accionistas o posibles inversores (Montesdeoca y Vidal, 2020).

En conclusión, las auditorías operativas son cada vez más importantes y relevantes para las empresas, porque constituyen una fuente de información confiable tanto para los dueños o accionistas, como para la administración y mandos medios de las empresas; dan una visión imparcial de la posición de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve, así como también muestra el grado de eficacia, eficiencia y economía tanto de sus procesos operativos como de sus políticas, reglamentos y procedimientos institucionales. Asimismo, proporcionan una visión de las metas a corto y largo plazo, colaboran en el logro de estas y su aplicación suele mejorar la empresa en términos de rendimiento, pero también en cuanto a disminución de los riesgos inherentes asociados a la actividad que se realice.

Los aspectos mencionados deben ser tomados en cuenta por toda organización que quiera posicionarse y crecer de manera consistente en el tiempo; por esa razón, la empresa objeto de este estudio solicitó la evaluación, ya que desde su nacimiento aún no se ha llevado a cabo ninguna y la empresa se está planteando la expansión no solo a nivel nacional, sino también a nivel regional. Sin embargo, por el momento no cuentan con una visión objetiva e imparcial acerca de cuál es el estado actual de la organización, si las acciones diarias que ejecutan los están acercando a los objetivos deseados, si el proceso operativo cumple con las expectativas o con los estándares en

términos de eficacia, eficiencia y economía, o bien, si necesitan realizar y aplicar cambios en su organización en algún sentido para mejorar el avance hacia la consecución de sus objetivos.

### **1.3 Antecedentes**

La auditoría es tan antigua como el mismo comercio, se puede ubicar desde el reinado de Ptolomeo Filadelfo II y durante la extensión del comercio y la actividad industrial Santillana (2013), y desde la época de los treinta, su uso y su alcance no han hecho más que crecer dentro de las organizaciones. Los aportes a esta disciplina se han venido dando desde esas mismas épocas y desde todas partes del mundo, y a través de todo ese tiempo le han permitido a la auditoría operativa expandirse cada vez a más áreas de las empresas y ya no solo a lo relacionado con el control de las mercancías y los recursos propios para evitar robos o hurtos, si no que con su expansión también ha venido mejorando su profundidad y versatilidad. Esto le ha permitido a la auditoría operativa ser utilizada en prácticamente todas las áreas que conforman a las empresas hoy en día, sin distinción del negocio que desarrollen o el mercado en el que se desenvuelvan Finkawsky (2013).

Las auditorías son determinantes para todas las empresas que quieran expandirse y ser competitivas, su ejecución les brinda de información veraz e imparcial acerca del rendimiento de los procesos que se ejecutan diariamente, lo cual les permite conocer cuáles son los puntos de mejora en los que se debe enfocar para mejorar y brindar bienes o servicios de la mejor calidad a un mejor precio, estos datos además, son muy importantes en el desarrollo adecuado de la gestión, organización y la toma de decisiones empresariales, ya que da una noción respecto a donde se encuentra la empresa dentro del ambiente en el que se

desenvuelve y esto facilita a las entidades escoger o diseñar una estrategia de negocios, articulando de la mejor manera posible los recursos y las capacidades con las que se cuenta para alcanzar los objetivos organizacionales (Moreno, 2022).

En conclusión, las auditorías operativas brindan una visión acerca del área objeto de estudio de la empresa o de la entidad en general, lo cual le otorga a los accionistas o la junta directiva la posibilidad de optimizar sus recursos, mejorar la oferta comercial y la posibilidad de obtener rendimientos mayores de su actividad productiva. Lo anterior se traduce en mayor rentabilidad, con lo cual se vuelven más atractivas para posibles inversiones futuras y genera una mejor posición que les permita mantenerse en el tiempo.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

El Instituto ABC S.A. inició operaciones en el año 2016, con su oferta de títulos técnicos a precios competitivos. Para el año 2019, contaba con un total de 6 sedes en todo el país y, luego de la pandemia del COVID-19, se presentó como un nuevo reto, que al igual que a la mayoría de las empresas del país y del mundo, debieron cambiar su enfoque para mantenerse operando en el nuevo panorama.

La institución optó por emplear la modalidad virtual para impartir lecciones, lo cual obligó a realizar cambios a nivel administrativo y de procesos para poder continuar ofreciendo una opción competitiva; esto adicionado a otros factores como preferencias de consumo que se lograron identificar y el aumento de los costos operativos los llevó a cerrar de manera permanente cinco de sus seis sedes físicas. Sin embargo, esto abrió la posibilidad no solamente de ofrecer cursos en los lugares donde se encontraban las sedes y sus zonas aledañas, sino que les permitió

promocionar la oferta educativa en todo el territorio nacional, y luego a nivel internacional, esto les ha permitido tener presencia en países como Colombia, y más recientemente Guatemala, abriendo sucursales físicas en estas dos naciones.

Si bien la reestructuración de la empresa se dio como un proceso de cambio, que culminó en el 2021, hasta la fecha nunca se ha realizado una auditoría operativa, por lo que, momentáneamente, la institución no tiene una noción real de qué tan efectivos son los procesos implementados ni una visión clara e imparcial de cómo se encuentra. Esto se debe, según indican, a que el costo de realizarlas es alto y a que no identifican los posibles beneficios que una revisión como la aquí propuesta le pueda traer a la entidad.

La auditoría de tipo operativa en este contexto es muy necesaria, pues lo ideal es que toda empresa que haya realizado cambios en los procesos o reestructurado sus áreas funcionales evalúe de manera imparcial estas decisiones y cómo afectan en los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos y controles en todos los niveles jerárquicos (González, 2007).

Los departamentos que se evaluaron están ubicados en Costa Rica, debido a que es la sede central de todas las actividades que se realizan, además es considerada por la gerencia como de primera necesidad. El objeto de revisión fueron las áreas funcionales de ventas, encargada del primer contacto con los clientes, por lo que corresponde a la primera impresión; el área de logística, que ejecuta las labores relacionadas con la gestión académica durante toda la carrera y gestiona los programas de estudios; el departamento de cobro, que se encarga de mantener al día los saldos de los estudiantes; y, por último, calidad académica, que ofrece el servicio al cliente posterior a la matrícula. Es decir, cuatro áreas funcionales.

#### **1.4.1 *Pregunta de investigación***

¿Cómo es desarrollado el proceso administrativo, para determinar la eficiencia, eficacia y economía en los departamentos de logística, calidad académica, cobro y ventas del Instituto ABC S.A. en el periodo 2024?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 *Objetivo general***

Evaluar la eficacia, eficiencia y la economicidad de las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica en el Instituto ABC S.A., para lo cual se toma como marco de referencia el proceso administrativo realizado durante el periodo 2024.

### **1.5.2 *Objetivos específicos***

- 1) Realizar un estudio preliminar para la gestión de la propuesta técnica y plan de trabajo del proceso administrativo de las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica, a través de entrevistas y revisión documental.
- 2) Establecer los instrumentos mínimos de investigación necesarios para la compilación de evidencia suficiente y competente del proceso administrativo, en los departamentos del Instituto ABC S.A.
- 3) Determinar los hallazgos existentes en las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica de la empresa, por medio de análisis de la información, para la propuesta de conclusiones y recomendaciones.
- 4) Confeccionar un informe de auditoría operativa, a partir de los hallazgos obtenidos, incluyendo las conclusiones y recomendaciones, para el mejoramiento continuo de las áreas funcionales del Instituto ABC S.A.

## **1.6 Beneficiarios**

La realización de la presente propuesta de auditoría operativa tuvo varios beneficiarios, tanto directos como indirectos. Para el caso en particular de este trabajo, a continuación, se mencionan los posibles beneficiados.

### **1.6.1 *Beneficiarios Directos:***

Como beneficiarios directos de esta auditoría se pueden mencionar cuatro agentes distintos. El primer beneficiario de la presente propuesta es la gerencia de la empresa, ya que este estudio dará una idea más acertada y realista de los procesos administrativos que actualmente realizan los departamentos mencionados y si estos procesos cumplen actualmente con las expectativas en cuanto a su efectividad.

Como segundos beneficiarios directos están los encargados de cada uno de los departamentos a estudiar, ya que estos tendrán la oportunidad de obtener de manera clara, actual y de fuente razonablemente confiable, información acerca de la efectividad de las áreas de las que son responsables, así como datos acerca de los puntos de mejora, si los hay, y esto, si lo amerita, les dará la oportunidad de diseñar cambios en función de los objetivos que tengan.

Como beneficiarios en tercera instancia se encuentran los colaboradores, ya que una vez definidos los aspectos anteriores, tanto la gerencia como los departamentos pueden aplicar estos cambios en las funciones que realizan diariamente, lo que evitará la sobrecarga de trabajo y disminuirá la probabilidad de errores o problemas entre estos, además de mejorar los canales de comunicación

actuales entre departamentos o con los mandos medios y altos, para trabajar de manera conjunta en busca de mejorar los procesos.

Como cuarto beneficiario directo se encuentran las personas que realizaron esta investigación, pues la generación de este proceso auditado permite realizar un estudio práctico y de conocimiento con respecto a los aprendizajes adquiridos durante la formación académica. Esto genera una oportunidad de adquirir experiencia supervisada en el ambiente laboral y ayuda a mejorar las habilidades necesarias para realizar este tipo revisiones.

### **1.6.2 *Beneficiarios indirectos***

Como beneficiarios indirectos se identifican, en primer lugar, los clientes de la entidad, pues al tener un enfoque comercial destinado a la educación privada se podrá apreciar, siempre que se aplique y se dé seguimiento a las recomendaciones planteadas, una mejora en los servicios prestados y en la imagen percibida por sus competidores, y, en segundo lugar, la academia, ya que este trabajo, además de contribuir al conocimiento en el área de la auditoría operativa, también contribuye al generar información en entidades educativas privadas.

## **Capitulo II: Revisión de literatura**

En el capítulo II de este trabajo se desarrollan tres apartados que ayudan a entender de manera teórica, conceptual y contextual la propuesta planteada. En el primer apartado, se abarcó el fundamento teórico sobre el cual se apoya la auditoría operativa; en el segundo, se conceptualizaron las definiciones más importantes que ayudarán a dar un mejor entendimiento de los componentes del proceso de evaluación de este tipo, y en el tercero se describen auditorías que se han realizado y que están asociadas con la investigación a nivel internacional, regional y nacional, además de grado de relación que tienen con esta propuesta.

## **2.1 Marco teórico**

En este apartado se analizaron las principales teorías relacionadas con la auditoría operativa, las cuales dieron sustento teórico a la propuesta en este documento. Por un lado, detalla el proceso operativo, para que el lector pueda comprender de qué trata este proceso y sus componentes, pues por su naturaleza, el proceso de auditoría abarca todas las áreas de la empresa y las acciones se desarrollan como resultado de toda una serie de pasos que van desde la planeación, la articulación de los recursos, la comunicación y la evaluación. En otras palabras, el proceso operativo enmarca de manera completa los aspectos a considerar dentro de una auditoría operativa, por lo tanto, brindó el marco de referencia adecuado para llevar a cabo de manera satisfactoria la evaluación aquí propuesta.

Por otro lado, se abordan teorías como la de la agencia, la información y del seguro, que ayudan a entender mejor ciertos aspectos de la empresa objeto de estudio como por ejemplo la relación contractual entre el empleador y el empleado y la forma en que se desenvuelven, permitiendo realizar la evaluación de la mejor manera posible.

Anteriormente se ha intentado proponer una teoría que enmarque la auditoría en general, Denis (2015) en su libro “Auditing Theory” citando a los autores Gray y Manson (2011), menciona que existe la percepción de que proponer dicha teoría es innecesaria, ya que los auditores consideran que no necesitan de una teoría que explique los que hacen.

También se menciona que existe una falta de interés por desarrollar un marco de trabajo conceptual para la auditoría por parte de instituciones como el International Audit and Assurance Standards Board (IAASB), ya que en el 2010 esta institución rechazó una propuesta que Dennis realizó en ese año, y justificó que realizar algo como eso tomaría mucho tiempo, recursos y que podría alejarse de la meta de clarificar los estándares de auditoría (Dennis, 2015).

En el caso de la auditoría operativa, específicamente, esta enfrenta una situación similar. Sin embargo, dado que se trata de una evaluación de la eficacia, eficiencia y economicidad de los procesos operativos de una organización en su giro normal de negocio, es posible utilizar como marco de trabajo el proceso administrativo, pues sus principios y componentes son aplicables a la evaluación y mejora de estos.

“El Proceso administrativo nace a principios del siglo XX con los aportes de Frederick Winslow Taylor con su trabajo denominado organización racional del trabajo (ORT) en el cual, lo que se buscaba era organizar el trabajo realizado por los empleados de manera que, fuera posible estandarizar los procesos o pasos necesarios para desarrollar un trabajo de la forma más eficiente posible” (Torres et al., 2017).

Por otro lado, Henry Fayol desarrolló, en el año 1916, la idea de mejorar la eficiencia de las organizaciones a través de funciones administrativas, constituyendo el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales, en el cual afirma que el objetivo de la administración es el de establecer objetivos y dirigir a la organización al cumplimiento de estos. Para lograrlo, se requiere una serie de pasos, los cuales describió como planear, coordinar, dirigir y controlar (Torres et al., 2017).

Al conjunto de estos postulados se le conoce como la teoría clásica de la administración. Así pues, se dieron adiciones de autores como Elton Mayo, quien siguió con la teoría humanística o de las relaciones humanas; Max Weber que introdujo la idea de la burocracia o modelo racional del uso de las jerarquías; luego le siguió la teoría neoclásica, que toma los planteamientos de Taylor y Fayol para desarrollar el modelo de administración por resultados u objetivos, entre otras. Todos estos énfasis se han dado sin modificar o cambiar de manera sustantiva el proceso administrativo (Torres et al., 2017).

Este proceso es fundamental para la gestión y administración de una empresa y sus áreas jerárquicas y se compone de subprocesos que le permiten al administrador conocer cómo se encuentran los diferentes departamentos que la integran. Los conocimientos aportados por Fayol son flexibles y funcionan como guías generales para la acción (Hernández et al., 2020).

El proceso administrativo es un conjunto de eventos sucesivos, ordenados y planeados, requeridos para poder desarrollar cualquier actividad de la empresa. Es la mejor herramienta que se puede utilizar para cumplir con lo deseado, tanto por los emprendedores como por los accionistas de las empresas (Duque, 2018).

Asimismo, es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración (Münch, 2015, p. 33). Este proceso no es rígido, es más bien un conjunto de técnicas y herramientas que cada organización puede utilizar y organizar en función de sus necesidades, tamaño, sector en el que se desenvuelven y las problemáticas que enfrentan, lo que les permite poder adoptar de manera armónica el proceso administrativo a cada empresa en particular, pero también este proceso debe darse de forma integral y simultánea en cada departamento que la conforma; es decir, que cada área funcional debería de contar con su propio proceso administrativo en concordancia con el realizado a nivel general, para el logro de los objetivos deseados (Torres et al., 2017).

Como se menciona anteriormente, el proceso administrativo se compone de cuatro fases o pasos necesarios para llevar a cabo una buena administración. A continuación, se detalla cada una de estas etapas.

La planeación es la primera de las cuatro etapas del proceso administrativo en el cual, la administración, el gerente o los accionistas de la empresa manifiestan lo que desean conseguir mirando hacia futuro y preparándose (Havinal, 2009), y lo hacen a través de objetivos, metas, estrategias y programas para integrar y coordinar las actividades (Torres et al., 2017). Así, se determina lo que se busca lograr en el grupo social, al definir las condiciones del futuro y lo que es necesario para conseguirlo (Duque, 2018).

De acuerdo con Münch (2015), la planeación “consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor

probabilidad de éxito” (p. 60). A su vez, se compone de elementos como la visión, la filosofía organizacional, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos (Münch, 2015).

Esto es de mucha importancia, ya que le permite a la organización aprovechar mejor los recursos con los que cuenta, tener claro hacia dónde se debe de dirigir el trabajo y colaboración de los trabajadores, permite reducir la incertidumbre y también poder evaluar el desempeño y la dinámica de la empresa (Torres et al., 2017).

La segunda etapa es la de organizar, en la cual los recursos de la empresa se acomodan de manera eficiente, planeada y organizada (Duque, 2018), al crear estructuras, diseñando puestos y especificando tareas para definir la estructura de la organización (Torres et al., 2017). Esto permite la distribución del trabajo en grupo o secciones para un desempeño efectivo de la entidad (Havinal, 2009).

El propósito de la organización es “simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran en la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes” (Münch, 2015, p. 88). Esta se compone de dos elementos.

El primero es la división del trabajo, que trata sobre definir actividades utilizando el mínimo esfuerzo y se subdivide en: describir los procesos, jerarquizar las funciones, dividir y agrupar funciones o departamentalización de funciones y describir las actividades de manera ordenada. El segundo elemento es la coordinación, que trata sobre sincronizar los recursos y esfuerzos para realizar una tarea de la manera más eficiente posible (Münch, 2015).

La tercera etapa del proceso administrativo es la dirección, que involucra la transferencia de información hacia los trabajadores, en el cual los administradores influyen en el trabajo de los subordinados, al despertar en ellos el deseo de dar lo mejor de sí para la empresa (Havinal, 2009). Se trata de aquella función que logra que todo se realice mediante la autoridad conferida a los cargos jerárquicos (Duque, 2018), estimulando el liderazgo y motivación de estos con la intención de dirigirlos hacia el logro de los objetivos (Torres et al., 2017).

Para Münch (2015), “la dirección es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo” (p. 124). El proceso de dirección se divide en la etapa de toma de decisiones, donde se elige la opción óptima para alcanzar los objetivos; la etapa de motivación, donde los empleados obtienen los comportamientos, actitudes y conductas necesarias; la etapa de comunicación, que trata de la transferencia de información necesaria para la ejecución de las actividades; y el liderazgo, que trata sobre la guía e influencia al personal (Münch, 2015).

La última etapa es la de control, la cual consiste en evaluar y retroalimentar a la empresa del desempeño que tiene y cómo se comporta en el ambiente en el que se desenvuelve (Torres et al., 2017). Funciona para verificar si se está avanzando de manera adecuada hacia los objetivos propuestos (Havinal, 2009), esto le permite a la administración, corregir, prevenir y pronosticar el presente y el futuro de la entidad (Duque, 2018). Gracias al control es posible incidir en la competitividad de las empresas, porque permite, según indica Münch (2015):

“Establecer medidas para corregir las actividades y alcanzar los planes. Determinar y analizar las causas que originan desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores. Incidir directamente en la racionalización y optimización de recursos y, por consecuencia, en el logro de la productividad y calidad”, Münch (2015, p. 164).

El control también se subdivide en etapas, la primera es la medición y detección de desviaciones, que consiste en evaluar la ejecución y los resultados obtenidos aplicando una unidad de medida con el objetivo de averiguar si hay desvíos; la segunda etapa es la de corrección, en la cual se aplican medidas para eliminar las desviaciones; por último, la tercera la etapa es la retroalimentación, que brinda información sobre estos fallos y errores con el objetivo de ejecutar mejoras, Münch (2015).

La revisión de literatura permitió identificar que el proceso administrativo está conformado por una serie de pasos considerados como esenciales para la buena dirección y administración de las organizaciones, sus accionistas, gerencia y personal, ya que les proporcionan una serie de lineamientos adaptables a las necesidades particulares, a partir de los cuales se puede desarrollar la idea de la empresa que se desea, al diseñar funciones y procesos, midiendo de manera fiable el avance de estos. Además, funciona como instrumento de información, control y mejora continua, pues proporciona datos para el análisis de los procesos internos lo que da paso a cambios o correcciones por medio del control y permite comparar lo planteado con los resultados obtenidos, para medir si estos ajustes contribuyeron a la mejora de los procesos y, por ende, de los productos o servicios que se ofrecen.

En la revisión de literatura también se identificaron teorías como la de la agencia, que de igual forma son relevantes para ejecutar de la mejor manera posible una auditoría operativa. Esta teoría estipula que, dentro de las interacciones económicas, sin importar de la índole que sea, se pueden identificar dos partes; el principal es el primer sujeto, quien tiene unos intereses específicos y contrata al segundo, el agente, para que este realice un trabajo, delegándole parte de su autoridad de decisión (Gorbaneff, 2001).

Duque (1999) también menciona que esta teoría se da en la relación que se establece cuando un principal le delega ciertos derechos a un agente, el cual se ve obligado a defender los derechos del primero mediante un contrato, a cambio de un pago o remuneración de cualquier forma. Por lo tanto, se puede decir que esta teoría nace de la relación contractual resultante de las necesidades de un principal, quien busca a un agente para que trabaje en favor y en defensa de sus intereses. Estas relaciones se dan porque el valor percibido por ambas partes respecto al bien o servicio que se intercambia son distintos, y esto les permite a ambos obtener un beneficio de la otra parte (Krause, 2016).

La teoría de la agencia funciona como base para realizar diversos estudios, tales como económicos, financieros y contables, pero también ayuda a comprender mejor el comportamiento organizacional, ya que este es el resultado de la relación entre el principal, quien sería el dueño de la institución, y los agentes, quienes serán los colaboradores objeto de revisión en esta auditoría. Esto es importante, pues la teoría menciona que los intereses de ambos pueden ser distintos, y esto podría generar conflictos que dificulten la cooperación entre sí (Gorbaneff, 2001).

Estas diferencias pueden ser complicadas de controlar, ya que pueden darse situaciones donde el empleador puede esperar o requerir esfuerzos que no fueron previamente acordados; por otro lado, también se debe controlar que el agente vele por los intereses del principal y no actúe de manera tal que utilice recursos y tiempo para un beneficio propio. Para tratar de controlar estas diferencias, normalmente se realiza un contrato, en el cual se estipulan de manera formal las expectativas, intereses, acciones y beneficios; de esta manera, ambas partes tienen una forma de controlar que las condiciones se cumplan de manera satisfactoria (Krause, 2016), con lo cual se logra el acuerdo más eficiente posible entre ambas partes (Vintimilla, 2009).

En conclusión, la teoría de la agencia aporta una base para entender mejor el comportamiento de las personas dentro de la organización, también de los procesos operativos que son ejecutados diariamente, resultado de la relación comercial entre estos y el principal. Esto permite visualizar de manera clara si los procedimientos realizados cumplen en términos de eficacia, eficiencia y economicidad, así como también con las expectativas de ambas partes.

Otra teoría que aporta una mejor comprensión los datos es la de información, la cual consta de 3 aspectos básicos: medida de la información, que se relaciona al evento o suceso; el canal de comunicación, medio por el cual viaja la información sin ser modificada ni alterada; y, por último, la codificación, relacionada con la representación de la información (Sauchelli, 2020).

La información se ha convertido en aspecto imprescindible para la correcta operación de las empresas, es un recurso muy valioso que sirve para mejorar el rendimiento, disminuir o prever problemas, mostrar alternativas, minimizar incertidumbres y brindar soluciones, por

lo que no debe ser considerada como un recurso de apoyo, más bien, debe tratarse y controlarse de manera primordial. Si se hace bien esto, la información puede fluir de manera que permita una buena gestión y toma de decisiones, que ayuden a alcanzar los objetivos y metas organizacionales (García, 2006).

La teoría de la información permite evaluar la eficiencia de los sistemas de la organización, al identificar, por ejemplo, métodos o instrumentos poco utilizados, áreas sin datos relacionados al proceso administrativo y los padecimientos de las políticas relacionadas con el manejo de la información. En resumen, se conoce acerca del proceso de información que se da dentro de la organización, lo cual da paso a elaborar una estrategia adecuada acerca de la información y a documentar el proceso del negocio (Gutián y Dante, 2014).

Por último, la teoría de del seguro complementa la base teórica sobre la cual se basa la presente propuesta. Esta cubre el aspecto relacionado con el servicio y la información brindada por la auditoría y nace desde la preocupación de las partes interesadas por que los datos dados por el trabajo de auditoría no fueran del todo seguros o certeros y estas pudieran verse afectadas (Álvarez y Villegas, 2017). Por lo tanto, funciona para disminuir el riesgo de posibles afectaciones que la empresa pueda sufrir producto de las decisiones tomadas sobre las recomendaciones del trabajo de auditoría realizado.

Para Iruretagoyena y Zeledón (2021), es la responsabilidad asumida por el auditor al realizar su trabajo, y que producto de este, la empresa auditada incurra en decisiones poco acertadas que afecten su desempeño, pues el objetivo de esta es mejorarlo. Hidalgo et al., (2022) también mencionan que, si se da un informe

deficiente, la empresa puede tomar decisiones que puedan afectarla en términos monetarios y hasta de personal, por lo que esta teoría sirve para asegurar la responsabilidad del auditor en ese sentido.

## **2.2 Marco conceptual**

En el siguiente apartado se detalla una discusión sobre las diferentes definiciones asociadas al sujeto de investigación que deben conocerse para poder comprender de una mejor manera el trabajo realizado. Se toma como referencia el conocimiento de otros autores, a partir lo cual se establece la base de la definición planteada en la presente investigación.

### **2.2.1 Auditoría**

Montilla y Herrera (2006) definen la auditoría como los aspectos relacionados con contratar a un contador público con capacidad y competencia para que realice las revisiones de los elementos que forman el sistema de información contable, con fines de peritaje. Como es lo normal, todo cliente espera recibir aportes que le impriman confianza a la información contable, la cual es necesaria para la toma de decisiones.

Asimismo, Plácido (2019) complementa la definición y refiere que la auditoría es un proceso en el que se obtienen y evalúan evidencias de una manera objetiva. Esta se puede aplicar en distintas organizaciones, como empresas privadas o públicas, operacional, fiscal, medioambiental, entre otras. De esta manera, se distingue la auditoría tributaria, auditoría financiera, auditoría administrativa o de gestión, auditoría operativa, etcétera.

Al analizar las definiciones anteriores se posible sentar las bases de la definición de auditoría, la cual se entiende, así como el proceso de obtener y evaluar evidencias, con el fin

de brindar recomendaciones para un beneficio administrativo que lleve a tomar las mejores decisiones de la manera más oportuna.

### **2.2.2 Auditoría operativa**

Para González (2007), la auditoría operativa es el examen crítico, sistemático e imparcial de una entidad para determinar la eficacia, eficiencia y economía con que logra los objetivos preestablecidos optimizando los recursos. Por su parte, Nuño (2017) complementa la información anterior y define la auditoría operativa como la manera de evaluación, total o parcial, de los procedimientos de un negocio. Por tanto, se define la auditoría como los procedimientos de evaluación, totales o parciales, de la administración de una entidad, cuyo fin es determinar su eficiencia, eficacia y economía con respecto a su entorno comercial.

En cuanto al objetivo de auditoría operativa, Nuño (2017) realiza una propuesta de lo que ella entiende como definición de objetivo operativo, el cual corresponde a la necesidad de analizar cuáles son las decisiones que se tomaron en cada uno de los niveles jerárquicos relacionadas con los objetivos, normas, visión o planes de la empresa. En la misma línea, Universidad de San Marcos define que el objetivo de la auditoría operativa es la formulación y presentación de una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, el cual se orienta en el nivel de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros (Universidad San Marcos, 2020).

Así, en función de las propuestas planteadas por los autores anteriores, se define el objetivo de auditoría operativa como la formulación y presentación de una opinión bajo la necesidad de analizar las decisiones que se han tomado a cada nivel jerárquico, orientada al nivel de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos de la empresa.

### **2.2.3 Eficacia**

Una propuesta de definición de eficacia es el cumplimiento de objetivos fijados previamente por la organización o por los empresarios. Bonilla (2023) define la eficacia como la capacidad de realizar lo que se desea, logrando objetivos que pueden incluir los factores del entorno y la eficiencia; por su parte, Mack (2003) aporta que la eficacia se refiere a la efectiva consecución de los objetivos prefijados.

### **2.2.4 Eficiencia**

En cuanto a definición de eficiencia, según Bonilla (2023), se trata de aquello que mide la capacidad de un sistema, para que con ello se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos, minimizando los recursos lo más posible. Por su parte, Mack (2003) menciona que es una fórmula simple, donde se podrá decir que una organización, programa, actividad o función es eficientemente si la realización de los resultados/recursos se hace máxima dentro del condicionamientos impuestos, ya sea materiales, humanos, entre otros. Así pues, se puede concluir que la eficiencia es la capacidad que se tiene para el cumplimiento de objetivos, a partir del aprovechamiento de los recursos que se obtengan, según la necesidad y maximizando el resultado esperado.

### **2.2.5 Economía**

Mack (2003) menciona que, para él, los conceptos economía y el de eficiencia tienen una relación entre sí, pero es posible realizar una diferenciación, pues la economía implica la administración de recursos, lo cual obliga a los responsables a elegir todas aquellas combinaciones que permitan alcanzar la mezcla perfecta para obtener una mayor utilidad. De esto se derivan dos criterios para la aplicación del principio, la optimización y el coste (Mack,

2003). Para efectos de esta propuesta, la economía es, en el criterio de la obtención de recursos, optar por los de mayor calidad al menor costo posible, lo cual vuelve más eficiente y económico el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.6 Planeación**

La planeación es el resultado de seleccionar objetivos pensando en el qué, cómo, cuándo y quién debe realizarlo, además de dónde queremos llegar como organización. Así pues, se llegó a esta definición a partir de los aportes brindados por el libro de administración una perspectiva global y empresarial (APGYE), en el cual se define la planeación como seleccionar misiones y objetivos y generar todo tipo de acciones necesarios para lograrlos, lo cual requiere decisiones; es decir, poder elegir entre varias alternativas (Koontz et al., 2012).

Por otra parte, se complementa la definición con otro estudio, el cual indica que la planeación es la capacidad de decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, para minimizar el espacio de conocimiento, al saber dónde estamos y a dónde queremos ir (Havinal, 2009).

### **2.2.7 Organizar**

El libro de APGYE define la organización como una estructura intencional y formal de funciones o puestos; en este caso, se utiliza el término de organización en lugar de organizar, para referirse a una estructura formal de asignación de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa (Koontz et al., 2012). El libro de Management and entrepreneurship (Havinal, 2009), complementa definiendo a la organización como la base sobre la que se construye toda entidad. Sin una

organización eficiente, ninguna gerencia puede realizar su función sin problemas (Havinal, 2009). Bajos estos supuestos, se define organizar como la estructura eficiente que permite realizar las funciones establecidas con el fin de cumplir objetivos.

### **2.2.8 *Dirigir***

En el libro Administración una perspectiva global se define dirección como un proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo (Koontz et al., 2012). Por su parte, Havinal (2009), hace un aporte adicional donde menciona que dirigir es una función compleja, la cual incluye todas aquellas actividades que, diseñadas para animar a los colaboradores a trabajar con eficiencia y eficacia, tanto en el corto como a largo plazo.

Con base en los aportes anteriores, se define el concepto de dirigir como el proceso de incluir todas las actividades que permitan influir en las personas para que realicen los trabajos encomendados de una manera eficiente y eficaz, con miras al cumplimiento del objetivo, independientemente de si es a corto o a largo plazo.

### **2.2.9 *Controlar***

En cuanto a la definición de término controlar, se tiene que es la manera de medir y corregir el desempeño y el estándar establecido, con el fin de garantizar los logros de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos, orientando así la definición al control en los resultados y no en las personas que lo ejecutan. En el libro de perspectiva global, se define el control como una medición y corrección del desempeño. para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, (Koontz et al., 2012).

Asimismo, Havinal (2009). complementa la definición en el apartado 4.15 del libro *Management and entrepreneurship*, en el cual define el control como una manera de sacar a la luz los errores o variaciones tan pronto aparecen entre el desempeño y lo establecido y luego tomar medidas para evitar tales variaciones en el futuro. El control está orientado a los resultados y su propósito es asegurar que se produzcan los resultados previstos, Havinal (2009). Por último, la norma ISO 31000:2018 (2018) indica que el control es la medida que mantiene o modifica un posible riesgo.

#### **2.2.10 Hallazgo**

Sánchez indica que el hallazgo es el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante la revisión a un departamento, área, actividad u operación Lascano (2015). Adicional, Tobón (2016) complementa la definición al señalar que es toda información la cual, a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de una entidad y merecen ser comunicados en el informe. Así, se entiende definición como la comparación que, a juicio del auditor, le permita contrastar el criterio y la situación actual que presenta la empresa, siempre y cuando sea relevante para el informe.

#### **2.2.11 Riesgos**

El riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un evento, positivo o negativo, por una desviación con respecto a lo previsto, lo cual crea una oportunidad, o bien, una amenaza. Lo anterior se refuerza con las definiciones que da la ISO

31000:2018, según la cual es el efecto incertidumbre sobre los objetivos, una desviación con respecto a lo previsto podría ser positivo o negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades o amenazas.

Además, Mora (2016) parafrasea el concepto de la ISO e indica que es la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y sus consecuencias. Por último, en la Guía de COSO se define el riesgo como una probabilidad de que se produzcan eventos los cuales afecten el cumplimiento de la estrategia y los objetivos del negocio (COSO, 2018).

### ***2.2.12 Riesgo inherente***

En primera instancia, COSO (2018) define que este riesgo aplica para una entidad cuando la dirección no ha tomado acciones directas o focalizadas para alterar su gravedad. Por otro lado, Henao y Jiménez (2016) definen el riesgo como aquel riesgo esencial y permanente en un ser o en una cosa y no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo.

Una tercera definición es la que brinda organización ORCA (Organizational Risk and Compliance Administration), para la cual el riesgo inherente es aquel problema que está fuera del control del auditor y difícilmente se puede tomar acción para eliminarlo y es parte esencial de la actividad de las empresas; es decir, que tiene relación exclusivamente con la actividad económica, independientemente de los sistemas de control que se apliquen (ORCA, 2021).

Por consiguiente, bajo las aseveraciones anteriores se concluye que una definición acertada de riesgo inherente es el que está fuera de nuestro control, al ser parte fundamental de procedimiento, cosa o acción, y aunque afecta más a la parte económica, operativamente siempre podría existir un riesgo inherente para el cual se deberían implementar acciones o

procedimientos, en caso de que ocurran, para salvaguardar financiera y operativamente a la organización.

### **2.2.13 *Riesgo de control***

Este se entiende como la efectividad del control interno en cuanto a confiabilidad de información. Para Cruz (2020), es aquel que se puede dar por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno (Barrientos, 2016).

Adicionalmente, Barrientos (2016) menciona que el riesgo de control es el tipo de riesgo en el que influyen de manera significativa los sistemas de control interno, pues pueden llegar a ser insuficientes o inadecuados para la detección de irregularidades o amenazas que pueda presentar un riesgo. Bajo estos supuestos, se define al riesgo de control como aquel que se podría presentar por la falta de efectividad en los controles implementados, lo cual genera que no se detecten de manera oportuna los riesgos que este conlleva.

### **2.2.14 *Gestión de riesgos***

La gestión de riesgos corresponde a los procesos implementados para dar visibilidad a los empresarios o gerencia en cuanto a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos de la organización, con el fin de poder gestionarlos de una manera oportuna y evitar el impacto que este conlleva. Así pues, la ISO 31000 define la gestión de riesgos como una arquitectura que puede ser de principios, marcos y/o procesos, para la gestión de los riesgos de manera efectiva (Norma Internacional ISO, 2009). Adicionalmente, Lucio Mora refuerza diciendo que el proceso consiste en

reconocer e identificar los riesgos, darles una valoración y, por último, desarrollar estrategias para minimizarlos Mora (2016).

### **2.3 Estado del arte**

La revisión de literatura acerca de la auditoría operativa mostró que, tanto a nivel latinoamericano como nacional, es un elemento muy importante en el proceso de mejora continua y crecimiento de toda empresa, sin distinción del sector en el que se desenvuelvan o si se dedican a la producción de bienes o a brindar servicios. Estas revisiones funcionan como un método de medición y evaluación de las operaciones en términos de eficacia, eficiencia y economicidad y permiten identificar puntos de mejora en sus procesos.

La búsqueda de trabajos de auditoría operativa que realizados hasta el momento no rindió frutos en el ámbito internacional, pues no fue fácil encontrar ejemplos sobre cómo se han ejecutado estas evaluaciones a los procesos administrativos en las empresas del ámbito privado. esto puede deberse a que, al tratarse de procesos administrativos, que son un tema propio e interno de cada empresa que lo realiza, y dado que se relacionan con estructuras, manejo de información, objetivos, estrategias, planes y demás elementos internos, los informes o los trabajos realizados no se hacen de conocimiento público.

Solamente se ha encontrado un estudio referente a la auditoría operativa en países europeos, en este se indica que la investigación se dirige a analizar el desarrollo de este tipo de revisiones en el ámbito regional, al analizar el trabajo hecho por las instituciones regionales de auditoría (IRA) de esos países y los elementos que explican las diferencias que existen entre sus desarrollos; además, utiliza la teoría del actor-red para identificar las diferencias en la práctica de la auditoría operativa. El estudio concluye que este tipo de

revisiones no es neutro y que su configuración depende de qué solución se le pretende dar al problema y que son utilizadas como herramienta maleable que los gobiernos usan si estas justifican de alguna manera las reformas que quieren aprobar (Yenato, 2013).

En el ámbito latinoamericano, la situación parece replicarse, pues existen pocos trabajos sobre auditoría operativa que sean de acceso público. Al respecto, se menciona que “en la literatura existente son escasos los trabajos relativos a la auditoría operativa en América Latina” Suastegui (2015, p. 1). Sin embargo, se logró ubicar un trabajo de auditoría operativa realizado en Perú, en un restaurante ubicado en la ciudad de Chiclayo, Lima.

El trabajo consistió en evaluar el proceso operativo del área de ventas, identificar riesgos y deficiencias, así como proponer ajustes en el proceso para mejorarlo. Para esto, se apoyaron en conocimientos sobre la evaluación de auditorías operativas para ser aplicados el departamento sujeto de revisión. Se realizaron cuestionarios de control interno siguiendo lineamientos de la NIC de control interno, los cuales se aplicaron mediante entrevistas a los empleados; además se revisaron los procesos a través de políticas, manuales de procedimientos, flujogramas y demás información suministrada por la empresa. Todo lo cual llevó a identificar que la empresa carece de un programa de control interno para el área de ventas, lo cual genera el riesgo de que no se registren algunas comandas en el sistema, además de que no se cuenta con supervisión en el proceso de ventas y esto puede causar que los objetivos a corto y largo plazo no se cumplan (Diaz, 2014).

Por último, el ámbito nacional se asemeja al regional e internacional, pues se tienen pocas investigaciones de auditorías operativas aplicadas en entidades educativas del sector privado; sin embargo, se encontraron trabajos con algún grado de relación con el aquí propuesto, como los que se reseñan a continuación.

Sandi (2018) realizó una auditoría a la administración y gestión de las capacitaciones virtuales de una entidad de educación virtual, con el fin de proponer acciones que fortalecieran estos procesos. Para esto, empleó un método que se compone de tres pasos: el primero es el de planificación, en el cual realiza el programa de examen o revisión; el segundo paso consiste en el examen o trabajo de campo, en el cual se ejecutan las actividades planeadas previamente; y como última etapa se encuentra la de comunicación de resultados, en el cual informa acerca de los resultados obtenidos. También se detallan los instrumentos a utilizar en cada etapa.

En el estudio, Sandi (2018) logró identificar tres aspectos a mejorar relacionados con la plataforma de aprendizaje, pues la tecnología usada no logra adaptarse a todos los dispositivos móviles, no hay trazabilidad sobre los casos atendidos y no existe una base de conocimiento definida que permita atender mejor a los clientes.

También se ubicaron varias auditorías operativas que, si bien se realizaron en empresas de otros sectores, comparten un alto grado de similitud con la propuesta aquí descrita. En total fueron 4 los trabajos identificados, los cuales se describen a continuación.

El primero fue realizado por Blanco et al. (2022) y consistió en una auditoría operativa con el objetivo de medir la efectividad del proceso administrativo del objeto de estudio. Para esto, los autores recolectaron información por medio de varios instrumentos de

investigación, que luego analizaron mediante una matriz de riesgos. Blanco et al. (2022) concluyeron que el control interno de la empresa es débil, debido a que no se había evaluado anteriormente mediante una auditoría operativa, lo cual les impidió identificar deficiencias; también se encontró que carecen de una estructura definida basada en directrices estratégicas que identifiquen la razón de ser de la misma.

El segundo fue realizado por Hidalgo et al. (2022) y evalúa el proceso administrativo, con el fin de medir su grado de eficacia, eficiencia y economicidad, para lo cual se recolectó información del sujeto de estudio, a través de distintas herramientas. Posteriormente, se analizaron estos datos por medio de una codificación, tabulación y comparación con la información teórica obtenida, para de esta manera llegar a las conclusiones, que se presentaron en las cuatro grandes áreas en que se divide el proceso administrativo.

En el aspecto de la planeación, Hidalgo et al. (2022) concluyeron que cubren los aspectos básicos, pero no hay documentos escritos acerca de los procesos y procedimientos. En cuanto a la dirección, se encontraron deficiencias motivacionales en términos generales. También concluyen que debe mejorarse, reforzarse y analizarse la comunicación, ya que hay otros aspectos del ambiente interno que la obstaculizan; por último, en el aspecto relacionado con el control, concluyeron que algunos controles no están escritos, que no se cuentan con herramientas de seguimiento o no se ejecutan al cien por ciento, y esto causa que no se reporten y no se tomen acciones correctivas.

El tercer estudio fue realizado por Iruretagoyena y Zeledón (2021), el cual tuvo los mismos objetivos que los dos anteriores trabajos. En este, se emplearon

técnicas como la codificación de datos y se tabuló la información mediante gráficos, tablas y matrices. Luego se comparó la información teórica con los resultados obtenidos y se llevó a cabo una matriz de riesgos.

Esto les permitió concluir que la empresa objeto de estudio, en los aspectos de planeación, no cuentan con misión o visión, y los objetivos no cumplen con las características de ser medibles, cuantificables y alcanzables. En organización, se presenta la inexistencia de manuales de procedimientos, y en de dirección, falta de capacitaciones (Iruetagoiena y Zeledón, 2021).

El cuarto estudio encontrado corresponde a Campos y Villalobos (2022). También se trata sobre una auditoría operativa, con el objetivo de evaluar el proceso administrativo, aunque en este caso la metodología utilizada no es tan clara como los trabajos anteriores, pues solamente se indica que se realizó una revisión de documentos como escrituras, actas, manuales, etc., y, una vez revisada esta información, se determinaron los pasos siguientes, los cuales no se detallan. Sin embargo, lograron identificar deficiencias en la revisión y evaluación de los puestos de trabajo, en procesos de respaldo de información, en lo relacionado con políticas, capacitación del personal, entre otros.

También se encontraron trabajos como el de Esquivel (2002), que, si bien se trata sobre un ente educativo, la evaluación realizada se relaciona más con una auditoría de gestión que a una de procesos. Su investigación estuvo dirigida a la calidad en la educación y se utilizó una herramienta llamada Malcom Baldrige 2002, un instrumento especial para evaluar instituciones educativas, el cual permite conocer, a través de resultados, los requerimientos de desempeño para la excelencia y competitividad del centro educativo.

Así pues, Esquivel (2002) llega a conclusiones sobre el liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque hacia el estudiante y mercado meta, información y análisis, manejo de procesos y resultados organizacionales. Este estudio puede tener una utilidad valiosa para esta propuesta, ya que, si se llegara a aplicar esta herramienta en el objeto de estudio en algún momento o investigación posterior, sería posible contar con un panorama más completo de sus procesos de gestión tomar decisiones más oportunas y acertadas.

Asimismo, se ubicaron otras auditorías de gestión administrativas enfocadas en Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y alcantarillados (ASADAS), control interno, entre otros. Por ejemplo, el trabajo de Salas y Hernández (2014), se enfocó en el recurso de información con que cuenta cada estudiante para ampliar o complementar el conocimiento que recibe en las clases, tiene un enfoque metodológico que mezcla las técnicas cualitativas y cuantitativas para complementar los resultados, sin embargo, también utiliza una característica de investigación descriptiva. Este trabajo concluye que la auditoría permitió indicar que el recurso de información es útil y se demostró que la bibliotecología dispone de metodologías que permiten evaluar la calidad de la información y ayudar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje de sus respectivas carreras.

Los trabajos de investigación aquí citados se obtuvieron de los repositorios de acceso público, de universidades como la Universidad de Costa Rica, Universidad Técnica Nacional, Tecnológico de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia y Universidad Nacional. Como se puede apreciar, los trabajos de investigación relacionados con auditoría operativa y entidades del sector educativo privado son escasas, lo cual ocurre también en el ámbito internacional y latinoamericano.

Sin embargo, sin importar el sector donde los trabajos de auditorías son aplicados, es posible apreciar distintos elementos que se comparten. En este sentido, la escasez de este tipo de investigaciones abre la oportunidad de realizar un aporte significativo a la literatura existente y al sector educativo privado en Costa Rica.

Según se observa en los trabajos reseñados, es posible identificar aspectos que se comparten entre estos estudios, como los objetivos, que están direccionados a la evaluación del proceso administrativo de las organizaciones en estudio, las cuales son empresas del sector privado; además, se utilizan herramientas y métodos similares en aspectos como la recolección y análisis de información y que todos comunican los resultados obtenidos mediante un informe de auditoría.

Si bien no todos son trabajos realizados en entidades de educación privada, son muy importantes y relevantes para esta investigación, ya que proporcionan información acerca de la forma en que se deben de llevar a cabo este tipo de revisiones. Asimismo, sin importar el área o la empresa objeto de estudio, este tipo de revisiones es muy versátil y útil para encontrar puntos de mejora dentro de las organizaciones, lo cual ayuda a las empresas a convertirse en mejores versiones.

## **Capitulo III Metodología**

En este tercer capítulo se identifican los aspectos relacionados con la metodología, que brindan las bases y llevan en la dirección correcta para lograr los objetivos planteados. Se abarcan aspectos como el enfoque de investigación, el alcance, la temporalidad, la unidad de análisis, la población, los instrumentos, la estrategia planteada para la recolección y análisis de los datos y la manera en que se le dará validez a la información recolectada y generada como resultado del estudio.

### **3.1 Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se estudia de forma participativa el caso particular de una institución educativa privada, para lo cual se recolecta información mediante entrevistas, observación de los participantes, documentos visuales, etc. y se interpretan los datos para tratar de describir y entender los procesos operativos actuales, con el fin de evaluarlos y proponer medidas correctivas a las deficiencias mediante recomendaciones.

El enfoque cualitativo estudia los eventos que ocurren como resultado de la interacción humana, los cuales se dan de manera natural, sin distorsiones ni intervenciones de ningún tipo e intentan darle un significado (Olabuénaga, 2013). Los estudios cualitativos se centran en el entorno en que ocurren los acontecimientos y su contexto natural, en el que las personas se involucran y experimentan directamente, tomándolos tal y como se encuentran (Urbina, 2020). Para Denzin y Lincoln (2012), la investigación cualitativa se define de la siguiente manera:

“Una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las

entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador.” (p. 48)

Este tipo de enfoque también fue utilizado en trabajos similares, como los realizados por Blanco et al. (2022), Paniagua et al. (2020) e Hidalgo et al. (2022).

## **3.2 Diseño de la Investigación**

### **3.2.1 Alcance del estudio**

El alcance de la presente propuesta es de tipo descriptivo. Este tipo estudio es siempre necesario, pues busca describir la presencia real de lo que acontece en el sujeto de estudio o en un contexto social, frecuentemente suele ser el paso más importante en las investigaciones, dado que enriquece el conocimiento sobre tema estudiado y establece una base para investigaciones o trabajos posteriores (Olabuénaga, 2013).

La investigación descriptiva consiste en describir de manera exacta las actividades, objetos, procesos y personas que son objeto de estudio, con el objetivo de conocer las costumbres y actitudes predominantes de estos (Morales, 2012). De acuerdo con Olabuénaga (2013), se centra en ofrecer una visión de la realidad de un fenómeno, sin entrar en explicar posibles causas (p. 33). Este alcance ha sido utilizado anteriormente en trabajos como los realizados por Campos y Villalobos (2022), Iruretagoyena y Zeledón (2021) y el de Hidalgo et al. (2022).

### **3.2.2 Temporalidad**

La temporalidad del estudio es transversal. Este tipo de investigación consiste en obtener información en un periodo determinado, describir variables y analizar su relación (Sampieri et al., 2010). Dado que el trabajo se ubica únicamente en año 2024, los datos a

recolectar corresponden a ese periodo. Existen algunas ventajas de utilizar este tipo de investigaciones, como identificar un individuo o un factor con una condición específica; además, permite a los gerentes tomar información útil para definir prioridades de atención y asignar los recursos de la mejor manera posible. Este tipo de temporalidad suele ser utilizado en estudios observacionales con propósitos descriptivos y analíticos (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

### **3.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis corresponde a cada uno de los empleados que forman parte de las áreas funcionales de logística, cobro, calidad académica y ventas del Instituto ABC S.A, que permitirán la obtención de información referente al proceso administrativo y con esto, determinar la efectividad.

### **3.4 Población y muestra**

La población, a veces llamada universo, puede conformarse de individuos, hechos u otros elementos (Morales, 2012). Asimismo, puede ser complementada como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri et al., 2010, p. 174) y se define como el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (García et al., 2013). Por ende, se establece que la población para este estudio se compone de los veinte colaboradores de los departamentos de logística, cobro, calidad académica y ventas.

En La muestra está conformada por un subconjunto derivado de la población (Sampieri et al., 2010); sin embargo, no es necesario realizar su cálculo, ya que, al ser la población pequeña, se trabajará sobre esta en su totalidad.

### **3.5 Instrumentos de investigación**

Con respecto a los instrumentos de investigación en revisiones de auditorías operativas, estos no son estandarizados y pueden provenir de múltiples fuentes de información (Sampieri et al., 2010). Así, uno de los instrumentos empleado es la guía de entrevista (Pimienta et al., 2018), la cual ayuda a describir cómo se da el proceso operativo en la empresa (Barrera, 2000), lo cual ayuda a entenderla de la mejor manera posible.

Se sigue el criterio de Lopezosa et al. (2022), al definir la entrevista como de tipo semiestructurada, lo que le permite al entrevistado brindar respuestas más abiertas y dar apreciaciones más transversales sobre los temas. De esa forma se obtendrá más información, que puede ser muy valiosa para efectos de este estudio. Por otro lado, si bien no están definidas o estandarizadas las normas para realizar una entrevista, Kvale (2014), es posible recurrir al marco teórico para plantearlas (Bertomeu, 2016).

Otros instrumentos que ayudaran con el proceso de conocimiento del negocio son las revisiones documentales de políticas, reglamentos, manuales y todo aquel material institucional, escrito o visual, que funcione como fuente de información para los efectos de este estudio. Estos instrumentos han sido utilizados también en trabajos como los planteados por Blanco et al. (2022), Diaz (2014), Iruretagoyena y Zeledón (2022) y Salas y Hernández (2014).

### **3.6 Estrategia de recolección y análisis de datos**

En este apartado se plantea el proceso para la recolección y análisis de información, detallado en los pasos de una auditoría operativa, así como los elementos que lo conforman y los componentes específicos que, a su vez, son parte de estos últimos.

#### ***3.6.1 Estudio preliminar***

Consiste en conocer el proceso administrativo de la empresa en términos generales. Para esto, se usará la recopilación documental y entrevistas a la alta gerencia, las cuales, a su vez, están conformadas por cuatro etapas:

**Etapas de planeación:** En esta etapa se indaga sobre el marco en el que actúa la empresa; para esto, se realiza la revisión de componentes como la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques y niveles de responsabilidad.

**Etapas de organización:** Su objetivo es conocer cómo está conformada la organización, en términos de su estructura de trabajo. Para ello, se revisan los componentes de estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, capacidad de adaptación, motivación organizacional y las herramientas necesarias para la ejecución de las labores.

**Etapas de dirección:** Es esta etapa se revisa el proceso de guía, apoyo, liderazgo y delegación de funciones por parte de la administración hacia los encargados de las áreas funcionales, con el fin de que contribuyan al logro de las metas de la organización.

**Etapas de control:** Se revisa el proceso con el que cuenta la empresa para medir el desempeño de las acciones que se ejecutan. Para se revisan las normas o procedimientos para

mitigar o evitar riesgos (Zamudio, 2021), ejecución de controles con base en los sistemas de trabajo, los controles en los niveles jerárquicos, la aplicación de normas de ejecución para medir el desempeño, delegación de controles a los colaboradores, herramientas utilizadas para establecer controles y el sistema utilizado para validar el correcto funcionamiento de los procesos y servicios.

### **3.6.2 Instrumentación**

En esta etapa se seleccionan las técnicas de recolección de información que se consideren más convenientes de aplicar de acuerdo con las circunstancias de esta auditoría, así como también cuáles indicadores se usarán, el manejo de los papeles de trabajo y lo referente a la supervisión, para mantener una buena coordinación. Esta etapa se compone de cuatro elementos, que se detallan a continuación.

Recopilación de información: Se debe enfocar en el registro de cualquier hallazgo y evidencia que sea posible examinar de manera objetiva; además, se aplica teniendo siempre en cuenta el objetivo de la auditoría, lo que permite tener un criterio de discriminación a información no relevante. También se revisa y evalúa de manera continua, para mantener uniformidad en la ejecución. Esta información se obtiene a partir de observación directa, redes de información, entrevistas, grabaciones e investigación documental, que incluye aspectos normativos, administrativos, de mercado, comportamiento del consumidor, entre otros.

Papeles de trabajo: Son los documentos donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas. Los resultados y las conclusiones que se obtengan de tales análisis dan coherencia a las actividades por realizar y se

plasman en aplicaciones ofimáticas de Microsoft Office 365, principalmente hojas de Excel, Word y Power Point, en caso de ser necesario.

Supervisión del trabajo: Para asegurarse de que la auditoría sigue un proceso adecuado, se mantiene una estrecha supervisión por parte del tutor y los lectores de esta propuesta.

### ***3.6.3 Evaluación***

Una vez sea finalizada la etapa de instrumentalización necesaria para la auditoría, se procede con el examen, el cual consiste en dividir los componentes del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) y los elementos específicos de cada uno de ellos expuestos en el marco teórico de esta propuesta, con lo cual se conoce la naturaleza, características y el origen de su comportamiento.

El procedimiento de la evaluación contempla conocer el hecho que se analiza, describirlo, entender todos sus aspectos y detalles; luego, ordenarlos en función de un criterio de clasificación previamente seleccionado, para buscar similitudes y discrepancias, determinar las relaciones entre cada elemento y entender las causas que originaron su comportamiento y cómo atenderlas.

### ***3.6.4 Informe***

El informe es el documento que contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación realizada; además, presenta suficiente información relacionada con la magnitud de cada uno de ellos y la frecuencia con que se dan, con base en las operaciones que realice la organización.

### 3.6.5 Cronograma

El cronograma propuesto para la ejecución de la auditoría será la siguiente:

Tabla 1 Cronograma de ejecución de auditoria

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN
<b>Estudio Preliminar</b>				
Entrevista a Gerencia	Douglas Castro	100%	18/05/2024	18/05/2024
Recolección de información documental	Denis Alfaro Navarro	100%	5/09/2023	21/11/2023
Análisis de Entrevista	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	19/05/2024	19/06/2024
Análisis de la información Documental	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	22/11/2023	29/11/2023
Informe o Diagnóstico Preliminar	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	19/06/2024	19/07/2024
<b>Instrumentación</b>				
Entrevistas al departamento de Logística	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	17/05/2024	17/05/2024
Entrevistas al departamento de Cobro	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	17/05/2024	17/05/2024
Entrevistas al departamento de calidad Académica	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	17/05/2024	17/05/2024
Entrevistas al departamento de ventas	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	0%	-	-
<b>TAREA</b>	<b>ASIGNADO</b>	<b>PROGRESO</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>

**A**

<b>Evaluación</b>									
Análisis de Entrevista del	Denis Alfaro Navarro y								
Departamento de Logística	Douglas Castro salas	100%	15/08/2024	15/09/2024					
Análisis de Entrevista del	Denis Alfaro Navarro y								
Departamento de Cobro	Douglas Castro salas	100%	15/09/2024	15/10/2024					
Análisis de Entrevista del	Denis Alfaro Navarro y								
departamento de Calidad Académica	Douglas Castro salas	100%	15/10/2024	15/11/2024					
Análisis de Entrevista del	Denis Alfaro Navarro y								
departamento de Ventas	Douglas Castro salas	0%	-	-					
Consolidación de los análisis	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	15/11/2024	20/12/2024					
<b>Informe</b>									
Generación de información	Denis Alfaro Navarro y Douglas Castro salas	100%	02/01/2025	15/02/2025					

Fuente: elaboración propia

### 3.7 Validez y Confiabilidad de los datos

Para validar los datos, se llevó a cabo un proceso conocido como triangulación de datos, este consiste en recaudar información para contrastar los resultados y analizar coincidencias y diferencias. Su objetivo es comprobar la validez y fiabilidad de la información que se ha obtenido.

Así pues, este proceso corresponde a comparar los datos de acuerdo con lo mencionado en la entrevista, la información obtenida en la observación y con la documentación presentada por la organización. Por tanto, se trabaja con tres fuentes de

información que le dará fuerza a los datos y constituirán una base sólida para brindar una conclusión sobre el proceso administrativo en las áreas de estudio (Gavira y Osuna, 2015).

Algunos trabajos en los cuales se puede apreciar la triangulación de datos con entrevista, documentación y el método de observación para llegar a una conclusión con mayor fuerza son los de Gómez et al. (2022), Garcés (2018), Quiñonez (2019) y Salcedo (2021).

### **3.8 Matriz de riesgo**

Para poder dar un resultado más real a los hallazgos obtenidos en la evaluación de la empresa, se debe implementar una matriz de riesgo. Nicolás y Madrid (2019) mencionan que el propósito de la matriz de riesgo es hacer más accesible la identificación, organización y análisis de los diferentes riesgos a los que está expuesto un sistema de procesos. Asimismo, Rodríguez (2011) menciona que el propósito de la matriz es identificar los posibles riesgos que puedan afectar el negocio o una institución y elaborar un plan de contingencia, el cual permita establecer los controles necesarios para una gestión eficiente y eficaz de los riesgos.

La matriz de riesgos recoge en un solo documento los riesgos detectados durante el proceso de auditoría, la evaluación que se ha dado a los mismos, su tratamiento durante el encargo y el posible impacto que han tenido en el informe de auditoría (Nicolás y Madrid, 2019). Con la finalidad de mejorar la comprensión de este proceso, es necesario identificar la amenaza o impacto y el nivel de riesgo asociado.

En cuanto a la amenaza, Ambrosio (2017) la define como el riesgo potencial para provocar un impacto dañino a los usuarios. Los impactos se clasifican con base en 3 niveles, pero no se encuentra reglado ni estipulado, siempre y cuando se justifique la escala de asignación de estos valores. En este caso, los niveles asignados son los siguientes: de uno a dos se considera aceptable, de tres a cuatro significa un riesgo tolerable y un riesgo con una asignación superior a los valores mencionados se considera un riesgo alto.

Por tanto, el riesgo es la combinación de la probabilidad de que ocurra una amenaza identificada, bajo este supuesto es el resultado de multiplicar el impacto por la probabilidad (Ambrosio, 2017). La tabla de calificación empleada se detalla en la tabla 2.

La tabla de calificación que se va a utilizar es la siguiente:




*Tabla 2 nivel de riesgo*

		IMPACTO		
		Mínimo	Medio	Alto
FRECUENCIA		1	2	3
	<b>Alta</b>	<b>3</b>	3	6
<b>Media</b>	<b>2</b>	2	4	6
<b>Baja</b>	<b>1</b>	1	2	3

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra el criterio que se tomará para calificar el riesgo según los colores relacionados en la tabla 2.

*Tabla 3 calificación de colores*

NIVEL DE RIESGO	COLOR
Aceptable	
Tolerable	
Alto	

Fuente: elaboración propia

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

En este capítulo se presentará el estudio preliminar con el fin de recopilar toda la información necesaria para establecer las bases de investigación, además, las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas a la gerencia de la empresa, los encargados de los departamentos administrativos y calidad académica, así como los resultados extraídos de los colaboradores de dichas áreas. En total se aplicaron tres entrevistas, una al dueño y gerente de la empresa, y otra a cada jefatura mencionada; además, se aplicaron 6 cuestionarios entre los empleados de ambas áreas. El análisis de la información se presenta por bloques, uno por cada componente que conforma el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### **4.1 Estudio Preliminar**

##### ***4.1.1 Nombre o razón social***

Instituto ABC Sociedad Anónima.

##### ***4.1.2 Giro del negocio***

La institución se dedica a ofrecer el servicio de educación privada a nivel técnico, en modalidad virtual, y su oferta abarca el área administrativa y de idiomas. Se extiende a los países de Costa Rica, Colombia y Guatemala, principalmente; sin embargo, tiene estudiantes activos de varias regiones, como Estados Unidos, Perú y Ecuador.

##### ***4.1.3 Reseña histórica***

El Instituto ABC S.A. es un centro de educación privada, que dio inicio a sus operaciones en el año 2016. La empresa nace de capital propio de sus dos socios

fundadores y actuales dueños; como única actividad comercial, ofrece servicios privados de educación de grado técnico en idiomas, como inglés y portugués; en el área administrativa, como Administración de Empresas, Contabilidad, Recursos Humanos; educación, con la carrera de Asistente en Preescolar; sector salud, con Asistente en Farmacia y Asistente de Pacientes, además de carreras como Marketing Digital y Diseño Gráfico.

En sus inicios, contaba con una sede física en San José centro y ofrecía sus carreras en modalidad presencial y para el año 2019 contaba con 6 sedes ubicadas en San José, Heredia, San Carlos, Liberia, Guápiles y Pérez Zeledón. En la actualidad, la empresa solamente cuenta con sus oficinas centrales en San José: sus sedes se cerraron a causa de una reestructuración consecuencia de los efectos causados por la pandemia vivida entre los años 2019 y 2021, cuando su oferta académica cambió a modalidad virtual; actualmente, los grupos remanentes presenciales desaparecerán una vez finalicen sus respectivos estudios.

Esta modalidad ha permitido que la empresa se expanda y ofrezca sus carreras a nivel internacional, con presencia en Colombia, Guatemala y se está gestionando la apertura en República Dominicana. Esto ha causado que su población estudiantil sea variada, con estudiantes de distintas nacionalidades del continente americano.

#### **4.1.4 Funciones de cada una de las áreas:**

##### **Ventas:**

El área funcional de ventas se encarga de colaborar y coordinar en parte la publicidad, así como también de realizar ventas al detalle de la oferta académica de la institución.

##### **Logística:**

Esta área funcional se encarga de varias tareas que pueden separarse en dos grandes áreas. La primera, relacionada con los clientes, realiza tareas como la preparación de las aulas virtuales, capacitación de estudiantes para operar en la plataforma de la institución, creación de horarios nuevos, seminarios, talleres, gestión de cambios de horarios, gestión y ejecución de graduaciones y confección de los títulos finales. La segunda tiene que ver con los docentes, esta área se encarga de capacitarlos y asegurarse de que mantengan actualizadas las notas de los estudiantes a su cargo.

##### **Cobro:**

El área funcional de cobro se encarga de gestionar el cobro a los estudiantes, registrar los pagos mensuales, así como brindar soluciones personalizadas en función de la situación específica de cada cliente en este aspecto, con la intención de que se mantengan estudiando.

### **Calidad Académica:**

Al igual que el área funcional de logística, este tiene tareas asignadas a dos actores principales, como lo son los estudiantes y los docentes. A los primeros se le brinda el servicio al cliente, constancias de estudios y se da seguimiento a la asistencia en todo momento, además de realizar labores de recuperación de clientes. En cuanto a los docentes, realiza actividades de control como asegurarse de que utilicen de manera correcta las herramientas del instituto, que impartan clases según el cronograma de estudios, da seguimiento a las clases que no se llegan a impartir y realiza retroalimentaciones a las clases impartidas. También lleva a cabo una actividad administrativa, que consiste en brindar un reporte acerca de los estudiantes que se retiraron de la institución.

#### ***4.1.5 Fuentes de información***

##### **Internas**

- Socios: La información se obtendrá de uno de los socios accionistas de la entidad, recolectada a través de una entrevista en la cual se abarcarán los elementos que conforman el proceso administrativo.
- Colaboradores: Los empleados serán también una fuente primordial de información. Esta se recolectará por medio de entrevistas y cuestionarios; de igual forma, cubrirá los elementos que conforman el proceso administrativo.
- Documentación física: proveniente de los documentos que provea la entidad objeto de estudio.

#### **4.1.6 Aspectos legales**

##### Ley 7600

Ley igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad: Esta ley tiene cuatro principios fundamentales: servir como instrumento a las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, garantiza la igualdad de oportunidades para la población costarricense en todos los ámbitos establecidos, eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad, establecer las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad adoptar medidas necesarias para la equiparación de oportunes y la no discriminación (TSE, 1996, p. 3).

##### Ley 9028

Ley General de Control del Tabaco y sus Efectos Nocivos en la Salud N.º 9028: Esta ley tiene como propósitos, según indicados en el artículo dos: reducir el consumo de productos a base de tabaco, reducir al mínimo la exposición de las personas a los efectos del humo de tabaco, disminuir el daño producido por el tabaquismo en ámbitos como sanitario, social y ambiental. Prevenir el desarrollo del tabaquismo, promover la educación acerca de los riesgos de consumir tabaco y combatir el comercio ilícito de productos con tabaco (SCIJ, 2012).

##### Ley 7092

La ley 7092 graba con un impuesto sobre las utilidades a las personas contribuyentes, independientemente de si son físicas, jurídicas, o cualquier otro ente que se encuentre domiciliado en el país en donde ejecutan actividades lucrativas (o

no) de fuente costarricense, considerando un periodo de actividad que corresponde del 01 de enero de cada año finalizando el 31 de diciembre del mismo año en cuestión (Asamblea Legislativa, 1988).

#### Ley 6826

La ley 6826 hace referencia al pago obligatorio mensual de un impuesto al valor agregado por parte de las entidades físicas o jurídicas, esto por concepto de las actividades diarias que, en este caso, es la prestación de servicios, bajo las condiciones establecidas en el artículo “C” inciso “i”, que menciona las actividades educativas en el territorio nacional (Asamblea Legislativa, 1982).

#### ***4.1.7 Información adicional***

A nivel operativo, sus sedes ubicadas en Costa Rica, Colombia y Guatemala no tienen una relación de dependencia entre ellas. Es decir, las operaciones que realiza cada sede son independientes de las labores que realice una o más de ellas y ninguna tiene un rol supervisor o gerencial sobre la otra, sino que cada una cuenta con sus propias obligaciones y son supervisadas directamente por los dueños de la institución.

Las sedes ubicadas fuera de Costa Rica actúan como agencias promotoras o vendedoras de la oferta académica y actual, al ser representantes de la sede central ubicada en San José, que ofrece el servicio. Estas realizan gestiones y procesos relacionados con la venta de los servicios y, una vez concretada o formalizada la misma, la información del cliente es trasladada a la sede principal.

Esta sede procesa los datos y se encarga de asignar a los estudiantes a uno de los grupos en el horario que eligieron, así como de brindarles el servicio postventa durante toda

la duración del curso; es decir, se encargan de asegurarse que estos reciban clases de la mejor calidad posible, con profesores capacitados, de mantener los registros del avance que van obteniendo, de darles el servicio al cliente y gestionar lo relacionado con los títulos obtenidos.

En esta sede principal en la cual se enfoca la evaluación de la empresa, ya que en ella se concentran todos los procesos operativos necesarios para el funcionamiento óptimo de la entidad. La sede cuenta con misión, visión, valores institucionales tales como el respeto, compromiso, integridad e innovación y también con una política de vestimenta y presentación personal, una política contra el acoso y hostigamiento sexual y normas de salud y seguridad ocupacional.

Más allá de eso, la empresa no posee más políticas ni objetivos institucionales, manuales de puestos, diagramas de flujo de las áreas funcionales, tampoco estrategias organizacionales y departamentales, programas de ejecución presupuestarios ni planes de capacitación, detección o corrección de riesgos.

#### **4.2 Propuesta técnica**

**Naturaleza:** La naturaleza de la auditoría es de tipo operativa, para analizar y evaluar el proceso administrativo del Instituto ABC Sociedad Anónima.

**Alcance:** La aplicación de la auditoría operativa se extiende a las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica de la entidad de Costa Rica.

**Antecedentes:** El sujeto de estudio no cuenta con auditorías internas o externas, o estudios previos destinados a la evaluación o mejoramiento de su proceso administrativo.

- Realizar un plan de trabajo que contenga las actividades mínimas necesarias para la ejecución de una auditoría operativa al proceso administrativo del Instituto ABC S.A. del 2024.

### **Estrategia**

La estrategia se compone de tres etapas. Así pues, la primera consiste en recolectar información proveniente de la gerencia y de cada una de las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica, a través de entrevistas al gerente y a los encargados de cada área; además, se aplicaron también cuestionarios a los colaboradores. Los datos recolectados están relacionados con el proceso administrativo y cada uno de los elementos que lo conforman, como la planeación, la organización, la dirección y el control; esto con el fin de tener la visión de cómo se desarrollan estos aspectos en cada área funcional. Estas entrevistas y cuestionarios fueron aplicados mediante visitas físicas que se realizaron a las instalaciones de la institución, las cuales permitieron tener la visión más amplia posible sobre el conocimiento de la organización y la ejecución de los procesos.

La segunda etapa consiste en la comparación de la visión dada por la gerencia, con la de cada área funcional, esto con el objetivo de determinar si estas coinciden en uno o más aspectos, o bien, si no tienen relación en uno o más elementos. Esto proporciona un panorama general sobre la empresa y muestra qué tan alineada se encuentra con respecto a la consecución de objetivos, el proceso administrativo y cada uno de los elementos que lo componen.

La tercera etapa permite analizar esta información con el objetivo de confeccionar un informe de auditoría que contenga los hallazgos y establezca los posibles ajustes necesarios para corregir las desviaciones que puedan estar afectando tanto a las áreas funcionales como a la gerencia en cuanto a la consecución de los objetivos, y que, por tanto, no sé esté alcanzando la eficacia, eficiencia y economicidad planteada.

**Acciones:**

En primera instancia, se solicita los documentos al departamento de recursos humanos de la institución a través de un correo electrónico. La información solicitada corresponde a archivos esenciales, tales como acta constitutiva, políticas, reglamentos, misión, visión, valores, manuales de puestos y funciones, organigrama institucional, estrategias institucionales, planes de detección corrección de riesgos, entre otros archivos. Estos documentos se solicitaron con la finalidad de realizar un análisis previo a la empresa y, de esa manera, elaborar guías de entrevistas y cuestionarios adecuados para evaluar el proceso administrativo.

Luego, se estableció un cronograma para coordinar visitas a las instalaciones de la institución. La primera de ellas fue para reunirse tanto con el gerente de la entidad como con los encargados de las áreas funcionales con el objetivo de entrevistarlos y así obtener información con respecto al proceso administrativo y los elementos que lo componen. La segunda visita consistió en aplicar cuestionarios a los colaboradores de cada uno de los departamentos en estudio, con la finalidad de obtener su versión en cuanto al proceso administrativo.

Una vez recolectada la información necesaria, se procedió con el análisis de los datos, contrastando la visión brindada y esperada por la gerencia de la empresa,

con lo obtenido, mostrado y ejecutado por las áreas funcionales y sus colaboradores. Esto permitió detectar desviaciones y medir el grado de eficacia, eficiencia y economicidad de su proceso administrativo y el cumplimiento de los objetivos.

Por último, se preparó un informe con los resultados del análisis, para mostrar todos los hallazgos relacionados con la eficacia, eficiencia y economía del proceso administrativo de la entidad. También se incluyen recomendaciones para reducir, mitigar o eliminar deficiencias en este proceso, para que puedan ser analizadas por la gerencia de la organización.

#### **Recursos:**

- Dos auditores.
- Dos computadoras.
- Internet.
- Vehículo para transportarse a la empresa.
- Documentos físicos para ejecutar los cuestionarios y aplicar entrevistas.
- Teléfono para grabar con audio las entrevistas.
- Utensilios de oficina, lapicero, lápiz, borrador, cuaderno de apuntes.
- Alimentación.

#### **Resultados:**

Como resultado de la ejecución de esta revisión, se obtuvo un documento que recolectó un conjunto de observaciones y puntualizó elementos del proceso administrativo que podrían mejorar, así como una serie de recomendaciones, con el objetivo de proporcionar opciones que contribuyan a mejorar la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos y al logro de los objetivos institucionales.

### **4.3 Plan de Trabajo**

#### **Identificación**

Auditoría operativa en las áreas funcionales del Instituto ABC S.A, en el periodo 2024.

#### **Responsables**

Denis Alfaro Navarro, Douglas Andrés Castro Salas.

#### **Áreas funcionales**

Ventas, logística, cobro y Calidad Académica.

#### **Objetivo**

- Evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía del proceso administrativo en las áreas funcionales de ventas, logística, cobro y calidad académica, identificando los puntos de mejora que permita desarrollar la empresa.

#### **Factores para revisar**

La evaluación tiene como propósito recolectar información a través de evidencia que permita conocer y comprender de la mejor manera cómo se lleva a cabo el proceso administrativo dentro de las áreas funcionales de la empresa en estudio. Con esto se pretende determinar si tales procesos cumplen de manera satisfactoria con la eficiencia, eficacia y economicidad planteados por la gerencia de la institución o, de lo contrario, detectar deficiencias en este proceso y realizar propuestas de mejora que contribuyan al alcance de los objetivos.

En este sentido, se revisa y se documentan las cuatro fases que componen el proceso administrativo, y a su vez, los elementos que las conforman. Los factores revisados se detallan a continuación.

En la primera fase de planeación, los elementos por revisar fueron la misión, la visión, los objetivos, la filosofía organizacional, las políticas, las estrategias, los programas y los presupuestos. En la etapa de organización, se revisó la existencia de alguna descripción de los procesos y como estos están jerarquizados, cómo se encuentran organizados los recursos y, por último, los esfuerzos de la organización.

En el área de dirección, se revisó cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, la forma en que se comunican los agentes dentro de la entidad y de qué manera se realiza el proceso de motivación al personal. Por último, en la etapa de control, se evalúan aspectos como los mecanismos existentes para la detección y medición de desviaciones, las acciones correctivas y el proceso de retroalimentación de las medidas tomadas.

## Actividades:

Tabla 4 Proceso Administrativo

<b>Proceso administrativo</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Planeación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas.</li><li>• Reglamentos.</li><li>• Estrategias.</li><li>• Manuales.</li><li>• Valores institucionales.</li><li>• Objetivos.</li><li>• Misión.</li><li>• Visión.</li><li>• Presupuesto operativo.</li></ul>	Conocer el marco de referencia en el que se desenvuelve y actúa la empresa.
<b>Organización</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura organizacional.</li><li>• Cultura organizacional.</li><li>• Distribución y segregación de funciones.</li><li>• Distribución del recurso humano dentro de la organización.</li></ul>	Organizar la estructura empresarial, generando la posibilidad de mejora en el desempeño de la organización.

<p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de autoridad y liderazgo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Proceso de innovación.</li> <li>• Uso de las tecnologías de información.</li> </ul>	<p>Determinar las medidas necesarias para mejorar la gestión de la organización.</p>
<p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza de los controles.</li> <li>• Sistemas de identificación y reducción de riesgos.</li> <li>• Proceso de identificación y reducción de riesgos.</li> <li>• Herramientas utilizadas para identificar y mitigar riesgos.</li> <li>• Evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Herramientas utilizadas para evaluar el desempeño.</li> </ul>	<p>Identificar los medios utilizados para medir el cumplimiento de objetivos de las áreas funcionales.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Actividades

Sujeto de estudio	Actividades para realizar.	Objetivo	Procedimiento
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las políticas empresariales.</li> <li>• Revisión de reglamentos empresariales.</li> <li>• Revisión de estrategias empresariales.</li> <li>• Revisión de manuales de puestos de las áreas funcionales.</li> <li>• Revisión de valores organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar la existencia de políticas empresariales.</li> <li>• Confirmar la existencia de reglamentos empresariales.</li> <li>• Determinar la existencia de estrategias empresariales.</li> <li>• Verificar cómo se designan las tareas de los puestos de las áreas funcionales sujetas a revisión.</li> <li>• Verificar si los valores institucionales son transmitidos a los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las políticas empresariales.</li> <li>• Revisión de reglamentos empresariales.</li> <li>• Revisión de estrategias empresariales.</li> <li>• Revisión de manuales de puestos de las áreas funcionales.</li> <li>• Revisión de valores organizacionales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos institucionales.</li> <li>• Revisión de ejecución del presupuesto operativo.</li> <li>• Revisión de la misión y visión empresariales.</li> <li>• Revisión de planes de capacitación.</li> <li>• Revisar los medios de comunicación determinados por la gerencia.</li> <li>• Revisión de evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar existencia de objetivos institucionales.</li> <li>• Confirmar la existencia de presupuestos para las áreas funcionales.</li> <li>• Verificar si la misión y visión empresariales son transmitidas a las áreas funcionales.</li> <li>• Revisar si existe un plan de capacitación a empleados.</li> <li>• Determinar cuáles son los medios de comunicación implementados en la empresa.</li> <li>• Identificar la existencia de evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Conocer cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos institucionales.</li> <li>• Revisión de ejecución del presupuesto operativo.</li> <li>• Revisión de la misión y visión empresariales.</li> <li>• Revisión de planes de capacitación.</li> <li>• Revisar los medios de comunicación determinados por la gerencia.</li> <li>• Revisión de evaluación de desempeño.</li> </ul>
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Revisión de los sistemas de control.</li> <li>• Solicitar información sobre los sistemas utilizados por el instituto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los sistemas de control con los que cuenta la institución.</li> <li>• Conocer cuáles sistemas utiliza la institución para llevar a cabo las labores diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Revisión de los sistemas de control.</li> <li>• Solicitar información sobre los sistemas utilizados por el instituto.</li> </ul>
<p>Área funcional de Ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos departamentales, para verificar si están alineados con los objetivos generales.</li> <li>• Revisión del manual de procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la existencia de objetivos para el área funcional.</li> <li>• Comprender las funciones que debería realizar cada uno de los colaboradores del área funcional.</li> <li>• Comprender la secuencia de cómo es ejecutado el trabajo de cada uno de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los objetivos tanto institucionales como departamentales, para determinar la similitud entre ellos.</li> <li>• Comprobar que las actividades descritas en el</li> </ul>

	<p>del área funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los diagramas de flujo del área funcional.</li> <li>• Revisión de la estrategia operativa del área funcional.</li> <li>• Revisión del cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Comprobar los medios por los cuales se comunica el área funcional interna y externamente.</li> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones</li> </ul>	<p>colaboradores del área funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el plan y los intervalos de capacitación del área funcional.</li> <li>• Identificar los medios de comunicación usados por el área funcional.</li> <li>• Identificar si en el proceso de toma de decisiones del área funcional se otorga algún grado de responsabilidad.</li> <li>• Comprobar que los sistemas de detección y control del área funcional sean los designados por la institución.</li> <li>• Conocer los sistemas que utiliza el área funcional para cumplir con sus labores diarias.</li> </ul>	<p>manual de procedimientos y en los diagramas de flujo sean las mismas que realizan los colaboradores, esto mediante la técnica de observación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Recolectar evidencia de los medios de comunicación utilizados tanto interna como externamente.</li> <li>• Obtener información</li> </ul>
--	--	--	---

	<p>dentro del área funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar los procesos de detección y control.</li> <li>• Conocer cómo utiliza el área funcional los sistemas de información de la empresa.</li> </ul>		<p>acerca de cómo se realiza el proceso de toma de decisiones dentro del área funcional, mediante la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar información documental del proceso de detección y control de riesgos del área funcional.</li> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por la entidad.</li> </ul>
--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por el área funcional.</li> </ul>
<p>Área Funcional de Logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos departamentales, verificando si estos están alineados con los objetivos generales.</li> <li>• Revisión del manual de procedimientos del área funcional.</li> <li>• Revisión del cronograma de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la existencia de objetivos para el área funcional.</li> <li>• Comprender las funciones que deberían de realizar cada uno de los colaboradores del área funcional.</li> <li>• Revisar el plan y los intervalos de capacitación del área funcional.</li> <li>• Identificar los medios de comunicación usados por el área funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los objetivos tanto institucionales como departamentales, para determinar la similitud entre ellos.</li> <li>• Solicitar el cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Recolectar evidencia de los medios de comunicación</li> </ul>

	<p>capacitación del área funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar los medios por los cuales se comunica el área funcional interna y externamente.</li> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones dentro del área funcional.</li> <li>• Comprobar los procesos de detección de y control.</li> <li>• Conocer cómo utiliza el área funcional los sistemas de información de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar si en el proceso de toma de decisiones del área funcional se otorga algún grado de responsabilidad.</li> <li>• Conocer los sistemas que utiliza el área funcional para cumplir con sus labores diarias.</li> </ul>	<p>utilizados, tanto interna como externamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información acerca de cómo se realiza el proceso de toma de decisiones dentro del área funcional, mediante la entrevista.</li> </ul>
--	--	---	---

<p>Área Funcional de Cobro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos departamentales, verificando si estos están alineados a los objetivos generales.</li> <li>• Revisión del manual de procedimientos del área funcional.</li> <li>• Revisión del cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Comprobar los medios por los cuales se comunica el área funcional interna y externamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la existencia de objetivos para el área funcional.</li> <li>• Comprender las funciones que deberían de realizar cada uno de los colaboradores del área funcional.</li> <li>• Revisar el plan y los intervalos de capacitación del área funcional.</li> <li>• Identificar los medios de comunicación usados por el área funcional.</li> <li>• Identificar si en el proceso de toma de decisiones del área funcional se otorga algún grado de responsabilidad.</li> <li>• Conocer los sistemas que utiliza el área funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los objetivos tanto institucionales como departamentales, determinando la similitud entre ellos.</li> <li>• Solicitar el cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Recolectar evidencia de los medios de comunicación utilizados tanto interna como externamente.</li> <li>• Obtener información acerca de cómo se realiza el</li> </ul>
---------------------------------	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones dentro del área funcional.</li> <li>• Comprobar los procesos de detección de y control.</li> <li>• Conocer cómo utiliza el área funcional los sistemas de información de la empresa.</li> </ul>	<p>para cumplir con sus labores diarias.</p>	<p>proceso de tomas de decisiones dentro del área funcional mediante la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por la entidad.</li> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por el área funcional.</li> </ul>
Área Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos departamentales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la existencia de objetivos para el área funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los objetivos tanto institucionales</li> </ul>

<p>de Calidad Académica.</p>	<p>para verificar si están alineados con los objetivos generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del manual de procedimientos del área funcional.</li> <li>• Revisión del cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Comprobar los medios por los cuales se comunica el área funcional interna y externamente.</li> <li>• Revisar el proceso de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las funciones que deberían de realizar cada uno de los colaboradores del área funcional.</li> <li>• Revisar el plan y los intervalos de capacitación del área funcional.</li> <li>• Identificar los medios de comunicación usados por el área funcional.</li> <li>• Identificar si en el proceso de toma de decisiones del área funcional se otorga algún grado de responsabilidad.</li> <li>• Conocer los sistemas que utiliza el área funcional para cumplir con sus labores diarias.</li> </ul>	<p>como departamentales, para determinar la similitud entre ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el cronograma de capacitación del área funcional.</li> <li>• Recolectar evidencia de los medios de comunicación utilizados tanto interna como externamente.</li> <li>• Obtener información acerca de cómo se realiza el proceso de toma de decisiones dentro del área</li> </ul>
------------------------------	---	--	--

	<p>dentro del área funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar los procesos de detección de y control.</li> <li>• Conocer cómo utiliza el área funcional los sistemas de información de la empresa.</li> </ul>		<p>funcional .mediante la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por la entidad.</li> <li>• Solicitar los manuales de uso de los distintos sistemas informáticos utilizados por el área funcional.</li> </ul>
--	--	--	---

**Fuente: elaboración propia.**

### **5.1 Limitantes**

Es importante mencionar que se presentó una limitante al presente estudio, el cual en primera instancia planteaba evaluar los departamentos de logística, cobro, calidad académica y ventas; sin embargo, debido a unos cambios estructurales importantes sufridos entre los meses de octubre 2023 y mayo 2024, el departamento

de logística y cobro se unificaron y pasaron a llamarse departamento administrativo. Asimismo, el departamento de ventas fue desintegrado y trasladado a Colombia; por lo tanto, no fue posible aplicar entrevistas a este departamento ni ningún otro método utilizado en esta revisión; además, la distancia que supone como barrera a los alcances de este estudio, por lo que, de aquí en adelante, se trabaja únicamente con los departamentos administrativo y calidad académica.

## **5.2 Planear**

Con respecto a la etapa de la planeación, el gerente de la empresa indicó en la entrevista que él es quien se encarga de realizarla. Sin embargo, las jefaturas indicaron que él es quien toma las decisiones y da las pautas, la planeación en términos de objetivos específicos, tareas, funciones y distribución de los recursos la realizan los encargados de los departamentos.

Los colaboradores concuerdan en que esta planeación no se registra en ningún documento escrito o similar el cual ellos puedan consultar como marco de referencia para tomar decisiones propias del trabajo que realizan. Todo se realiza de manera verbal y, en caso de dudas, deben consultar nuevamente con su jefe inmediato para aclararlas, o bien, para solucionar una situación o problema específico.

### **Objetivos**

En relación con los objetivos institucionales, el gerente indicó que él no se encarga de realizar los objetivos; sin embargo, sí es quien establece lo que se quiere lograr en términos generales y deja que sean las jefaturas las que se encarguen de definir los objetivos propios del departamento para cumplir con lo propuesto por él.

Por su parte, los encargados indicaron que sí se plantean objetivos, pero no saben cuántos objetivos se propusieron ni cuales de ellos se cumplieron, ya que no los recuerdan y no se consignan en ningún documento. Sin embargo, mencionaron que las prioridades para estos objetivos son los de aumentar los ingresos y reducir los gastos lo más posible.

Por último, los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores mostraron que sí les son compartidos objetivos de parte de sus jefaturas y son de su conocimiento. Además, indican que estos son susceptibles de alcanzarse, lo cual concuerda con lo mencionado por los encargados de los departamentos; sin embargo, no recuerdan ningún objetivo en concreto.

### **Políticas y reglamentos**

En la fase inicial de requerimientos se solicitaron las políticas y reglamentos y la respuesta que se obtuvo es que la compañía cuenta únicamente de manera formal con una política contra el acoso y hostigamiento laboral y otra sobre la vestimenta y presentación personal de los colaboradores; sin embargo, en las entrevistas aplicadas tanto al gerente como a los encargados del departamento administrativo y calidad académica, estos indicaron que no cuentan con ninguna de ellas. Sobre esto, el primero comentó que no cree necesario establecer políticas ni reglamentos debido a que, según indica, trabajan mucho la motivación y el cambio, además que por esta última razón no cree que el proceso de planeación pueda mejorarse si se implementaran o crearan políticas y reglamentos. Por otro lado, si bien los encargados de los departamentos no confirmaron la existencia de estas dos políticas, sus respuestas contrastan con las del gerente, pues sí creen que la empresa pueda mejorar

en este proceso con la implementación de estos rubros, por lo que consideran necesario crearlas.

Por último, ante la misma consulta hecha a los colaboradores, cuatro de los seis encuestados respondieron que no cuentan con políticas definidas, los dos restantes indicaron que sí existen. Uno de ellos mencionó que tiene conocimiento sobre una acerca del uso del celular y el otro mencionó únicamente la política de vestimenta, lo cual concuerda con la información que se obtuvo de parte de recursos humanos; además, mencionó una política de privacidad de los clientes, que trata sobre el manejo de información sensible sobre estos.

Se logró identificar la existencia de políticas dentro de la organización, dos de ellas debidamente redactadas y establecidas de manera correcta, la política contra el acoso y hostigamiento y la política sobre la vestimenta y presentación personal de los colaboradores. Según lo comentado por los empleados, existen al menos un par de políticas más (manejo de datos y celular) que no están establecidas de manera formal. Por último, no se obtuvo información de los reglamentos establecidos dentro de la empresa de manera escrita o verbal, ya que no hubo mención alguna de parte de los involucrados en el proceso de estudio.

### **Presupuestos**

Con respecto a la asignación de un presupuesto, el gerente menciona que este se define en el momento en que se determina algún propósito. Cabe resaltar que él lo mencionó en términos generales; sin embargo, las jefaturas de los departamentos de logística y calidad académica indicaron que no tienen ni se les otorga un presupuesto en específico, solamente se le asigna al departamento de ventas, el cual se encuentra en Colombia.

### **5.3 Organizar**

Con respecto al proceso de organización de la empresa, tanto la gerencia como las jefaturas coinciden en que la responsabilidad de realizar esta labor recae en estas últimas. La gerencia comunica lo que necesita o desea a los encargados de los departamentos y ellos se encargan de organizar a los colaboradores para alcanzar o satisfacer lo deseado por el gerente.

#### **Manuales de puestos y funciones**

En la etapa preliminar del estudio, se solicitaron, como parte de los requerimientos iniciales, los manuales de puestos, pero la respuesta obtenida fue que la empresa no cuenta con estos documentos. El gerente indica no creer que la empresa mejore con la implementación formal de estos manuales; por el contrario, las jefaturas creen que sí puede mejorar.

Por último, parece que la entidad se encuentra en constante cambio, ya que los colaboradores mencionaron que sus tareas y puestos de trabajo cambian todo el tiempo, debido a nuevas necesidades que aparecen o se plantean desde la gerencia. Es importante resaltar que la empresa sufrió un cambio organizacional importante, que los llevó a reorganizar la coordinación entre departamentos y colaboradores, así como a alterar el orden de las tareas. Sin embargo, no se modificaron de manera significativa las funciones, esto generó hasta el día de hoy una disconformidad entre los empleados, debido a la existencia de duplicidad en algunas tareas.

Desde el punto de vistas de los encargados de los departamentos, esta situación se dio debido a una combinación de factores, desde una falta de capacitación

que les permitiera afrontar de mejor manera los cambios a realizar, pasando por no tomar en cuenta aspectos importantes a la hora de implementarlo para evitar duplicidades en las funciones, hasta un faltante de personal debido a recortes impulsados por intentar ahorrar dinero y obtener mejores rendimientos. Todo esto ha ocasionado los problemas antes mencionados y, a su vez, contribuye a que el logro de los objetivos o necesidades planteadas no se cumpla de manera eficaz, eficiente y económica.

Por último, se consultó tanto al gerente y dueño como a los encargados de los departamentos quién es el responsable cuando se presenta un conflicto laboral entre empleados. Así pues, el gerente contestó que él no se involucra de ninguna manera y que el departamento de recursos humanos lo soluciona. La misma respuesta se obtuvo de la encargada del departamento de calidad académica, se acude a recursos humanos en caso de problemas de esa índole. Sin embargo, la encargada del departamento administrativo difirió y comentó que son ellas las que se encargan de resolver los conflictos entre los empleados; además, indica que se le informan al gerente y dueño, no mencionó a recursos humanos.

#### **5.4 Dirigir**

Con respecto al proceso de dirección, al consultarle al gerente si las decisiones que se tomaron son congruentes con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, respondió que no. Esto debido a que, por el cambio en las necesidades, se realizan constantes ajustes a los procesos operativos. Por su parte, los colaboradores mencionan que el trabajo que realizan deriva de manera directa a las órdenes que da la gerencia, lo cual confirma lo comentado por el dueño.

#### **Misión**

Cómo parte de la primera etapa de la revisión, se solicitaron documentos relacionados con la misión, los cuales fueron facilitados por el personal de capital humano en un documento PDF, lo cual confirmó su existencia. Sin embargo, este no se encuentra disponible ni accesible a los empleados para que puedan consultarlo dentro de las instalaciones físicas.

Cuando se les consultó a los colaboradores sobre la misión, cuatro de los encuestados del departamento administrativo afirmaron saber de su existencia, pero no recuerdan su enunciado, los dos restantes afirmaron no conocerla en su totalidad. Los empleados tienen la posibilidad de ingresar a la página web de la empresa, en la cual se puede apreciar un enunciado similar a la misión, llamado “propósito”, pero su contenido si bien tiene similitudes, no es el mismo.

### **Visión**

Con respecto a la visión de la empresa, la situación es muy similar a lo mencionado en la misión. Esta se encontraba en el mismo documento brindado por recursos humanos y las respuestas fueron las siguientes: cuatro de los seis empleados dicen conocer su existencia, pero no la recuerdan y los dos restantes no la conocen en su totalidad. Existe la misma diferencia entre el documento recibido y la página web, pues no coincide la información mencionada. Por último, cuando se le consultó tanto al gerente como a los encargados de los departamentos si existe una relación entre la visión y el comportamiento organizacional, indicaron que no.

### **Valores**

Cuando se consultó sobre los valores de la empresa, las respuestas fueron las mismas que se obtuvieron en relación con la misión y la visión. Desde el gerente, pasando por los encargados de los departamentos de logística y calidad académica y finalizando con los empleados, de igual forma, los valores recibidos en la primera solicitud de información fueron un total de cuatro, mientras que los que se presentan en la página web de la institución son ocho. Esto evidencia una diferencia en la cantidad; además, solamente coincide el valor de “innovación”, no sin antes sufrir una modificación en su contenido.

### **Toma de decisiones**

Con respecto al proceso de toma de decisiones, las jefaturas coinciden en que la última decisión sobre lo que se va a hacer la toma el gerente. Este cree, por su parte, que las decisiones que toma ayudan en su totalidad a que la empresa sea más competitiva, así como también lo cree la jefatura del departamento de logística. Por el contrario, la encargada del departamento de calidad académica no cree que esto suceda así, pues las decisiones cambian de manera constante, lo cual fue confirmado por los colaboradores. Es importante mencionar que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo a través de una reunión que se celebra de manera semanal.

### **Motivación de personal**

Cuando se consultó acerca de la motivación del personal, el gerente respondió que una mayor carga laboral los motiva, ya que esto representa, según sus palabras, un mayor beneficio económico. Por el contrario, los encargados de los departamentos mencionaron que no existen planes para motivar al personal, o al menos, no los tienen claros. Asimismo, los colaboradores mencionan que los cambios constantes, las exigencias relacionadas al trabajo

y la acumulación de este en tiempos definidos, son generadores de estrés y afectan de manera negativa la motivación entre el personal.

### **Medio de comunicación**

Con respecto a la consulta sobre si se tiene algún medio de comunicación autorizado dentro de la empresa, el gerente contestó que sí, la aplicación de WhatsApp es la que funciona de manera formal. Esta información fue confirmada por los encargados de los departamentos, quienes respondieron de igual forma. Los empleados comentaron que dicha aplicación es el método que utilizan; sin embargo, en lo referente hacia la forma en cómo se les transmiten instrucciones, indicaron que la comunicación verbal es una de las más utilizadas e importantes.

Por último, se consultó al gerente si se han realizado acciones para guiar e influenciar a los empleados a asumir mayor control y responsabilidades en el trabajo que realizan y la respuesta que se obtuvo es que no, debido a que él se enfocó en la apertura de nuevas sedes fuera del país y no estuvo en mucho contacto con sus empleados; considera que cometió un error en ese sentido, cuando se le consultó si se capacita al personal, comentó que solamente se capacita lo necesario.

Ante las mismas consultas, los encargados de los departamentos respondieron, de igual forma, que no se les guía, incentiva o prepara para asumir mayores responsabilidades, solamente asumen sin ningún tipo de apoyo técnico ni emocional. También mencionan que los cambios que se dan en cortos periodos de tiempo los afectan y que no se realizan capacitaciones.

Por su parte, los colaboradores mencionan y confirman que sí se dan muchos cambios de manera constante, que no reciben capacitaciones y no hay lapsos establecidos para recibirlas. Ahora bien, parece que esto no va a mejorar en un futuro próximo, pues tanto ellos como la gerencia no esperan que haya una capacitación.

## 5.5 Control

Con respecto al proceso de control, se consultó al dueño de la empresa si existen controles establecidos, este comenta que él se enfoca en los resultados y que, por consecuencia, no se enfoca tanto en el control. Por tal razón, no tiene definido ninguno en específico hacia la empresa en general, más allá de la reunión semanal que realiza para constatar el avance de los objetivos o necesidades establecidos. ante la pregunta de cuáles elementos, actividades o procesos controla con esa medida, su respuesta fue “los resultados”.

Por su parte, los encargados confirman tal situación, pues indica que de parte de la gerencia no tienen ningún control específico hacia ellos o los subordinados a su cargo, más allá de la reunión antes mencionada, en la cual deben tener a mano y de forma actualizada la información que se va a tratar. Por otro lado, mencionan que sí han creado, mantienen y aplican controles sobre los colaboradores que tienen a su cargo, esto con el propósito de asegurar el avance y cumplimiento de lo propuesto y esto lo confirman los empleados, al explicar que sí existen controles generales diarios sobre las operaciones que realizan, por parte de sus jefes directos.

Respecto a la consulta sobre si considera que los controles que se aplican actualmente son suficientes, el gerente respondió que sí; él considera que estos están bien, pero menciona que está contemplando realizar algunos cambios que implicarían realizar ajustes. La misma

consulta se le realizó a la encargada del departamento de logística y cobro, quien considera que se debe mejorar el control que se aplica al área de servicio al cliente, con el objetivo de evitar quejas por parte de los clientes.

La encargada del departamento de calidad académica considera que se debe de mejorar o cambiar el tipo control que ejerce sobre la deserción estudiantil, de modo que permita medir de manera más detallada las razones de esta, para tener más certeza y tomar mejores medidas para reducirla lo más posible. Además, ambos departamentos coinciden en que es necesario más personal para mejorar y expandir los controles, mientras que el gerente, por su parte, considera que debe crearse o mejorarse el control sobre los ingresos de la institución.

Sin embargo, los colaboradores del área de cobro si tienen definido dónde y cómo aplicar los controles, mientras que los del área de logística no, ya que el trabajo que llevan a cabo se extiende desde la matrícula de un estudiante hasta el proceso de graduación.

Ante la consulta realizada al gerente sobre la existencia de alguna razón que le impida implementar o corregir los controles sobre los ingresos, este comentó que no. La misma consulta fue realizada a los encargados de los departamentos y ellos apuntaron que la limitante que enfrentan es la falta de personal y los cambios constantes que se dan.

Por último, se les consultó tanto al gerente, como a las jefaturas y los colaboradores sobre si los controles contemplan situaciones antes, durante y después de que surja un problema, y todos comentaron que los controles sí contemplan estos

escenarios. Sin embargo, estos controles se crean y aplican una vez que se presenta un problema nuevo.

En relación con los controles, se consultó si estos se encuentran por escrito en algún documento formal y no se registra nada o muy poco sobre ellos en documentación empresarial que sirva para dejar constancia de los controles aplicados. El departamento de logística respondió que no se tiene documentación sobre los controles que se aplican y lo que se entrega al gerente es un reporte semanal sobre el avance en cuanto al cobro. Los demás controles son para el departamento mismo; es decir, no rinden cuentas al gerente, solamente quedan en control del encargado. Con respecto al de calidad académica, se tiene un documento de evaluación para los profesores únicamente, no existen controles que se registren ni apliquen al personal del departamento.

Cuando se le consultó al gerente acerca de la aplicación de evaluaciones de desempeño, comentó que se realizan de manera constante, sobre todo a los profesores que imparten lecciones. Esta evaluación fue confirmada por la encargada del departamento de calidad académica, quien indicó que dicha evaluación se aplica, pero que los profesores no son empleados directos del instituto, se les contrata por servicios profesionales. También se aplican evaluaciones sobre la calidad de las clases a los estudiantes, pero no existe una evaluación que sea aplicada a ella o al personal que tiene a cargo. Lo mismo ocurre con el departamento de logística, cuya única forma de evaluar el desempeño es fijar metas en el cobro.

## **5.6 Hallazgos**

A continuación, se detallan los hallazgos obtenidos en esta auditoría operativa, en la cual se pueden apreciar ciertos aspectos importantes en las diferentes etapas del proceso administrativo del instituto ABC S.A.

### **5.6.1 Planeación**

En este apartado se describen los hallazgos relacionados con la primera etapa del proceso administrativo, denominada de planeación.

#### **5.6.1.1 Objetivos generales y específicos**

**Condición:** Según los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicados, se concluye que los objetivos generales y específicos de la empresa está enfocados únicamente en generar ingresos y reducir costos; además, estos no se dejan plasmados de manera escrita.

**Criterio:** Uno de los procedimientos para hacer efectivo el proceso de planeación es el planteamiento de objetivos, estos deben enfocarse en ingresos, costos, personas y procesos, para ser alcanzados en un periodo determinado y se espera que una vez sean comunicados, el personal trabaje en lograrlos.

**Causas:** La necesidad del gerente de generar un beneficio económico lleva a que el planteamiento de los objetivos esté dirigido a ingresos y costos, y se dejan de lado los enfocados a personas y procesos. Además, los cambios constantes en las necesidades ocasionan que los objetivos cambien con frecuencia.

**Efectos:** Los objetivos no están enfocados en personas y procesos, lo cual puede generar una desmotivación del personal; además, la falta de mejoras en los procesos puede ocasionar que

los trabajos llevados a cabo de manera diaria dejen de ser eficaces y eficientes. Por último, la falta de objetivos escritos y los cambios constantes en estos generan una baja probabilidad de cumplimiento, debido al poco tiempo que estos perduran en la empresa.

#### **5.6.1.2 Políticas**

**Condición:** Con base en la información recibida como parte del estudio preliminar de la empresa, se observa que las políticas existentes en la organización no están enfocadas en aspectos técnicos u operacionales.

**Criterio:** Las políticas y reglamentos institucionales son parte vital de la planeación de una empresa, ya que estos componentes suponen las reglas a seguir para todos dentro de la organización y establecen también un orden jerárquico y una serie de limitaciones que ajustan el comportamiento organizacional general.

**Causas:** Existe poco interés de parte de la gerencia en establecerlos, pues no lo considera necesarios para la operación de la empresa.

**Efectos:** Los empleados no cuentan con un marco normativo de referencia que les dé seguridad acerca del alcance y limitaciones del trabajo que realizan diariamente. Tampoco cuentan con guías sobre cómo actuar en situaciones extraordinarias ni de conflicto, lo cual abre la ventana a la posibilidad de que actúen de la manera que consideren oportuna en todo momento.

#### **5.6.1.3 Presupuestos**

**Condición:** En las entrevistas y cuestionarios aplicados se determinó que las áreas de logística, cobro y calidad académica no cuentan con un presupuesto definido, únicamente

para el área de ventas. El gerente menciona que el presupuesto se establece en el momento de indicar lo que se quiere.

**Criterio:** El proceso de planeación comprende la estrategia de la empresa, en la cual se contemplan las acciones a seguir durante un periodo determinado y se definen los recursos que se utilizarán, tanto operativos como financieros.

**Causas:** Poco interés por parte de la gerencia en realizar una planeación y designar un presupuesto a los departamentos mencionados, debido a las necesidades cambiantes de este.

**Efectos:** Se genera una acumulación de obligaciones financieras, como pago de cargas sociales, impuestos y deudas que no llegan a ser canceladas en tiempo y forma, debido a la falta de recursos por el mal manejo de estos, o bien, su utilización para solventar necesidades personales del dueño.

## **5.6.2 Organización**

### **5.6.2.1 Manuales de puestos y funciones**

**Condición:** En el estudio preliminar se determinó que no existen manuales de puestos ni de funciones en ninguno de los departamentos en estudio. Esto fue confirmado en las entrevistas y cuestionarios aplicados.

**Criterio:** Parte importante de la organización de la empresa es la definición apropiada de los puestos, funciones, responsabilidades y procesos que conforman su estructura organizacional, ya que así se pueden cubrir todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible.

**Causa:** No se percibe iniciativa de parte de la gerencia de la empresa en definir estos puestos, pues considera que no necesitan manuales de puestos ni funciones, por el cambio constante que atraviesa la compañía.

**Efecto:** Las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo pueden aumentar o disminuir a conveniencia de la gerencia o encargados; además, los cambios constantes generan un descontento entre los empleados. Tampoco está definida la responsabilidad de solucionar los problemas o conflictos entre los colaboradores.

### **5.6.3 Dirigir**

#### **5.6.3.1 Misión y Visión**

**Condición:** Con base en las entrevistas y cuestionarios aplicados, se determinó que la misión y visión empresarial no fueron comunicadas de manera efectiva a los colaboradores.

**Criterio:** Para mantener enfocados los esfuerzos y recursos de toda la organización en alcanzar las metas y objetivos, es necesario que exista una misión clara que los mantenga trabajando en el día a día, y una visión que les permita proyectar la empresa en el futuro, para mantener la motivación y el ánimo durante el proceso. Por esta razón, es de suma importancia que estos elementos sean comunicados de manera efectiva a todos los colaboradores.

**Causas:** El gerente menciona que el proceso de adaptación a los cambios constantes influye en la manera y frecuencia con que se comunican estos elementos.

**Efectos:** Al no conocer estos elementos, tanto las jefaturas como los empleados no saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos; además, los cambios constantes los hacen perder los ajustes

a los procesos y recursos operacionales para alcanzar las metas anteriores. Esta misma razón los hace perder tiempo y dinero.

#### **5.6.3.2 Valores Institucionales**

**Condición:** En la aplicación de los cuestionarios, se pudo identificar que los valores institucionales no fueron transmitidos de manera óptima a los colaboradores, ya que cuando se les consultó sobre el tema, no los recordaban. Además, en la etapa preliminar del estudio, se logró observar que la empresa cuenta con dos conjuntos distintos de valores, los que fueron suministrados vía correo electrónico y los presentados en la página web.

**Criterio:** Los valores institucionales constituyen el marco de comportamiento moral que los colaboradores deben tener dentro de la compañía durante la jornada laboral, ya que estos conforman parte de la imagen institucional y son el contacto directo con los clientes, lo cual agrega valor al servicio que se brinda y, a su vez, propicia un buen ambiente laboral interno.

**Causas:** Se deduce que no hay una iniciativa real de parte del dueño y gerente de la empresa por comunicar de manera apropiada los valores institucionales; además, el hecho de que los medios de comunicación oficiales sean de manera verbal y por medio de la plataforma de WhatsApp dificulta que los empleados los mantengan presentes en el tiempo.

**Efectos:** No tener los valores presentes constantemente entre los colaboradores puede ocasionar que estos muestren actitudes o comportamientos contrarios a los deseados por la organización y generar roces y situaciones de tensión dentro de toda la estructura.

#### **5.6.3.3 Toma de decisiones**

**Condición:** En la aplicación de las entrevistas se determinó que el proceso de toma de decisiones por parte del gerente cambia de manera constante.

**Criterio:** El proceso de toma de decisiones lo debe realizar la gerencia, con el fin de orientar a los colaboradores hacia donde deben dirigirse, pero estas deben tener un plazo razonable para que tanto los empleados como los demás recursos de la organización se orienten hacia la misma meta.

**Causa:** La falta de planeación, el interés personal de lucrar y reducir costos son la causa del cambio constante en las decisiones tomadas.

**Efecto:** Desorientación de parte de los empleados debido a la cantidad de ajustes que deben realizar de manera constante en los procesos operativos, lo cual ocasiona ineficiencias y se traduce en tiempos de respuesta más largos.

#### **5.6.3.4 Motivación al personal**

**Condición:** Con base en las entrevistas y cuestionarios aplicados, tanto los colaboradores como las jefaturas coinciden en que no existen formas de motivar al personal; por el contrario, el dueño y gerente de la empresa considera que aumentar la carga laboral es motivante, debido a que de esa manera los empleados obtendrían un mejor beneficio económico.

**Criterio:** La etapa de dirección del proceso administrativo trata de motivar al personal incentivándolos a dar el mejor rendimiento, mediante la transferencia de conocimiento e impulsando comportamientos, actitudes y conductas necesarias para realizar el trabajo.

**Causa:** La gerencia confía que generar una mayor carga laboral a los colaboradores se traduce en una motivación, solamente por la posibilidad de obtener una mejor paga.

**Efecto:** La eficacia, la eficiencia y la economicidad en los procesos productivos de la empresa se ven afectados de manera negativa por las consecuencias relacionadas con las

sobrecargas laborales, tales como estrés, acumulación de trabajo en tiempos específicos, impactar de manera negativa el ánimo en general y bajar la calidad del servicio percibido por los clientes.

#### **5.6.3.5 Comunicación**

**Condición:** A partir de las entrevistas y cuestionarios aplicados, se determinó que la información importante dentro de la empresa corre el riesgo de perderse o distorsionarse debido a que los medios de comunicación oficiales, la aplicación de WhatsApp y verbal, no resguardan los datos de manera apropiada durante el tiempo.

**Criterio:** La comunicación interna dentro de las organizaciones es uno de los aspectos más importantes, ya que la transmisión de información es crucial para desarrollar un trabajo eficaz y eficiente. El establecimiento de un canal de comunicación formal es necesario, tanto para asegurar el flujo constante de información su apropiado empleo y debido resguardo.

**Causa:** La gerencia cree que la utilización de la aplicación y la comunicación verbal son suficientes para cumplir con las necesidades de la empresa.

**Efecto:** El resguardo y respaldo de la información no es buena, pues esta se pierde al momento de cambiar de dispositivo, o bien, al cambiar de número telefónico.

#### **5.6.3.6 Capacitaciones:**

**Condición:** Durante la etapa preliminar de recolección de información, no se obtuvo ningún documento relacionado con la capacitación del personal. En la aplicación de entrevistas, la gerencia indicó que se dan únicamente las necesarias; sin embargo, las jefaturas y los colaboradores mencionaron que estas no se dan; por lo tanto, se concluye que no hay un enfoque ni se dan capacitaciones de manera regular al personal operativo.

**Criterio:** Dentro del proceso de dirección se encuentra el elemento de capacitación al personal, este es muy importante pues brinda la formación técnica necesaria para llevar a cabo el trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible; por lo tanto, deben impartirse capacitaciones de manera regular para mantener actualizados tanto a los empleados como los procesos.

**Causas:** Al igual que en otras áreas del proceso administrativo, existe un desinterés por parte de la gerencia de realizar capacitaciones para sus empleados.

**Efecto:** Se puede dar una desactualización de los procesos operativos, lo que a su vez puede causar problemas o dificultades para alcanzar los objetivos institucionales.

#### ***5.6.4 Controlar***

##### **5.6.4.1 Procedimientos de control:**

**Condición:** Con base en las entrevistas aplicadas a la gerencia y jefaturas, se concluyó que el único control que se aplica es una reunión semanal, la cual no está establecida ni cuenta con una estructura a evaluar, sino que se ven los puntos que el dueño considere importantes en ese momento. Por su parte, este último no considera necesario realizar algún cambio para mejorarlo.

**Criterio:** El proceso de control tiene como finalidad medir el desempeño y avance hacia el logro de objetivos, identificar desviaciones y aplicar acciones para corregirlas, esto se logra al establecer una metodología estructurada que permita una evaluación de las variables consideradas importantes.

**Causa:** El dueño y gerente considera que la medida de reuniones semanales que aplica es suficiente para mantener un control operativo dentro de la entidad y no cree necesario definir un control con variables establecidas para ser evaluadas.

**Efecto:** Los controles no estructurados resultan ineficientes en la identificación y reducción de riesgos; además, las desviaciones pueden identificarse de manera tardía, lo cual extiende los tiempos de respuesta para su corrección y causa retrasos operativos, así como posibles pérdidas en términos de eficacia, eficiencia y economía.

#### **5.6.4.2 Retroalimentación:**

**Condición:** Durante las entrevistas aplicadas a las jefaturas de los departamentos de logística y calidad académica, se mencionó que es necesario realizar mejoras a los controles en las áreas de servicio al cliente y la deserción de estudiantes, pues se considera que los actuales son insuficientes.

**Criterio:** Los controles ayudan a identificar y corregir aquellos elementos dentro del proceso administrativo que presentan resultados distintos a los esperados. Si aun así esto no funciona, resulta viable plantearse si el control es realmente efectivo o si, por el contrario, es recomendable realizar cambios.

**Causa:** Los controles actuales son meramente informativos y no estructurados, esto hace que no sea posible identificar ninguna causa puntual que les permitan mejorar en estos aspectos.

**Efecto:** Los tiempos de espera de los clientes se extienden mucho, especialmente en momentos críticos o de alta demanda, lo cual genera molestias en estos y deja una mala impresión del servicio que ofrece la institución. Esto, a su vez, puede ser un factor que contribuye de manera considerable a las tasas de abandono.

#### **5.6.4.3 Evaluaciones de desempeño:**

**Condición:** No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados administrativos, por lo que no hay ninguna establecida. Esta información fue obtenida en primera instancia en el estudio preliminar y luego confirmada en las entrevistas aplicadas al gerente y las jefaturas.

**Criterio:** Las evaluaciones juegan un papel crucial en las empresas, ya que le permiten a la gerencia medir el desempeño de sus colaboradores e identificar puntos de mejora en los cuales se pueda trabajar para aumentar la productividad, de manera que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales y se aumente la eficacia, la eficiencia y la economicidad.

**Causa:** Al igual que en ocasiones anteriores, existe desinterés por parte del gerente y dueño de la empresa en cuanto a realizar evaluaciones de desempeño a los empleados.

**Efecto:** Al no evaluar el desempeño de los colaboradores, es difícil identificar los puntos de mejora necesarios para aumentar la productividad general de la compañía, lo cual, a su vez, ocasiona que el cumplimiento de objetivos se atrase o dificulte.

### **5.7 Matriz de riesgo**

Se realizó la matriz siguiendo los parámetros de evaluación revisados, donde un riesgo considerado “alto” requiere una revisión inmediata del procedimiento, para poder ajustarlo, debido al riesgo que significa para la organización. Un riesgo considerado “medio” se puede solucionar con los recursos que se tienen actualmente de manera que no se incurra en un gasto adicional económico ni de recurso; y por último, un riesgo considerado “bajo” tiene bajo impacto en la organización, por lo cual se puede solucionar o pasar por alto momentáneamente, mientras se busca una solución alternativa de parte de la alta gerencia.

Tabla 6 Matriz de riesgos

RIESGO	CONTROLES EXISTENTE	FRECUENCIA	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES POR REALIZAR
<p>Los objetivos de la compañía se encuentran enfocados solo en ingresos y costos, no contemplan a las personas ni los procesos, pudiendo desmotivar al personal y ocasionar que los procesos no estén a la altura de las necesidades dificultando la probabilidad de cumplimiento de los objetivos</p>	<p>No se identificaron controles relacionados al riesgo</p>	<p>Alta</p>	<p>Medio</p>	<p>6</p>	<p>Crear objetivos integrales que contemplen los cuatro elementos necesarios (Ingresos, costos, personas y procesos) manteniendo al personal enfocado en alcanzarlos durante un periodo de al menos un año.</p>

<p>La empresa no cuenta con políticas operacionales enfocadas a crear un marco normativo sobre los procesos que se deben de llevar a cabo, solamente tiene políticas en aspectos esenciales cómo el acoso y salud ocupacional</p>	<p>Existe una serie de reglas que se establecieron de manera verbal y que son comúnmente aceptadas</p>	<p>Media</p>	<p>Mínimo</p>	<p>2</p>	<p>Designar a las jefaturas la responsabilidad del establecimiento de políticas generales que regulen el actuar diario de los colaboradores</p>
<p>La empresa corre el riesgo de caer en una situación donde no sea capaz de afrontar sus obligaciones financieras en tiempo y forma debido a la falta de presupuestos debidamente asignados</p>	<p>No se identificaron controles relacionados al riesgo</p>	<p>Alta</p>	<p>Alto</p>	<p>9</p>	<p>La gerencia debe establecer un presupuesto sobre el pago de sus obligaciones, y mantener un control sobre el mismo para que sea cumplido a cabalidad</p>

<p>Si bien el personal tiene claras las responsabilidades Las funciones y funciones que corresponden a cada puesto de pueden ser trabajo, estas pueden aumentar o disminuir a consultadas a las conveniencia de la gerencia o jefaturas, tampoco está jefaturas en el definida la responsabilidad de solucionar los momento en que lo problemas o conflictos entre los colaboradores. necesitan</p>	<p>Media</p>	<p>Medio</p>	<p>4</p>	<p>Transferirle a RRHH la responsabilidad de crear manuales de puestos institucionales</p>
<p>La empresa no comunicó su misión y visión a los No se identificaron colaboradores, lo que genera que no tengan una controles noción sobre lo que deben de trabajar a corto plazo ni relacionados al hacia donde se dirigen. riesgo</p>	<p>Media</p>	<p>Mínimo</p>	<p>2</p>	<p>La gerencia debe definir una misión y visión que se encuentre mejor alineada a lo que desean, y comunicarla lo antes posible.</p>
<p>No se transmiten los valores de manera apropiada a Se les comunica los empleados, esto puede ocasionar verbalmente que comportamientos no deseados de estos hacia los los problemas se clientes en momento de alto estrés o bien, cuando se tratan con las generan roces internos. jefaturas o RRHH</p>	<p>Baja</p>	<p>Medio</p>	<p>2</p>	<p>La gerencia debe de elegir los valores que se encuentre mejor alineados a lo que desean, y si es necesario, realizarle ajustes</p>

<p>Se trata de minimizar los efectos de los cambios de decisión mediante reuniones que los empleados y generando ineficiencias en todo el proceso de la compañía. explican y buscan aclarar dudas y consultas</p>	<p>Media Medio</p>	<p>4</p>	<p>Realizar el proceso de toma de decisiones considerando como base los objetivos y necesidades institucionales más estables, dejando de lado las personales y más cambiantes del gerente</p>
<p>La gerencia cree que una mayor carga laboral genera una motivación a los empleados, ocasionando acumulaciones de trabajo en tiempos específicos que, a su vez, ocasionan estrés en los colaboradores, esto puede generar pérdidas en términos de eficiencia, eficacia y economicidad. No se identificaron controles relacionados al riesgo</p>	<p>Baja Medio</p>	<p>2</p>	<p>Transferir la responsabilidad acerca de la motivación del personal al departamento de RRHH</p>

<p>Los canales de WhatsApp y verbales que son los oficiales dentro de la organización no son suficientes para garantizar el resguardo y respaldo de información importante dentro de la empresa.</p>	<p>Mucha información se almacena en drive, pero no es toda la información que se transmite.</p>	<p>Baja</p>	<p>Alto</p>	<p>3</p>	<p>Establecer un procedimiento de resguardo de la información con una cierta periodicidad, de modo que la información se asegure y resguarde de manera apropiada.</p>
<p>Las capacitaciones al personal son escasas, esto puede ocasionar que los procesos de la organización se desactualicen y se dificulte el logro de los objetivos.</p>	<p>No se identificaron controles relacionados al riesgo</p>	<p>Alta</p>	<p>Medio</p>	<p>6</p>	<p>Transferir al departamento de RRHH la gestión y ejecución de capacitaciones de los empleados de la empresa.</p>
<p>La reunión semanal y no estructurada para revisar el avance hacia el cumplimiento de objetivos, genera una detección tardía de desviaciones, así como sus causas y dificulta su solución de manera efectiva.</p>	<p>El control establecido es de manera verbal y aplica en la reunión semanal</p>	<p>Alta</p>	<p>Alto</p>	<p>9</p>	<p>Establecer controles estructurados que permitan medir el avance o desvío del cumplimiento de objetivos</p>

<p>La gerencia hace caso omiso a la retroalimentación de las jefaturas en la cual mencionan mejorar el servicio al cliente y la tasa de abandono, generando tiempos de espera altos, que contribuyen a su vez a la deserción de estudiantes.</p>	<p>Los controles aplicados son el recuento de los estudiantes que desertan por mes y verificar que sean atendidas todas las consultas del día</p>	<p>Media</p>	<p>Alto</p>	<p>6</p>	<p>Establecer controles que le permita a las jefaturas determinar las razones que extienden los tiempos de respuesta del servicio al cliente y el aumento en la tasa de deserción</p>
<p>La no realización de evaluaciones de desempeño atrasa o dificulta el logro de objetivos ya que no se pueden observar los puntos de mejora de productividad de los empleados</p>	<p>Los controles existentes son: ejecución del porcentaje de cobro y la evaluación de una cantidad determinada de clases.</p>	<p>Baja</p>	<p>Medio</p>	<p>2</p>	<p>Reforzar los controles existentes de modo que le permita a la gerencia identificar algún problema que afecte los objetivos institucionales</p>

Fuente: elaboración propia.

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

En este apartado se presentan las conclusiones de los análisis realizados a partir de la información recolectada con de los instrumentos aplicados. Se busca dar una visión del proceso administrativo actual que realiza la empresa en estudio; además, se exponen también las recomendaciones para cada elemento del proceso administrativo, con el objetivo de proponer mejoras en términos de eficacia, eficiencia y economicidad para la entidad.

## **6.1 Conclusiones**

### ***6.1.1 Planeación***

En relación con los objetivos institucionales, se concluye que están enfocados únicamente en generar ingresos y reducir costos; además, estos cambian de manera frecuente, ya que están pensados para satisfacer o alcanzar las necesidades del dueño de la empresa y dejan de lado otros dos elementos igual de importantes, como lo son las personas y procesos. Por último, no están plasmados en ningún documento, de modo que los elementos importantes pueden perderse de manera muy rápida y no cumplirse en su totalidad.

Con respecto a las políticas y reglamentos dentro de las empresas, estos funcionan como marco normativo que cubre y delimita todos aquellos aspectos importantes para desarrollar las actividades diarias de la mejor manera posible, como lo son las actitudes y la jerarquización de actividades que los colaboradores deben realizar en función de diferentes situaciones que se pueden presentar.

Para el Instituto ABC S.A., se concluye que las políticas actuales no cumplen en su totalidad con estos planteamientos, pues si bien posee aquellas relacionadas con aspectos elementales, como el acoso laboral y la salud ocupacional, no cuenta con aquellas que

normen aspectos más técnicos sobre el trabajo diario que desarrolla la compañía. Además, las políticas existentes no son de conocimiento de los colaboradores.

La asignación de presupuestos a cada área permite una visión de los recursos con los que cuenta para el periodo y tomar decisiones sobre la manera en que se distribuyen; para salarios, compra de equipos, o bien, mantener planes o suscripciones a programas necesarios para trabajar de manera rápida y efectiva, así como también permite definir de mejor manera los objetivos del departamento. Para la empresa en estudio, se concluye que ninguna de las áreas revisadas cuenta con un presupuesto definido, lo cual dificulta las jefaturas gestionar los aspectos mencionados anteriormente y añade un grado de incertidumbre, ya que tampoco tienen certeza de cuando llegarán recursos para cubrir necesidades básicas u otros aspectos importantes.

Tomando en cuenta todo lo anterior, es posible concluir que el primer elemento, el de planeación, tiene faltantes claves para poder cumplir los objetivos de manera eficaz, eficiente y económica, debido a que estas metas solo están enfocadas en ingresos y costos, no contemplan personas y procesos, no cuentan con políticas y reglamentos que constituyan un marco normativo en el cual los colaboradores puedan apoyarse para efectuar sus trabajos diarios, así como tampoco les son asignados recursos, lo cual añade incertidumbre sobre lo que pueden realizar para plantear objetivos alcanzables. Asimismo, lo poco que se realiza, como por ejemplo definir objetivos a muy corto plazo, no está debidamente documentado, de modo que con el pasar del tiempo, se pierden elementos importantes, pues se van olvidando del

recuerdo tanto de la gerencia cómo de las jefaturas, y esto causa que no sea posible alcanzarlos en su totalidad.

### ***6.1.2 Organización***

suficiente cada uno de los puestos dentro de una organización, así como las funciones, las responsabilidades, el departamento asignado y demás información relevante para llevar a cabo el trabajo de la forma más eficaz, eficiente y económica posible, por lo que estos manuales son muy importantes para la organización y sus colaboradores.

Con base en la revisión realizada a partir de los distintos instrumentos, se pudo concluir que si bien el personal del Instituto ABC S.A. tiene una noción clara de las actividades que deben desarrollar, la organización no cuenta con estos manuales; es decir, los empleados no disponen de este documento como guía para desenvolverse de manera eficiente dentro de la empresa. Además, al no estar definidas formalmente las funciones, existe la posibilidad de que estas cambien a conveniencia de la gerencia o jefaturas y estos cambios causan insatisfacciones entre los colaboradores.

### ***6.1.3 Dirección:***

Dos de los elementos más importantes dentro de las empresas son la misión y la visión. La primera describe los esfuerzos diarios que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos, y la segunda muestra hacia dónde se dirige la empresa o lo que desea convertirse en el futuro. En el caso de la empresa evaluada, se concluye que sí posee misión y visión; también se pudo comprobar que estas están escritas; sin embargo, se pudo evidenciar que no son de conocimiento de los empleados y no se realizan esfuerzos para darlas a conocer entre ellos.

Esta situación también se presenta con los valores institucionales, de los cuales se cuenta con dos conjuntos, el primero obtenido a través del estudio preliminar, en el cual se proporcionaron cuatro valores, y el segundo grupo se pudo observar en su página web, con ocho valores en total. Se concluye que de igual forma que con la misión y visión, no es claro cuál de los grupos es el vigente. Asimismo, no fueron transmitidos de manera clara, y ni la gerencia ni las jefaturas se esfuerzan por transmitirlos a los colaboradores.

El proceso de toma de decisiones de la empresa es un paso crucial, donde se decide el rumbo que va a tomar esta para cumplir sus objetivos y llegar a la posición que se planea en la visión, por lo que este paso debe realizarse con base en información fiable, que tenga como prioridad las necesidades de la empresa. Dicho esto, se concluye que este proceso se realiza no sobre las necesidades de la empresa, sino que los motivos que llevan a tomar las decisiones surgen de manera parcial o total de los propios deseos y necesidades del dueño. Así pues, las acciones que conllevan las decisiones tomadas cubren las necesidades y deseos de este.

Otro aspecto importante es mantener al personal motivado, pues es el recurso más importante dentro de las organizaciones, quienes con su esfuerzo y dedicación realizan aportes esenciales en la consecución de objetivos. En el caso de la empresa objeto de estudio, se concluye que para la gerencia un aumento en la carga laboral es una forma de motivar a los empleados, debido únicamente a la posibilidad de obtener una mayor remuneración.

Con respecto a los canales de comunicación, se concluye que los medios como la aplicación de WhatsApp y la verbal, que son las que actualmente se utilizan, no

resguardan de manera segura ni confiable la información de la empresa, pues estos datos se han perdido antes y pueden llegar a perderse nuevamente, lo cual afectaría la eficacia, eficiencia y economía de la organización. Los canales de comunicación son muy importantes, pues a través de ellos se maneja información importante y sensible de la empresa, que debe ser resguardada de manera segura.

Por último, en relación con la capacitación del personal, se concluye que es muy escasa y no se evidencian esfuerzos por parte de la gerencia ni de las jefaturas para realizarla. La capacitación es parte importante dentro de las organizaciones, pues les permite a los colaboradores mejorar, perfeccionar o adquirir habilidades para realizar sus funciones de manera más rápida y eficiente, lo cual mejora la productividad y brinda beneficios para las compañías.

#### ***6.1.4 Control***

El subproceso de control del proceso administrativo es muy importante para toda empresa, pues los controles funcionan como mecanismos para asegurar que los procesos anteriores, planeación, organización y dirección, se lleven a cabo de la forma en que fueron pensadas. También mide el avance de estos y determina si hay desviaciones del cumplimiento de objetivos, lo que permite tomar acciones y corregir las diferencias. Para la empresa objeto de estudio, se concluye que una reunión semanal como instrumento de control no permite evaluar variables establecidas de manera concreta, por lo que no es posible medir de manera fiable el grado de eficiencia, eficacia ni economicidad de las diferentes funciones que son llevadas a cabo por los distintos departamentos.

Por otro lado, el proceso de control también proporciona a las empresas herramientas para tomar acciones provenientes de la retroalimentación de parte de las distintas áreas sobre lo que está sucediendo, y en el caso de la empresa en estudio, se concluye que la gerencia no muestra interés en acatar la retroalimentación que proviene de las jefaturas de los departamentos de logística y calidad académica respecto a trabajar para reducir los casos de insatisfacción en el servicio al cliente y los casos de deserción de estudiantes, respectivamente.

Por último, se concluye también que no se realiza ninguna evaluación de desempeño a los colaboradores de la organización, la cual le permita a la gerencia medir el rendimiento del personal en las funciones que desempeñan. Además, no existe interés por parte de la gerencia en realizar este tipo de evaluaciones, pues considera que los controles actuales son suficientes para el logro de los objetivos.

## **6.2 Recomendaciones:**

En este apartado se presentan las recomendaciones, basadas en los hallazgos obtenidos de la evaluación al proceso administrativo que realiza el Instituto ABC S.A, los cuales provienen del análisis de la información recolectada a través de los distintos instrumentos aplicados en el trabajo de campo. Estas recomendaciones se proponen en función del nivel de riesgo determinado en cada uno de los hallazgos.

### **6.2.1 Planeación:**

- Con respecto a los objetivos institucionales, se recomienda establecer objetivos integrales enfocados en ingresos, costos, personas y procesos. Además, se

recomienda redactarlos y mantenerlos en un lugar de fácil acceso para los empleados, de forma que se mantengan presentes entre ellos.

- En lo referente a las políticas empresariales, se recomienda delegar a las jefaturas la creación y redacción de políticas y reglamentos básicos que actúen como marco normativo de los procedimientos operativos ejecutados diariamente en la empresa.
- También se recomienda establecer una partida presupuestaria para cada departamento, de modo que se cubran las necesidades básicas para operar de manera efectiva.

#### **6.2.2 Organizar:**

- Se recomienda transferir al departamento de recursos humanos la responsabilidad de crear manuales de puestos institucionales que contemplen los requerimientos mínimos de cada puesto, de modo que cada colaborador conozca su marco de actuación dentro de la empresa.

#### **6.2.3 Dirigir:**

- Se recomienda a la gerencia definir y comunicar a todos sus empleados una misión que proponga el trabajo a realizar a corto plazo, y una visión que plantee una versión de la empresa en el largo plazo, de modo que se incentive el compromiso para cumplirlos en un lapso que sea considerado prudente.
- También se recomienda a la gerencia definir los valores de la empresa y luego transmitirlos a todos los colaboradores por un canal de comunicación que garantice que todos los reciban y permita mantenerlos resguardados.

- Se recomienda realizar el proceso de toma de decisiones teniendo como base los objetivos y metas institucionales más estables y dejar de lado las necesidades personales y más cambiantes del gerente.
- Se recomienda delegar la responsabilidad de la motivación organizacional al personal de recursos humanos, para que idee formas y mecanismos de mantener a los colaboradores con entusiasmo y motivados para alcanzar metas que ayudan a la organización en general.
- Además, se recomienda adicionar un medio de comunicación que permita resguardar la información independientemente de los dispositivos desde los cuales es enviada y recibida, así como realizar copias de seguridad de la información en plazos definidos, de forma que, en caso de que algún dispositivo se dañe, se pierda o sea reemplazado, la información permanezca segura.
- Por último, se recomienda encargar al área de recursos humanos la tarea de evaluar, gestionar, programar y realizar las capacitaciones adecuadas en función de las necesidades de la empresa y los avances que se realicen en materia de actualización del sistema.

#### **6.2.4 Control:**

- Se recomienda establecer controles que contengan una estructura clara de los elementos considerados importantes o claves para la consecución de objetivos, de modo que se pueda evaluar el avance de la organización hacia esas metas a lo largo del tiempo y funcione como base para tomar medidas correctivas y así alcanzarlos de la manera más rápida posible.

- Además, se recomienda a la gerencia tomar en cuenta la retroalimentación de las jefaturas departamentales y evaluar los procesos de atención al cliente, así como investigar acerca de las causas de las deserciones, de modo que se puedan ejecutar acciones para reducir los casos en ambas situaciones. Una vez identificadas las causas, crear controles para monitorearlas de manera constante, para actuar inmediatamente si los casos llegaran a aumentar en el futuro.
- Por último, se recomienda estructurar y efectuar ajustes en los controles ya existentes, de modo que se pueda obtener más información, para enfocarlos no solo en alcanzar las metas de cobro y cantidad de clases evaluadas, sino que abarque, en alguna medida, evaluar el desempeño de los colaboradores.

## **Capitulo VI Bibliografia**

- Álvarez, I. B. F. y Villegas, M. G. (2017). Hacia una arqueología de la auditoría y el aseguramiento: Fuentes históricas y teóricas. Contaduría Universidad de Antioquia, (71). 51-83, <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332819/20788829>
- Barrera, J. H. (2000). metodología de la investigación Holística. Fundación Sypal. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Barrientos, Y. A. (11 del 2016). Riesgos de Auditoria [Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26533/PT-122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bertomeu, P. F. (2016). La Entrevista. Google académico. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>;
- Blanco, L., Rodríguez, K. M. y Solís, K. M. (Setiembre de 2022). auditoría operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, en la empresa ganadera kalika s.a., durante el periodo 2021 Repositorio UTN. [Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. <https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/803/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LOS%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla, C. J. (2023). Auditoría de Gestión a la dirección de desarrollo económico local del gobierno autónomo descentralizado municipal San Miguel de Ibarra, provincia de imbabura del periodo 2022. [Licenciatura en Contabilidad Superior. Universidad Regional Autónoma de los Andes].

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/16242/1/UI-CYAL-EXC-007-2023.pdf>

Campos, Y. H. y Villalobos, A. M. M. (2022). Elaboración de una auditoría operativa para la empresa Cooperativa de autogestión industrial panificadora San Carlos R. L., entre el segundo cuatrimestre 2021 y el tercer cuatrimestre del 2021. [Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/693/ELABORACION%20DE%20UNA%20AUDITORIA%20OPERATIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chavarría, P. C. (2014). Auditoría Administrativa. UNID.  
<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/41175>

COSO. (10 de 2018). coso.org. Enterprise Risk Management,  
<https://www.coso.org/guidance-erm>

Cruz, J. E. (11 de 2020). La auditoría en entorno COVID-19. Uso de tecnología y enfoque de riesgos. scielo.senescyt.gob.ec.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692020000100067&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692020000100067&script=sci_arttext)

Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2012). El campo de la investigación cualitativa. Gedisa S.A.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wJPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Investigaci%C3%B3n+cualitativa+Denzin&ots=N2DX-dq87S&sig=WXmAVYeD6FYO84U7VPXUohOsr54#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20Denzin&f=false>

- Dennis, I. (2015). Auditing Theory. Routledge. [https://alitsaki.ir/wp-content/uploads/2019/10/4\\_5965290204947285263.pdf](https://alitsaki.ir/wp-content/uploads/2019/10/4_5965290204947285263.pdf).
- Diaz, A. (13 de Mayo de 2014). Auditoria operativa aplicada al área de ventas, en la empresa pardo's chicken chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos. [Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo eEscuela de Contabilidad]. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/191/1/TL\\_Monteza\\_Diaz\\_Anthony.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/191/1/TL_Monteza_Diaz_Anthony.pdf)
- Duque, G. A. C. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Repositorio.unal.edu.co. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11079/germanalbeirocasta%20%b1oduque.1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duque, O. Y. (Setiembre de 2018). Procesos Administrativos. Fundacion Universitaria del área andina.<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1328/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Esquivel, S. A. (Agosto de 2002). evaluación de la gestión institucional para un proceso de mejora continua en la universidad estatal a distancia. [Maestría, Universidad Estatal a Distancia]. <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1058/Evaluacion%20de%20la%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Finkawsky, E. B. (2013). Auditoría administrativa: evaluación y Diagnostico empresarial. Pearson Educación de México. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3561&pg=44>.

- García, J. A., Rending, A., y Lopez, J. C. (2013). Investigación en Educación Médica. El Servier, 2 (8). 217-224.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727157>
- Garcés, M. G. (2018). Auditoría operativa para la cuenta inventarios. caso jos talleres. [Proyecto final de Graduación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2499/1/76782.pdf>
- García, M. L. V. (2006). Las auditorías de información en las organizaciones, Ciencias de la información, vol 37. 2-3, pp. 3-14.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190001.pdf>
- Gavira, S. A. y Osuna, J. B. (07 de 2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación Educativa. Revista de medios y educación, 47. 73-88.  
[https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/123522/Triangulaci%  
%c3%b3n%20de%20datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/123522/Triangulaci%c3%b3n%20de%20datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, L. E., Esquivel, K. M., y Flores, K. M. (2022). Auditoría operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, en la empresa ganadera kalika s.a., durante el periodo 2021 [Proyecto final de Graduación, Universidad Técnica Nacional].  
[https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/803/AUDITORIA%20  
OPERATIVA%20EN%20LOS%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/803/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LOS%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, E. F. (12 de 10 de 2007). Auditoria Operativa. Emagister.com.  
[https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_67166\\_67166.  
pdf.](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_67166_67166.pdf)

Gorbaneff, Y. (2001). Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Vol (18). 37-46.  
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81801804.pdf>

Guitián, M. V. G. y Dante, G. P. (2014). Metodologías y modelos para auditar la información. Revista general de información y documentación, Vol. 24-2. 233-253.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60633894/47402-Texto\\_del\\_articulo-78832-2-10-2015011420190918-45319-1ogtaxq-libre.pdf?1568816991=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologias\\_y\\_modelos\\_para\\_auditar\\_la\\_i.pdf&Expires=1692056916&Signature=gn77uyd2tEsqrNdls0LPvg2f0ag5J3bgj1V1FX5NE7Qv4ocg6c9KRMycixXMWyzr~CZbDKBw48pBfU17kl~gyz9344z07hdHSP11hzv~7Xh~9GLRAnuKFokQsP0dLOyuX73B6PMSvR1mfMUII2K8sy3loMcEv3VV8eBeRTtH-Tk4UMJqn0qFcTJNWlAaix0ImDyTB~HcCX5ddDWs1sE-48csa~xBbkPKhr6tPIMmin1dYm~1aMNnD3mJ4HwxMdyQNRurL0XaBhLmBpOuB0DmVCYnd5XYqDFNjl2TEDLCVZxf~SPQNAuZzVZDbI1DX-yfEfrz dq-S8uIOLS87AHmOfw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60633894/47402-Texto_del_articulo-78832-2-10-2015011420190918-45319-1ogtaxq-libre.pdf?1568816991=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologias_y_modelos_para_auditar_la_i.pdf&Expires=1692056916&Signature=gn77uyd2tEsqrNdls0LPvg2f0ag5J3bgj1V1FX5NE7Qv4ocg6c9KRMycixXMWyzr~CZbDKBw48pBfU17kl~gyz9344z07hdHSP11hzv~7Xh~9GLRAnuKFokQsP0dLOyuX73B6PMSvR1mfMUII2K8sy3loMcEv3VV8eBeRTtH-Tk4UMJqn0qFcTJNWlAaix0ImDyTB~HcCX5ddDWs1sE-48csa~xBbkPKhr6tPIMmin1dYm~1aMNnD3mJ4HwxMdyQNRurL0XaBhLmBpOuB0DmVCYnd5XYqDFNjl2TEDLCVZxf~SPQNAuZzVZDbI1DX-yfEfrz dq-S8uIOLS87AHmOfw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Havinal, V. (2009). Management and entrepreneurship. New Age International (P) Ltd., Publishers.  
[https://www.academia.edu/20738320/Management\\_and\\_Entrepreneurship](https://www.academia.edu/20738320/Management_and_Entrepreneurship)

Henao, F. E. y Jimenez, M. E. (2016). Propuesta para delinear los aspectos metodológicos de desarrollo en la evaluación de riesgos y control interno bajo NIA 400 [Trabajo de Grado, Universidad del Valle].

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21012/CB-0581248.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, S., Anda, G. y Cortés, C. (2020). Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial. Mexico: McGraw-hill interamericana editores, S.A de CV.  
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=10915>.

Hidalgo, M. A., Obando, L. P. y Vega, J. C. (2022). Auditoría Operativa en las áreas del talento humano, mercadeo, crédito- cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., en el primer semestre del 2020. [Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad Técnica Nacional].  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/763/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LAS%20AREAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Iruretagoyena, G. y Zeledón, K. S. (Abril de 2021). Auditoría Operativa en las áreas funcionales de administración (contabilidad, proveeduría y recursos humanos) y recepción (reservaciones y ventas) del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa, a septiembre 2022. [Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/804/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LAS%20AREAS%20FUNCIONALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ISO 31000:2018. (2018). ISO. Online Browsing Platform (OBP) Iso.org.  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-hill/interamericana editores s.a. de CV.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Krause, M. (2016). La teoría del agente y el principal en la estructura de la empresa. Riim.eseade.edu.ar. <https://riim.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/Krause-3.pdf>
- Kvale, S. (2014). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. Ediciones Morata, S.L.  
<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/51837>
- Lascano, D.P. (Agosto de 2015). Auditoría operativa enfocada en una comercializadora de productos de consumo masivo. [Ingeniería en Contabilidad y auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10182/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopezosa, C., Codina, L., y Pere, F. (2022). ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. Barcelona: DigiDoc Research Group (Pompeu Fabra University). Obtenido de <https://repositori.upf.edu/handle/10230/52848>
- Mack, A. (marzo de 2003). Reforma de estado el control externo del sector público, la auditoria general de la nación. [Maestría en ciencias políticas, facultad latinoamericana de ciencias sociales].

<http://200.3.125.79:8080/bitstream/handle/2133/25914/Adriana%20Mack%20Tesis%20de%20Maestr%C3%ada%20FLACSO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Montesdeoca, L. D. Z., y Vidal, C. N. G. (2020). La auditoría y su influencia en el control de las actividades realizadas por las empresas. *Quipukamayoc*,28(57), 53-57.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/17099/15762>

Montilla, O. y Herrera, L. G. (Marzo de 2006). El deber de la auditoría. [sciELO.org.co](http://www.scielo.org.co).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232006000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232006000100004).

Mora, L. H. (13-14 de octubre de 2016). Guía práctica- armado una precisa matriz de riesgos. [flexcompliance.com](http://flexcompliance.com).  
[https://www.flexcompliance.com/repository/LUCIO\\_MORA\\_GUIA\\_PRACTICA\\_PARA\\_EL\\_ARMADO\\_DE\\_UNA\\_PRECISA\\_MATRIZ\\_DE\\_RIESGOS.pdf](https://www.flexcompliance.com/repository/LUCIO_MORA_GUIA_PRACTICA_PARA_EL_ARMADO_DE_UNA_PRECISA_MATRIZ_DE_RIESGOS.pdf)

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipo de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica\\_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx)

Moreno, M. T. (2022). La auditoría operativa: El mejor aliado estratégico que evolucionó con las nuevas tecnologías. Pontificia Universidad Javeriana.  
[https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/56832/La%20auditor%C3%ada%20opertiva\\_%20el%20mejor%20aliadado%20estrat%C3%a9gico%20que%20evolucion%C3%B3%20con%20las%20nuevas%20tecnolog%C3%adas.%20Una%](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/56832/La%20auditor%C3%ada%20opertiva_%20el%20mejor%20aliadado%20estrat%C3%a9gico%20que%20evolucion%C3%B3%20con%20las%20nuevas%20tecnolog%C3%adas.%20Una%20)

20revisi%c3%b3n%20de%20literatura.%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.0

Münch, L. (2015). Administración: proceso administrativo clave del éxito empresarial. Pearson Educacion, México. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3693>

Norma internacional ISO. (15 de 11 de 2009). Gestión de Riesgos – Principios y Guías. Gestion-calidad.com. [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)

Nuño, P. (16 del 04 del 2017). Auditoria Operacional. emprendepyme.net. <https://emprendepyme.net/auditoria-operacional.html>

Olabuénaga, J. I. (2013). Teoría y Práctica de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/33973>

Organizational risk and compliance administration. (23 del 11 del 2021). Gestión de riesgos de auditoría, consideraciones importantes. blog.orcarc.com. <https://blog.orcagrc.com/gestion-riesgos-de-auditoria>

Paniagua, C. M. J., Rodríguez, F. F. M. y Rodríguez, S. R. (2020). Auditoría operativa a las áreas funcionales de compras, ventas y finanzas durante los meses de enero de 2018 a octubre de 2019 en la empresa Multiaceros San Antonio S.A., [Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].

Pimienta, J. E. P., Hoz, A. y Coronado, R. M. E. (2018). Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida. Pearson Educación de México S.A. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=7587>

- Plácido, J. M. (octubre de 2019). Introducción a la auditoría. Universidad Católica los ángeles de chimbote.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14790/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Quiñonez, V. Y. (2019). Auditoría operativa del control interno de los procedimientos de cobranzas de la empresa motcino S.A. [Proyecto final de Graduación, Universidad San Gregorio de PortoViejo].  
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1452/1/VIVIANA%20TORRES20-02-2020.pdf>
- Rodriguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. Revista Médica Sanitas, 21(3). 141-146. [https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321\\_Disen%C3%B3\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_de\\_Corte\\_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Disen%C3%B3_de_investigaci%C3%B3n_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf)
- Salas, E. y Hernández, M. (2014). Auditoría del recurso de información fuentes documentales utilizado en la carrera de Bibliotecología y Documentación de la Universidad Nacional. [Licenciatura, Universidad Nacional].  
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/14228/Garita%20Salas%2c%20Elizabeth%3b%20Sandoval%20Hernandez%2c%20Marlene.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Salcedo, G. L. (2021). Auditoria operativa al proceso de facturación en la sucursal de la empresa cohym s.a, del cantón guayaquil [Proyecto final de Graduación, Universidad San Gregorio de PortoViejo]. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1971/1/LOPEZ%20SALCEDO%20GEMA%20-%20Trabajo%20titulaci%c3%b3n.pdf>
- Sampieri, R., Collado C. F, Lucio P. B. (2010). Metodología de la investigación. Mcgraw-hill interamericana editores S.A de CV. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Sandi, H. A. (Abril de 2018). Auditoría de la administración y gestión de las capacitaciones a una empresa dedicada a la educación virtual en Costa Rica. kerwa UCR. [Maestría, Universidad de Costa Rica]. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75573/Trabajo%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santillana, J. R. (2013). Auditoría interna. Pearson Educación de México. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3480>.
- Sauchelli, V. H. (2020). Teoría de la información y decodificación. UNIVERSITAS, Editorial científica universitaria. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/175135>
- Suastegui, B. I. (2015). El impacto de la auditoría operativa en las entidades públicas de América Latina: Pespectiva de las entidades fiscalizadoras superiores y de las entidades auditadas. [Tesis Doctoral, Universidad Zaragoza]. <https://zagan.unizar.es/record/31623/files/TESIS-2015-064.pdf>

- Texeira, N. M. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial [Doctorado en gestión en ISCTE, Instituto Universitario de Lisboa]. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=La+contribuci%C3%B3n+de+los+sistemas+de+control+de+gesti%C3%B3n+para+el+%C3%A9xito+empresarial.+Cuadernos+De+Contabilidad%2C+15%2839%29.+https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.11144%2FJaveriana.cc15-39.cscg&btnG=.](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+contribuci%C3%B3n+de+los+sistemas+de+control+de+gesti%C3%B3n+para+el+%C3%A9xito+empresarial.+Cuadernos+De+Contabilidad%2C+15%2839%29.+https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.11144%2FJaveriana.cc15-39.cscg&btnG=)
- Tobón, L. E. (2016). Hallazgos de auditoría. Contraloriabga.gov.co. [https://www.contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS\\_LEMT.pdf](https://www.contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS_LEMT.pdf)
- Torres, C. A., Arango, H. D. y Lozano, P. (2017). Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI. Pearson Educación de Colombia S.A.S. [https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=6926.](https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=6926)
- Universidad San Marcos. (2020). Alcance y objetivos de una Auditoría. [repositorio.usam.ac.cr](https://repositorio.usam.ac.cr). <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1066/LEC%20AUD%200005%20%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urbina, E. C. (2020). Investigación cualitativa. Applied Sciences in Dentistry. <https://ieya.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500>
- Vintimilla, J. (2009). Teoría de las agencias y su aplicación en la Gestión empresarial; caso de estudio. Universidad de Azuay. [https://scholar.google.es/scholar?q=related:lrPrrlv6jasJ:scholar.google.com/&scioq=Jacinto+Vintimilla+&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?q=related:lrPrrlv6jasJ:scholar.google.com/&scioq=Jacinto+Vintimilla+&hl=es&as_sdt=0,5)

Yenato, A. (2013). La difusión de la auditoría operativa en el ámbito regional: Un estudio comparado de Reino Unido, Alemana y España. Zaragoza. Scielo.org.mx.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v23n2/v23n2a5.pdf>

Zamudio, A. S. (10 del 08 del 2021). ¿Qué son las normas de desempeño de la IFC?. Zea Consultoría Social. <https://zeainvestigacion.com/que-son-las-normas-de-desempeno-de-la-ifc/>

Nicolás, R. M., & Madrid, J. S. (2019). Matriz de riesgos.¿ En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona?. *Prevención y gestión de riesgos*, 6857.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xrm9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA57&dq=que+es+una+matriz+de+riesgo+&ots=XqhYp5\\_3Xf&sig=AmJXBhTK5EiqcPfkwwzvMmd5QI0#v=onepage&q=que%20es%20una%20matriz%20de%20riesgo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xrm9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA57&dq=que+es+una+matriz+de+riesgo+&ots=XqhYp5_3Xf&sig=AmJXBhTK5EiqcPfkwwzvMmd5QI0#v=onepage&q=que%20es%20una%20matriz%20de%20riesgo&f=false)

Rodríguez, C. P. (2011). ¿ Cómo construir una matriz de riesgo operativo?. *Revista de Ciencias económicas*, 29(1). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7061>

Ambrosio, S. (2017). Protección de datos (Adaptado al RGPD). Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=wSIWDwAAQBAJ&pg=PA71&dq=impacto+y+probabilidad+de+riesgos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJl\\_O84vPkAhVSqIkKHU9SBCoQ6AEIUDAG#v=onepage&q=impacto%20y%20probabilidad%20de%20riesgos&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=wSIWDwAAQBAJ&pg=PA71&dq=impacto+y+probabilidad+de+riesgos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJl_O84vPkAhVSqIkKHU9SBCoQ6AEIUDAG#v=onepage&q=impacto%20y%20probabilidad%20de%20riesgos&f=false)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (22 de marzo de 2012). *Ley General de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud N.º 9028*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72249](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72249)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (21 de abril de 1988). *Ley del Impuesto sobre la Renta N.º 7092*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.  
[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=10969](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=10969)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (8 de noviembre de 1982). *Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA). N.º 6826*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.  
[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32526&nValor3=92185&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32526&nValor3=92185&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (29 de mayo de 1996). *Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad. TSE*.  
<https://tse.go.cr/pdf/normativa/leyigualdaddeoportunidades.pdf>

## **Apéndices**

## **7.1 Apéndice 1 Informe de auditoría**

### ***7.1.1 Introducción***

Mediante este informe se plantean los resultados obtenidos en el proceso de auditoría operativa para el periodo 2024 en el instituto ABC para las áreas de calidad, ventas, cobros y logística en Costa Rica. Intervención realizada por el cumplimiento del capítulo IV del trabajo de graduación, siendo este uno de los requisitos para obtener el título de licenciatura de la carrera de Contaduría pública.

Se tomó como marco de referencia el proceso administrativo el cual brinda los recursos necesarios para evaluar el cumplimiento de los cuatro procesos clave, planear, organizar, dirigir y controlar, revisando el correcto funcionamiento operativo dentro de la organización.

El objetivo de la auditoría permitió evaluar la eficacia, eficiencia y economicidad de las áreas funcionales anteriormente mencionadas, las cuales se revisaron debido a la necesidad planteada por los constantes cambios que se estaban presentando en la empresa.

Se le mostrarán los resultados obtenidos planteados como hallazgos, los cuales le podrán facilitar a los interesados identificar puntos de mejora, plantear nuevos objetivos o realizar las correcciones que le permita corregir los principales problemas identificados que, desde nuestra perspectiva, merecen una particular revisión para poder lograr una mejora continua en sus procesos planteados hasta hoy.

### **7.1.2 *Objetivo General:***

La auditoría operativa tiene como objetivo evaluar el proceso administrativo utilizado en la empresa, identificando la eficacia, eficiencia y economicidad de sus actividades, proponiendo acciones que generen un impacto positivo en sus operaciones diarias y aumente la productividad.

### **7.1.3 *Alcance:***

El alcance de esa revisión abarcó el proceso administrativo de las áreas funcionales de logística, cobro, calidad académica y ventas del Instituto ABC S.A, que se dieron durante el periodo 2024

### **7.1.4 *Limitación:***

Este estudio planteaba en primera instancia, evaluar los departamentos de logística, cobro, calidad académica y ventas, sin embargo, debido a unos cambios estructurales importantes sufridos entre los meses de octubre 2023 y mayo 2024, el departamento de logística y cobro se unificaron, y pasaron a llamarse “departamento administrativo”, además, el departamento de ventas fue desintegrado y trasladados a Colombia, por lo que la distancia supuso una barrera, haciendo que no fuese posible aplicar entrevistas, cuestionarios ni ningún otro instrumento utilizado en esta revisión, por lo que, de aquí en adelante, se trabajará únicamente con los departamentos administrativo y calidad académica.

### **7.1.5 Antecedente:**

El Instituto ABC S.A, es un centro de educación privada, que dio inicio a sus operaciones en el año 2016, la empresa nace de capital propio de sus dos socios fundadores, como única actividad comercial, ofrecen servicios privados de educación de grado técnico en idiomas, como lo son inglés y portugués, en el área administrativa como administración de empresas, contabilidad, recursos humanos, educación con la carrera de asistente en preescolar, sector salud con la carrera de asistente en farmacia y asistente de pacientes, además de carreras como marketing digital y diseño gráfico. En sus inicios contaba con una sede física en San José centro y ofrecía sus carreras en modalidad presencial, para el año 2019 contaba con 6 sedes ubicadas en San José, Heredia, San Carlos, Liberia, Guápiles y Pérez Zeledón. En la actualidad la empresa solamente cuenta con sus oficinas centrales en San José, sus sedes se cerraron a causa de una reestructuración dada como consecuencia de los efectos causados por la pandemia vivida entre los años 2019 y 2021, donde su oferta académica cambio a modalidad virtual, actualmente los grupos remanentes presenciales desaparecerán una vez finalicen sus respectivos estudios.

### **7.1.6 Aspectos positivos:**

Durante este trabajo de revisión operacional al Instituto ABC S.A fue posible determinar que existen aspectos positivos tanto de las personas conforman parte de la organización, cómo también elementos importantes en el proceso operativo que se desarrolla y que son de importancia resaltar.

En primer lugar, resalta un interés y una actitud positiva de parte del dueño de la empresa en mejorar constantemente a nivel operativo y profesional, su entusiasmo lo mantiene buscando alternativas que le permitan funcionar de mejor manera a la organización en su conjunto, además, se pudo apreciar que existe también un deseo por expandir la organización, lo cual genera oportunidades para mejorar el proceso administrativo, los comentarios del gerente plantean un interés por alcanzar la expansión de la empresa, y pesar de que no está por escrito, se denota que es parte de su visión diaria, razón por la cual está estableciendo y agrandando su sede en Colombia.

Con respecto al proceso administrativo actual que realiza la organización, cabe destacar unos aspectos positivos que son en parte los que han permitido llegar posicionarse en el lugar que se encuentran actualmente, en primera instancia, se percibe una predisposición de parte de todos los colaboradores encuestados y entrevistados por aplicar de la mejor manera posible las alternativas propuestas por el dueño, con el fin de adaptarse al mercado y tener una oportunidad más amplia en el sector de educación, aun cuando esto significa someterse a cambios constantes.

Se percibe en términos generales, que las jefaturas tienen una noción parcial del proceso administrativo y cada uno de sus componentes, y aunque no es aplicado de manera óptima, el percibe el esfuerzo que realizan por planear, organizar y ejecutar de la mejor manera las directrices que provienen de la gerencia.

Además, es posible deducir que la estructura organizacional en sí es lo suficientemente capaz de mantener en su conjunto, un servicio lo suficientemente adecuado para la cantidad de estudiantes con que cuentan actualmente, ya que si bien, durante las

entrevistas se habla de la deserción de estudiantes, han logrado mantener una cantidad estable de ellos.

También, se pudo deducir que, si bien los medios de comunicación no son los ideales, las jefaturas hacen un buen trabajo manteniendo una comunicación constante con sus subordinados y asegurándose de que los procesos se den con la menor cantidad de problemas posibles.

Por último, se puede decir que realizar una reunión semanal le permite a la organización mantener una comunicación con el dueño y aunque no sea la mejor forma, al menos existe la intención por mantener un control u observación de las actividades diarias para asegurarse de que se hagan lo mejor posible.

### *7.1.7 Hallazgos*

A continuación se mostrarán los hallazgos obtenidos en todo el proceso de investigación, tomando en cuenta las recomendaciones y los beneficios esperados en cada uno de ellos con el fin de que la gerencia pueda tomar conciencia y tomar las medidas que considere oportunas, con el fin de generarle un beneficio a la organización, plantearemos en orden lo anterior mencionado iniciando con los hallazgos de planeación, continuaremos con lo encontrado en Organización y dirección para poder finalizar con el punto de control.

#### **7.1.7.1 Planeación**

Hallazgo 1 Objetivos.

Condición: Según los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicados, se concluye que los objetivos generales y específicos de la empresa está enfocados únicamente en generar ingresos y reducir costos, además, estos no se dejan plasmados de manera escrita.

Criterio: Uno de los procedimientos para hacer efectivo el proceso de planeación es el planteamiento de objetivos, estos deben de ir enfocados en ingresos, costos, personas y procesos, para ser alcanzados en un periodo de tiempo, y se espera que una vez sean comunicados, el personal trabaje en lograrlos.

Causas: La necesidad del gerente de generar un beneficio económico hace que el planteamiento de los objetivos esté dirigidos a ingresos y costos, dejando de lado los enfocados a personas y procesos, además los cambios constantes en las necesidades ocasionan que los objetivos cambien con frecuencia.

Efectos: Los objetivos no enfocados en personas y procesos pueden generar una desmotivación del personal, además de que la falta de mejoras en los procesos puede ocasionar que los trabajos que son llevados a cabo de manera diaria dejen de ser eficaces y eficientes, por último, la falta de objetivos escritos y los cambios constantes de estos generan una baja probabilidad de cumplimiento, debido al poco tiempo que estos perduran en la empresa.

Recomendación: Establecer objetivos integrales enfocados en ingresos, costos, personas y procesos, además, se recomienda redactarlos y mantenerlos en un lugar de fácil acceso para los empleados, de forma que se mantengan presentes entre ellos.

Beneficios esperados: El redactar objetivos enfocados en ingresos, costos, personas y procesos proporciona metas claras a los colaboradores, y el tenerlos de fácil acceso propicia que los mantengan presentes para alcanzarlos de la manera más rápida posible.

#### Hallazgo 2 políticas

Condición: Basado en la información recibida como parte del estudio preliminar de la empresa, se puede observar que las políticas existentes en la organización no están enfocadas en aspectos técnicos u operacionales, además, los colaboradores no saben de su existencia.

Criterio: Las políticas y reglamentos institucionales son parte vital de la planeación de una empresa, ya que estos componentes suponen las reglas a seguir para todos dentro de la organización, así como también establecen un orden jerárquico y una serie de limitaciones que ajustan el comportamiento organizacional general.

Causas: Existe poco interés de parte de la gerencia en establecerlos, ya que no lo considera necesarios para la operación de la empresa.

Efectos: Los empleados no cuentan con un marco normativo de referencia que les dé seguridad acerca del alcance y limitaciones del trabajo que realizan diariamente, así como tampoco cuenta con guías sobre cómo actuar en situaciones extraordinarias ni de conflicto, abriendo la ventana a la posibilidad de que actúen de la manera que consideren oportuna en todo momento.

Recomendación: Delegar a las jefaturas la creación y redacción de políticas y reglamentos básicos que actúen como marco normativo de los procedimientos operativos que se ejecutan diariamente en la empresa.

Beneficios esperados: Establecer un marco de referencia sobre los alcances y limitaciones básicas de los empleados dentro de la organización a nivel operativo y de comportamiento, así como también establecer procedimientos generales para la resolución de problemas.

### Hallazgo 3 Presupuesto

Condición: En las entrevistas y cuestionarios aplicados se determinó que las áreas de logística, cobro y calidad académica no cuentan con un presupuesto definido, únicamente el área de ventas, el gerente menciona que el presupuesto se establece en el momento de indicar lo que se quiere.

Criterio: El proceso de planeación comprende la estrategia de la empresa, donde se contempla las acciones a seguir durante un periodo de tiempo determinado, y a su vez se definen los recursos que se van a utilizar tanto operativos como financieros.

Causas: Poco interés de parte de la gerencia de realizar una planeación y designar un presupuesto a los departamentos mencionados, debido a las necesidades cambiantes de este.

Efectos: Se genera una acumulación de obligaciones financieras como pago de cargas sociales, impuestos y deudas que no llegan a ser canceladas en tiempo y forma debido a la falta de recursos por el mal manejo de ellos, o bien, la utilización de estos para solventar necesidades personales del dueño.

Recomendación: Se recomienda establecer una partida presupuestaria para cada departamento, de modo que cubra las necesidades básicas para operar de manera efectiva.

Beneficios esperados: Tener un estimado de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, tendrían un mejor control sobre el uso de estos.

### **7.1.7.2 Organizar**

#### Hallazgo 1 Manuales de puestos

Condición: En el estudio preliminar se determinó que no existen manuales de puestos ni de funciones en ninguno de los departamentos sujetos al estudio, esto luego fue confirmado luego en las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Criterio: Parte importante de la organización de la empresa es la definición apropiada de los puestos, funciones, responsabilidades y procesos que conforman la estructura organizacional de la entidad, ya que es la forma en que pueden cubrir todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible.

Causas: No se percibe iniciativa de parte de la gerencia de la empresa en definir estos puestos, debido a que consideran que no necesitan manuales de puestos ni funciones, por el cambio constante que atraviesa la compañía.

Efectos: Las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo y pueden aumentar o disminuir a conveniencia de la gerencia o encargados, además, los cambios constantes generan un descontento entre los empleados, por último, tampoco está definida responsabilidad de solucionar los problemas o conflictos entre los colaboradores.

Recomendación: Transferirle al departamento de recursos humanos la responsabilidad de crear manuales de puestos institucionales que contemple los requerimientos mínimos de cada puesto, de modo que cada colaborador conozca su marco de actuación dentro de la empresa.

Beneficios esperados: Establecer de manera formal los puestos, responsabilidades y funciones de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, generando seguridad entre

ellos acerca de lo que se espera de su trabajo, además otorga un marco de referencia donde puedan aclarar dudas y consultas.

### **7.1.7.3 Dirigir**

#### Hallazgo 1 Misión y visión

Condición: Basados en las entrevistas y cuestionarios aplicados, se determinó que la misión y visión empresarial no fueron comunicadas de manera efectiva a los colaboradores.

Criterio: Para mantener enfocados los esfuerzos y recursos de toda la organización en alcanzar las metas y objetivos, es necesario que exista una misión clara que los mantenga trabajando en el día a día, y una visión que les permita proyectar la empresa en el futuro para mantener la motivación y el ánimo durante el proceso, por esta razón es de suma importancia que estos elementos sean comunicados de manera efectiva a todos los colaboradores.

Causas: El gerente menciona que el proceso de adaptación de los cambios constantes influye en la manera y frecuencia que se comunican estos elementos.

Efectos: Al no conocer estos elementos, tanto las jefaturas como empleados no saben hacia donde dirigir sus esfuerzos, además, los cambios constantes los hacen perder los ajustes a los procesos y recursos operacionales que hicieron para alcanzar las metas anteriores, por último, esta misma razón los hace perder tiempo y dinero.

Recomendación: Se recomienda a la gerencia definir y comunicar a todos sus empleados una misión que proponga el trabajo a realizar a corto plazo, y una visión que plantee una versión de la empresa en el largo plazo, de modo que se incentive el compromiso a cumplirlos en un lapso que sea considerado prudente.

Beneficios esperados: La definición de una misión y visión dará una estabilidad hacia donde se debe dirigir la empresa a corto y largo plazo, proporcionando una base sólida para que los empleados sepan en donde enfocar sus esfuerzos, además, les dará un tiempo adecuado para que pueda organizar sus recursos operativos, humanos y financieros, y de esta forma, realizar el trabajo de la manera más eficaz, eficiente y económica posible.

### Hallazgo 2 Valores

Condición: Condición: En la aplicación de cuestionarios, se pudo identificar que los valores institucionales no fueron transmitidos de manera óptima a los colaboradores ya que cuando se les consultó sobre el tema no los recordaban. Además, en la etapa preliminar del estudio, se logró observar que la empresa cuenta con dos conjuntos distintos de valores, los que fueron suministrados vía correo electrónico, y los presentados en la página web.

Criterio: Los valores institucionales constituyen el marco de comportamiento moral que los colaboradores deben de tener dentro de la compañía durante la jornada laboral, ya que estos conforman parte de la imagen institucional, además, son el contacto directo con los clientes, esto agrega valor al servicio que se brinda y a su vez, propicia un buen ambiente laboral interno.

Causas: Se deduce que no hay una iniciativa real de parte del dueño y gerente de la empresa por comunicar de manera apropiada los valores institucionales, además, el hecho de que los medios de comunicación oficiales sean de manera verbal y por medio de la plataforma de WhatsApp, dificulta que los empleados los mantengan presentes en el tiempo.

Efectos: Al no tener los valores presentes constantemente entre los colaboradores, puede ocasionar que estos muestren actitudes o comportamientos contrarios a los deseados por la organización, generando roces y situaciones de tensión dentro de toda la estructura

Recomendación: Se recomienda a la gerencia definir la serie de valores que serán utilizados en la empresa, luego transmitirlos a todos los colaboradores por un canal de comunicación que garantice que todos los reciban y permita mantenerlos resguardados.

Beneficios esperados: Los valores institucionales proporcionan una base de actuación sobre la cual los empleados deben ejecutar sus funciones, brindar el servicio a los clientes y, al mismo tiempo generan un ambiente y una estructura organizacional sana para ellos mismos.

### Hallazgo 3 Toma de decisiones

Condición: En la aplicación de las entrevistas se determinó que las razones que inician el proceso de toma de decisiones por parte del gerente cambian de manera constante.

Criterio: El proceso de toma de decisiones lo debe de realizar la gerencia, con el fin de orientar a los colaboradores hacia donde deben dirigirse, pero estas deben de tener un plazo de tiempo razonable para que tanto empleados como los demás recursos de la organización se orienten hacia la misma meta.

Causas: La falta de planeación, el interés personal de lucrar y reducir costos, son la causa del cambio constante en las decisiones tomadas.

Efectos: Desorientación de parte de los empleados debido a la cantidad de ajustes que deben realizar de manera constante en los procesos operativos, ocasionando ineficiencias y traduciéndose en tiempos de respuesta más largos.

Recomendación: Realizar el proceso de toma de decisiones teniendo como base los objetivos y metas institucionales más estables, dejando de lado las necesidades personales y más cambiantes del gerente

Beneficios esperados: Las decisiones basadas en el beneficio de la organización en su conjunto, ya no estarán sujetas a necesidades y preferencias personales del gerente, lo que podría bajar de manera considerable los cambios en las decisiones tomadas y por consiguiente la dirección a la que se dirige la empresa.

#### Hallazgo 4 Motivación de personal

Condición: Basado en las entrevistas y cuestionarios aplicados, tanto los colaboradores como las jefaturas coinciden en que no existen formas de motivar al personal, por el contrario, el dueño y gerente de la empresa considera que aumentar la carga laboral es motivante debido a que de esa manera los empleados obtendrían un mejor beneficio económico.

Criterio: La etapa de dirección del proceso administrativo trata de motivar al personal incentivándolos a dar el mejor rendimiento mediante la transferencia de conocimiento e impulsando comportamientos, actitudes y conductas necesarias para realizar el trabajo.

Causas: La gerencia confía que generar una mayor carga laboral a los colaboradores se traduce en una motivación, solamente por la posibilidad de obtener una mejor paga.

Efectos: La eficacia, eficiencia y economicidad en los procesos productivos de la empresa se ven afectados de manera negativa por las consecuencias relacionadas a las sobrecargas laborales, tales como generarles estrés, acumulaciones de trabajo en tiempos específicos, impactar de manera negativa el ánimo en general y bajar la calidad del servicio percibido por los clientes.

Recomendación: Se recomienda delegar la responsabilidad de la motivación organizacional al personal de recursos humanos para idear formas y mecanismos de mantener a los colaboradores con entusiasmo y motivados a alcanzar metas que ayudan a la organización en general.

Beneficios esperados: Mejorar el ambiente laboral, así como estimular a los empleados a desarrollar y explotar al máximo sus capacidades técnicas, mejorando su rendimiento, y, en consecuencia, mejorando la eficacia, eficiencia y economía de la empresa.

#### Hallazgo 5 Comunicación

Condición: Basados en las entrevistas y cuestionarios aplicados se determinó que, la información importante dentro de la empresa corre el riesgo de perderse o distorsionarse debido a que los canales de comunicación oficiales, la aplicación de WhatsApp y verbal, no resguardan los datos de manera apropiada durante el tiempo.

Criterio: La comunicación interna dentro de las organizaciones es uno de los aspectos más importantes, ya que la transmisión de información es crucial para desarrollar un trabajo eficaz y eficiente. El establecimiento de un canal de comunicación formal es necesario, tanto para asegurar el flujo constante de información, así como la utilización apropiada y el debido resguardo.

Causas: La gerencia cree que la utilización de la aplicación y la comunicación verbal son suficientes para cumplir con las necesidades de la empresa.

Efectos: El resguardo y respaldo de la información no es buena, ya que la información se pierde al momento de cambiar de dispositivo o bien, al cambiar de número telefónico.

Recomendación: Se recomienda adicionar un medio de comunicación que permita resguardar la información independientemente de los dispositivos desde los cuales es enviada y recibida, otra posible recomendación es realizar copias de seguridad de la información en plazos definidos, de forma que en caso de que algún dispositivo se dañe, se pierda o sea reemplazado, la información permanezca segura.

Beneficios esperados: Un medio de comunicación que mantenga y resguarde la información de modo que quede un respaldo fiable al cual acudir o utilizar cuando sea necesario.

#### Hallazgo 6 Capacitación

Condición: Durante la etapa preliminar de recolección de información, no se obtuvo ningún documento relacionado a la capacitación del personal, luego, en la aplicación de entrevistas la gerencia indicó que se dan únicamente las necesarias, sin embargo, las jefaturas y los colaboradores mencionaron que éstas no se dan, por lo que se concluye que no hay un enfoque ni se dan capacitaciones de manera regular al personal operativo

Criterio: Dentro del proceso de dirección se encuentra el elemento de capacitación al personal, este es muy importante ya que en él se obtiene la formación técnica necesaria para llevar a cabo el trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible, por lo tanto, deben darse de manera regular para mantener actualizados tanto a los empleados como a los procesos.

Causas: Al igual que en otras áreas del proceso administrativo, existe un desinterés por parte de la gerencia de realizar capacitaciones para sus empleados.

Efectos: Se puede dar una desactualización de los procesos operativos, lo que a su vez puede causar problemas o dificultades para alcanzar los objetivos institucionales

Recomendación: Encargar al área de recursos humanos la tarea de evaluar, gestionar, programar y realizar las capacitaciones adecuadas en función de las necesidades de la empresa y los avances que se realicen en materia de actualización del sistema.

Beneficios esperados: Empleados mejor capacitados obtendrían un mejor rendimiento de las herramientas que utilizan para realizar su trabajo, permitiéndoles alcanzar las metas de manera más rápida, eficaz, eficiente y económica posible.

#### **7.1.7.4 Controlar**

##### Hallazgo 1 Procedimientos de control

Condición: Durante las entrevistas aplicadas a la gerencia y jefaturas, se concluyó que el único control que se aplica es una reunión semanal, la cual no está establecida ni cuenta con una estructura a evaluar, si no que se ven los puntos que el dueño considere importantes en ese momento, por su parte, este último no considera necesario realizar algún cambio para mejorarlo

Criterio: El proceso de control tiene como finalidad medir el desempeño y avance hacia el logro de objetivos, identificar desviaciones y aplicar acciones para corregirlas, esto se logra estableciendo una metodología definida y estructurada que permita una evaluación de las variables consideradas importantes.

Causas: El dueño y gerente considera que la medida de reuniones semanales que aplica es suficiente para mantener un control operativo dentro de la entidad, además, no cree necesario definir un control con variables establecidas para ser evaluadas.

Efectos: Los controles no estructurados, resultan ineficientes en la identificación y reducción de riesgos, además, las desviaciones pueden identificarse de manera tardía, extendiendo los

tiempos de respuesta para su corrección, causando retrasos operativos además de posibles pérdidas en términos de eficacia, eficiencia y economía.

Recomendación: Se recomienda establecer controles que contengan una estructura clara de los elementos considerados importantes o claves para la consecución de objetivos, de modo que se pueda evaluar el avance de la organización hacia esas metas a lo largo del tiempo, y funcione como base para tomar medidas correctivas para alcanzarlos de la manera más rápida posible.

Beneficios esperados: Los controles estandarizados les permitiría a las encargadas de los departamentos identificar las variables necesarias para dichos controles, adaptando los procesos actuales para obtener la información necesaria, de esta manera los datos para evaluar el avance hacia el logro de objetivos son más confiables, esto haría que el proceso de toma de decisiones se realice gestionando mejor los riesgos.

## Hallazgo 2 Retroalimentación

Condición: Durante las entrevistas que fueron aplicadas a las jefaturas de los departamentos de logística y calidad académica, se mencionó que es necesario realizar mejoras a los controles en las áreas de servicio al cliente y la deserción de estudiantes, ellos consideran que los actuales son insuficientes.

Criterio: Los controles ayudan a identificar y corregir aquellos elementos dentro del proceso administrativo que presentan resultados distintos a los esperados, sí aun así esto no funciona, resulta viable plantearse si el control es realmente efectivo, o si por el contrario es recomendable realizar cambios

Causas: Los controles actuales son meramente informativos y no estructurados, esto hace que los mismos no identifiquen una o más causas puntuales que les permitan mejorar en estos aspectos.

Efectos: Los tiempos de espera de los clientes se extienden mucho, especialmente en momentos críticos o de alta demanda, causando molestias en estos y dejando una mala impresión del servicio que ofrece la institución, esto a su vez, puede ser un factor que contribuye de manera considerable a las tasas de abandono.

Recomendación: Se recomienda a la gerencia tomar en cuenta la retroalimentación de las jefaturas departamentales y evaluar los procesos de atención al cliente, así como investigar acerca de las causas relacionadas a las deserciones, de modo que se puedan realizar acciones para reducir los casos en ambas situaciones lo más posible, una vez identificadas las causas, crear controles para monitorearlas de manera constante, permitiéndoles actuar inmediatamente si los casos llegaran a aumentar en el futuro.

Beneficios esperados: Una reducción en los casos tanto de quejas en el servicio al cliente como de deserciones de estudiantes, traería consigo un crecimiento sostenido en el tiempo, contribuyendo en todos los demás aspectos a la empresa. (Imagen, posición financiera etc.)

### Hallazgo 3 Evaluación de desempeño

Condición: No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados administrativos, por lo que no hay ninguna establecida, esta información fue obtenida en primera instancia en el estudio preliminar, luego confirmada en las entrevistas que fueron aplicadas tanto al gerente como a las jefaturas.

**Criterio:** Las evaluaciones juegan un papel crucial en las empresas, ya que le permite a la gerencia medir el desempeño sus colaboradores, identificando puntos de mejora en los cuales se pueda trabajar para aumentar la productividad, de manera que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales aumentando la eficacia, eficiencia y economicidad.

**Causas:** Al igual que en ocasiones anteriores, hay un desinterés por parte del gerente y dueño de la empresa en realizar evaluaciones de desempeño a los empleados.

**Efectos:** Al no evaluar el desempeño de los colaboradores, es difícil identificar los puntos de mejora necesarios para aumentar la productividad general de la compañía, esto a su vez ocasiona que el cumplimiento de objetivos se atrase o dificulte.

**Recomendación:** Estructurar y efectuar ajustes en los controles ya existentes de modo que permita obtener más información para enfocarlos no solo en alcanzar las metas de cobro y cantidad de clases evaluadas, si no, que abarque en alguna medida evaluar el desempeño de los colaboradores.

**Beneficios esperados:** Obtener una herramienta que le permita a la administración generar información sobre la idoneidad del personal en los puestos que desempeñan, además de la posibilidad de definir las capacidades y aptitudes requeridas para ejecutar de manera óptima cada uno de los puestos de la organización.

### ***7.1.8 Conclusiones y recomendaciones***

En este apartado se presentarán las conclusiones de los análisis realizados a la información recolectada a través de los instrumentos aplicados, los cuales pretenden dar una visión del proceso administrativo actual que realiza la empresa sujeta de estudio, además, se expondrán también las recomendaciones a cada elemento del

proceso administrativo con el objetivo de aportar o proponer mejoras en términos de eficacia, eficiencia y economicidad para la entidad.

**Planeación:**

Con relación a los objetivos institucionales, se concluye que están enfocados únicamente en generar ingresos y reducir costos, además, estos cambian de manera frecuente ya que están pensados en satisfacer o alcanzar las necesidades del dueño de la empresa, y dejan de lado otros dos elementos igual de importantes como lo son las personas y procesos, por último, no son redactados en ningún documento, de modo que los elementos importantes pueden perderse de manera muy rápida y no cumplir en su totalidad.

Con respecto a las políticas y reglamentos dentro de las empresas, funcionan como marco normativo que cubre y delimita todos aquellos aspectos importantes para desarrollar las actividades diarias de la mejor manera posible, como lo son actitudes y jerarquización de actividades que los colaboradores deben de realizar en función de diferentes situaciones que se pueden presentar a modo de normar lo que se debe de realizar.

Para el Instituto ABC S.A se concluye que las políticas con las que actualmente cuenta no cumplen en su totalidad con estos planteos, ya que, si bien cuenta con aquellas relacionadas en aspectos elementales como el acoso y la salud ocupacional, no tiene aquellas que normen aspectos más técnicos y relacionados a al trabajo diario que desarrolla la compañía, además, estas políticas existentes no son de conocimiento de los colaboradores.

La asignación de presupuestos a cada área una visión de los recursos con los que cuenta para el periodo y tomar decisiones sobre la manera en que se distribuyen, para salarios, compra de equipos o bien mantener planes o suscripciones a programas necesarios para

trabajar de manera rápida y efectiva, así como también les permite definir de mejor manera los objetivos del departamento. Para la empresa sujeta a este estudio se concluye que ninguna de las áreas revisadas cuenta con un presupuesto definido, dificultando a las jefaturas gestionar los aspectos mencionados anteriormente, añadiendo un grado de incertidumbre ya que tampoco tienen certeza de cuando llegaran recursos para cubrir necesidades básicas u otros aspectos importantes.

Tomando en cuenta todo lo anterior, es posible concluir que el primer elemento, el de planeación, tiene faltantes claves para que este lleve al cumplimiento de objetivos de manera eficaz, eficiente y económica, debido a que en primera instancia estas metas solo están enfocadas en ingresos y costos, no contemplan personas y procesos, no cuentan con políticas y reglamentos que constituyan un marco normativo en el cual los colaboradores puedan apoyarse para efectuar sus trabajos diarios, así como tampoco les son asignados recursos, que añaden incertidumbre sobre lo que pueden hacer para plantear objetivos que sean alcanzables, si no que, lo poco que se realiza, cómo por ejemplo definir objetivos a muy corto plazo, no es debidamente plasmado ni documentado, de modo que con el pasar del tiempo, estos pierden elementos importantes ya que se van perdiendo u olvidando del recuerdo tanto de la gerencia como de las jefaturas, y esto causa que no sea posible alcanzarlos en su totalidad.

### **Organización:**

Los manuales de puestos y funciones tienen como función la de describir de manera suficiente cada uno de los puestos dentro de una organización, las funciones, responsabilidades, el departamento asignado al puesto y demás información relevante

para llevar a cabo el trabajo de la forma más eficaz, eficiente y económica posible, por lo que estos manuales son muy importantes para la organización y sus colaboradores.

Basados en la revisión que se realizó a través de los distintos instrumentos utilizados en la misma, se pudo concluir que si bien el personal del Instituto ABC S.A tienen una noción clara de las actividades que deben desarrollar, no cuentan con estos manuales, lo que ocasiona que los empleados no dispongan de este documento como guía para desenvolverse de manera eficiente dentro de la empresa, además, al no estar definidas formalmente las mismas, corren con la posibilidad de que estas cambien a conveniencia de la gerencia o jefaturas, y estos cambios causan insatisfacciones entre los colaboradores.

#### **Dirección:**

Dos de los elementos más importantes dentro de las empresas son la misión y visión, ya que la primera muestra o describe los esfuerzos diarios que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos, y en el caso de la segunda muestra la visión de hacia dónde se dirige o lo que desean convertirse en el futuro. En el caso de la empresa evaluada se concluye que, si posee misión y visión, así como también se pudo comprobar que las mismas están escritas, sin embargo, se pudo observar que de hecho cuenta con 2 versiones de cada una, por lo que no está claro cuál de las dos es la vigente, además, también se confirmó que estas no son de conocimiento de los empleados y no se realizan esfuerzos para darlas a conocer entre ellos.

Esta situación también se presenta con los valores institucionales, con los que de igual forma cuenta con dos conjuntos, el primero obtenido a través del estudio preliminar, en el cual se proporcionaron cuatro valores, el segundo grupo se pudo observar en su página web y posee ocho en total, se concluye que de igual forma que con la misión y visión, no es claro

cuál de los grupos es el vigente, así como también que éstas no fueron transmitidas de manera clara, y que tanto la gerencia como las jefaturas no se esfuerzan por transmitir las a los colaboradores.

El proceso de toma de decisiones de la empresa es un paso crucial donde se decide el rumbo que va a tomar la organización para cumplir los objetivos que desea, y llevar a esa organización a la posición que se planea en la visión, por lo que este paso es muy importante realizarlo basado en información fiable que tenga como prioridad las necesidades de la empresa. Dicho esto, se concluye que este proceso se realiza no sobre las necesidades de la empresa, si no que los motivos que llevan a tomar las decisiones están basados de manera parcial o total en los propios deseos y necesidades del dueño, de modo que las acciones que conllevan las decisiones tomadas cubren las necesidades y deseos de este.

Otro aspecto importante es mantener al personal motivado, ya que ellos son el recurso más importante dentro de las organizaciones, y son quienes con su esfuerzo y dedicación realizan aportes esenciales en la consecución de objetivos. En el caso de la empresa objeto de estudio se concluye que la gerencia considera que un aumento en la carga laboral es una forma de motivar a los empleados debido únicamente a la posibilidad de obtener una mayor remuneración.

Con respecto a los canales de comunicación, se concluye que los medios como la aplicación de WhatsApp y la verbal, que son las que actualmente se utilizan no resguardan de manera segura ni confiable la información que es transmitida a través de la empresa, ya que estos datos se han perdido antes y puede llegar a perderse nuevamente, y eso afectaría la eficacia, eficiencia y economía de la organización. Los

canales de comunicación son muy importantes ya que a través de ellos se maneja información importante y sensible de la empresa que debe ser resguardada de manera segura.

Por último, con relación a la capacitación del personal, se concluye que éstas se realizan de manera muy escasa, además que no se realizan esfuerzos de parte de la gerencia ni jefaturas en realizarlas. Estas son parte importante dentro de las organizaciones ya que les permite a los colaboradores mejorar, perfeccionar o adquirir habilidades para realizar sus funciones de manera más rápida y eficiente, mejorando la productividad y beneficios para las compañías.

## **Control**

El subproceso de control del proceso administrativo es muy importante para toda empresa, ya que estos funcionan como mecanismos que aseguren que los procesos anteriores como el de planeación, organización y dirección se lleven a cabo de la forma en que fueron pensadas, así como también mide el avance de estos y determina si hay desviaciones hacia el cumplimiento de objetivos, lo que permite tomar acciones y corregir dichas diferencias. Para la empresa objeto de estudio se concluye que una reunión semanal como instrumento de control no está basado en evaluar variables establecidas de manera concreta, por lo que no es posible medir de manera fiable el grado de eficiencia, eficacia ni economicidad de las diferentes funciones que son llevadas a cabo por los distintos departamentos.

El proceso de control también proporciona a las empresas herramientas para tomar acciones provenientes de la retroalimentación de parte de las distintas áreas sobre lo que está sucediendo, y en el caso de la empresa en estudio, se concluye que la gerencia no muestra interés en acatar la retroalimentación que proviene de las jefaturas de los departamentos de

logística y calidad académica en trabajar para reducir los casos de insatisfacción en el servicio al cliente y los casos de deserción de estudiantes respectivamente.

Por último, se concluye también que no se realiza ninguna evaluación de desempeño a los colaboradores de la organización que le permita a la gerencia medir el rendimiento del personal en las funciones que desempeñan, también se concluye que no existe un interés por parte de la gerencia en realizar este tipo de evaluaciones ya que considera que los controles que aplica actualmente son suficientes para el logro de los objetivos.

### **Recomendaciones:**

En este apartado se podrán apreciar las recomendaciones a los hallazgos obtenidos del proceso administrativo que realiza el Instituto ABC S.A, los cuales provienen del análisis de la información recolectada a través de los distintos instrumentos aplicados en el trabajo de campo, estas recomendaciones están propuestas en función del nivel de riesgo determinado en cada uno de los hallazgos.

### **Planeación:**

- Con respecto a los objetivos institucionales se recomienda establecer objetivos integrales enfocados en ingresos, costos, personas y procesos, además, se recomienda redactarlos y mantenerlos en un lugar de fácil acceso para los empleados, de forma que se mantengan presentes entre ellos.
- En lo referente a las políticas empresariales se recomienda delegar a las jefaturas la creación y redacción de políticas y reglamentos básicos que actúen como marco

normativo de los procedimientos operativos que se ejecutan diariamente en la empresa.

- También, se recomienda establecer una partida presupuestaria para cada departamento, de modo que cubra las necesidades básicas para operar de manera efectiva.

### **Organizar:**

- Se recomienda transferirle al departamento de recursos humanos la responsabilidad de crear manuales de puestos institucionales que contemple los requerimientos mínimos de cada puesto, de modo que cada colaborador conozca su marco de actuación dentro de la empresa.

### **Dirigir:**

- Se recomienda a la gerencia definir y comunicar a todos sus empleados una misión que proponga el trabajo a realizar a corto plazo, y una visión que plantee una versión de la empresa en el largo plazo, de modo que se incentive el compromiso a cumplirlos en un lapso que sea considerado prudente.
- También se recomienda a la gerencia definir la serie de valores que serán utilizados en la empresa, luego transmitirlos a todos los colaboradores por un canal de comunicación que garantice que todos los reciban y permita mantenerlos resguardados.
- Se recomienda realizar el proceso de toma de decisiones teniendo como base los objetivos y metas institucionales más estables, dejando de lado las necesidades personales y más cambiantes del gerente.

- Se recomienda también delegar la responsabilidad de la motivación organizacional al personal de recursos humanos para idear formas y mecanismos de mantener a los colaboradores con entusiasmo y motivados a alcanzar metas que ayudan a la organización en general.
- Por último, se recomienda encargar al área de recursos humanos la tarea de evaluar, gestionar, programar y realizar las capacitaciones adecuadas en función de las necesidades de la empresa y los avances que se realicen en materia de actualización del sistema.

**Control:**

- Se recomienda establecer controles que contengan una estructura clara de los elementos considerados importantes o claves para la consecución de objetivos, de modo que se pueda evaluar el avance de la organización hacia esas metas a lo largo del tiempo, y funcione como base para tomar medidas correctivas para alcanzarlos de la manera más rápida posible.
- Además, se recomienda a la gerencia tomar en cuenta la retroalimentación de las jefaturas departamentales y evaluar los procesos de atención al cliente, así como investigar acerca de las causas relacionadas a las deserciones, de modo que se puedan realizar acciones para reducir los casos en ambas situaciones lo más posible, una vez identificadas las causas, crear controles para monitorearlas de manera constante, permitiéndoles actuar inmediatamente si los casos llegaran a aumentar en el futuro.
- Por último, se recomienda estructurar y efectuar ajustes en los controles ya existentes de modo que permita obtener más información para enfocarlos no solo en alcanzar

las metas de cobro y cantidad de clases evaluadas, si no, que abarque en alguna medida evaluar el desempeño de los colaboradores.

## 7.2 Apéndice 2 Guía de entrevista de Jefatura

### Planeación

- 1- ¿En quién cae la responsabilidad de la planeación de la organización?.....
- 2- ¿Cómo se planea el logro de los objetivos institucionales? (Ingresos, procesos, costos y personas) .....
- 3- ¿Se documenta o se deja plasmado esta planeación? ¿Dónde?.....
- 4- ¿Se otorga algún presupuesto para alcanzar esos objetivos institucionales? (Ingresos, procesos, costos y personas) .....
- 5- ¿Considera que la planeación que lleva a cabo actualmente ayuda a la empresa a cumplir con los objetivos en un tiempo razonable? (Ingresos, procesos, costos y personas) .....
- 6- ¿Cree usted que la planeación pueda mejorarse al integrar elementos como políticas, reglamentos, manuales de procedimientos, estrategias, programas, etc? ..... 
  - a. ¿Cuáles considera usted que son las más importantes?
- 7- ¿Cree usted que existe una relación entre lo comunicado en la misión y el cómo se comportan los colaboradores?.....
- 8- De los objetivos planteados en el periodo 2023 ¿Se cumplieron todos? (Ingresos, procesos, costos y personas). 
  - ¿Por qué cree usted que no se cumplieron todos?
  - ¿Cuántos objetivos se plantearon en el 2023?
  - ¿Cuáles objetivos fueron los planteados?

- ¿Existe algún registro donde quedarán plasmados los objetivos cumplidos?

## Organización

9- ¿Participó usted en el proceso de coordinación y establecimiento de las funciones de la empresa?.....



10- ¿Considera usted que la estructura actual de la organización ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales? (Ingresos, procesos, costos y personas).....



- ¿le cambiaría algo a la estructura de la organización? ¿Que cambiaría?
- En caso de conflictos laborales ¿Quién se encarga de darle solución, ya sea por duplicidad de funciones o cuestiones personales?

11- ¿La organización ha sufrido algún cambio?.....



¿El cambio ha sido producto de:

- b) una visión distinta?
- c) definición de una nueva misión?
- d) establecimiento de nuevos objetivos y metas?
- e) estrategias más congruentes?
- f) modificación y/o adaptación de las funciones?
- g) requerimientos del mercado?
- h) ajustes normativos?
- i) presión de la competencia y/o proveedores?

- j) estudios de mejoramiento administrativo?
- k) otros?

12- ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre las funciones?.....



- ¿Qué sucede si el colaborador deja el puesto de manera inmediata?

**Dirección**

13- ¿Sabe usted cual es el proceso para otorgar obligaciones y cómo las transmite?.....



14- ¿Se evalúa o revisa que la carga de trabajo de los colaboradores sea equitativa?.....



15- ¿Cuáles son los medios de comunicación autorizados por la empresa?.....



- ¿Los colaboradores a su cargo saben sobre estos medios?
- ¿Conoce usted que se haga uso de un medio de comunicación informal?
- ¿Cree necesario definir un medio de comunicación de manera formal?

16- ¿Considera que la manera en que está organizado su departamento ayuda a alcanzar los objetivos? ¿Por qué?.....



a. (NO) ¿Cómo lo organizaría para el cumplimiento de objetivos?



17- ¿Cree que las decisiones tomadas por la dirección ayudan a la empresa a ser más competitiva?.



18- ¿Se realizan capacitaciones en el área?.....



19- ¿Con qué frecuencia?.....



20- ¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?  
¿Como cuáles?.



21- ¿Cuáles son las iniciativas para elevar la motivación del personal?.....

### **Control**

22- ¿Está bien definido el proceso de control dentro de su departamento?.....



- (Si) ¿Cuál es el proceso?
- (No) ¿Por qué?
- (No) ¿Considera necesario establecer procedimientos de control?
- ¿En cuales procesos considera que son más necesarios?

23- ¿Realiza usted algún tipo de control sobre el avance hacia el cumplimiento de objetivos, actividades diarias o el cumplimiento de normas en su departamento? ( NO) ¿Por qué no?



- (Si) ¿Cómo lo controla?
- (Si) ¿Qué procesos o actividades controla?
- (Si o no) ¿Considera que los controles aplicados son suficientes?

¿Existe alguna guía o documento para ejecutar el proceso de control en su departamento?.....



- (NO) ¿Entonces que se hace?

24- ¿Se aplican controles antes, durante y después de un proceso? .....



- (si) ¿A cuáles procesos? Explíquelos

- (si) ¿Cuáles controles? Explíquelos

25- ¿Cuáles puntos considera usted que sea necesario aplicar controles?.....



- ¿Desde cuándo existe la necesidad?
- ¿Existe alguna razón que no le permita implementarlos de manera inmediata?
- ¿Existe alguna iniciativa para implementarlos en el futuro?
- ¿Cuáles?

26- ¿Se aplican evaluaciones de desempeño en la organización?.....



27- ¿El personal brinda retroalimentación acerca de las evaluaciones realizadas?.....



28- ¿Qué unidades de medida se emplean para determinar el desempeño de los procesos?  
(indicadores de rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción, ventas, fuerza  
laboral, otros)



29- ¿Es la evaluación del desempeño una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de  
la organización?



### 7.3 Apéndice 3 Guía de entrevista de Gerencia

#### Planeación:

- 1- ¿En quién cae la responsabilidad de la planeación de la organización?.....
- ¿Se documenta o se deja plasmado esta planeación? ¿Dónde?
- 2- ¿Cómo se planea el logro de los objetivos institucionales? Describa el proceso.....
- ¿Qué elementos contempla la planeación de la empresa?
- 1) Atención de las oportunidades.
  - 2) Condiciones actuales de la empresa
  - 3) Identificación y comparación de alternativas
  - 4) Convertir lo planeado en beneficio económico
  - 5) Ninguno
- ¿Hay algún límite presupuestario para alcanzar esos objetivos institucionales?
  - ¿Cómo manejan el tema presupuestario? Semanal, por objetivos, por proyecto, mensual, anual, etc.
  - ¿El presupuesto les permite el desarrollo de las funciones diarias necesarias para el cumplimiento de la misión y visión?
- 3- ¿Quién desarrolla la tarea de confeccionar los objetivos de la empresa?.....
- 4- ¿Cómo se relacionan los objetivos con los procesos? Explíquelo brevemente.....
- 5- ¿Cómo se relacionan los objetivos con las personas? Explíquelo brevemente.....
- 6- ¿Cómo se relacionan los objetivos con los ingresos? Explíquelo brevemente.....
- 7- ¿Cómo se relacionan los objetivos con los costos? Explíquelo brevemente.....

8- ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización? (**dirección**).....

9- ¿Considera que la planeación que se lleva a cabo actualmente ayuda a la empresa a cumplir con los objetivos en un tiempo razonable?.....



- ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización? Son: Permanentes, únicos, contingentes o para administrar una crisis que se presente.

- ¿Qué elementos considera usted para determinar el tiempo de cumplimiento de un objetivo?

¿Cómo se transmiten las políticas a las distintas áreas de la empresa? (**Dirección**) .....



10- ¿Se recibe retroalimentación de las áreas acerca del contenido de las políticas? (**Dirección**)



11- ¿Considera usted que las políticas aportan algún beneficio?.....

12- ¿Cómo se relacionan las políticas con los objetivos?.....



13- ¿Cómo se relacionan las políticas con la misión?.....



14- ¿Cómo se relacionan las políticas con la visión?.....



15- ¿Cómo se relacionan las políticas con los valores?.....



16- ¿Cree usted que la planeación pueda mejorarse al integrar elementos como políticas, reglamentos, manuales de procedimientos, estrategias, programas, etc?.....



- ¿Cuáles elementos considera importantes incluir de manera documental en la empresa?

- ¿Se ha intentado implementar uno o más de ellos en algún momento?



17- De los objetivos planteados en el periodo 2023 ¿Se cumplieron todos?.....

- ¿Por qué no se cumplieron todos?
- (Si) ¿Cuál cree que fue la razón de cumplimiento exitoso de los objetivos?  
(buenos controles, claridad de los objetivos etc)
- ¿Cuántos objetivos se plantearon en el 2023?
- ¿Se lograron cumplir en el tiempo establecido?

## **Organización**

18- ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organizar?.....



- ¿El encargado efectúa un análisis de puestos?
- ¿Qué técnicas utilizan para los análisis? Observación, cuestionarios, entrevistas, otros, etc.

19- ¿Podría describir cómo fue el proceso de coordinación y establecimiento de funciones de la empresa?



20- ¿Considera usted que la estructura actual de la organización ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales? (ingresos, procesos, costos y personas).....



- ¿Cree usted que exista espacio para mejorar la estructura actual, la cual ayude a mejorar la eficacia de la organización en el cumplimiento de objetivos?

21- En caso de conflictos laborales ¿Quién se encarga de darle solución, ya sea por duplicidad de funciones o cuestiones personales?.....



22- ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre las funciones?

Jefe inmediato, responsable del área, RRHH, responsable de la organización o un consultor.



- ¿Qué sucede si el colaborador deja el puesto de manera inmediata?

### **Dirección**

23- ¿Describa el proceso para otorgar obligaciones y cómo las transmite?.....



- ¿Cómo concilia la dirección con el área operativa las diferencias de criterio para ejecutar o llevar a cabo las tareas?

24- ¿Cuáles son los medios de comunicación autorizados por la empresa?.....



- ¿Están enterados todos los colaboradores que estos son los medios autorizados?
- ¿Tienen conocimiento del uso de un medio utilizado de manera informal?
- ¿Cree necesario definir un medio de comunicación de manera formal?

25- ¿Como considera usted que el proceso de otorgar obligaciones puede ayudar a ser más eficaz la organización?



26- ¿Cree que las decisiones tomadas por la dirección ayudan a la empresa a ser más competitiva?





- ¿Qué considera usted que le puede faltar a la empresa para ser más competitiva?


27- ¿Considera usted que la organización de la empresa es coincidente con la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, procesos, etc?.....




- Justifique su respuesta

28- ¿Se brinda capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos? 


29- ¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?  
¿Como cuáles? 

30- ¿Cuáles son las iniciativas para elevar la motivación del personal?..... 

### **Control**

31- ¿Está bien definido el proceso de control dentro de la empresa?..... 


- (Si) ¿Cuál es el proceso?
- (No) ¿Por qué cree que pasa esto?
- (No) ¿Considera necesario establecer procedimientos de control?

32- ¿La empresa realiza algún tipo de control sobre el avance hacia el cumplimiento de **objetivos**, actividades diarias o el cumplimiento de normas?..... 

- (Si) ¿Cómo lo controla?
- (Si) ¿Qué procesos o actividades controla?
- (Si o no) ¿Considera que los controles aplicados son suficientes?

33- ¿Cuál es la guía que tienen los departamentos para ejecutar el proceso de control?..... 

- (NO) ¿Entonces cómo se ejecuta?

34- ¿Se aplican controles antes, durante y después de un proceso? ..... 

- (si) ¿A cuáles procesos? Explíquelos

- (si) ¿Cuáles controles? Explíquelos

35- ¿Cuáles puntos considera usted que sea necesario aplicar controles? (Personas, procesos, ingresos y costos)



- ¿Desde cuándo existe la necesidad?
- ¿Existe alguna razón que no le permita implementarlos de manera inmediata?
- ¿Existe alguna iniciativa para implementarlos en el futuro?
- ¿Cuáles?



36- ¿Se aplican evaluaciones de desempeño en la organización?.....



37- ¿El personal brinda retroalimentación acerca de las evaluaciones realizadas?.....

38- ¿Qué unidades de medida se emplean para determinar el desempeño de los procesos?  
(indicadores de rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción, ventas, fuerza  
laboral, otros)



39- ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es una herramienta eficaz para  
mejorar el rendimiento de la organización?.....





6- ¿Cómo se le transmitió la misión, visión y valores institucionales?

---

7- ¿Para usted que representa la misión de la organización?

---

8- ¿Es la misión realmente una guía de actuación?

(a) Si (b) no

¿Por qué?

---

9- ¿De qué forma se traduce la misión en sus labores diarias?

---

10- ¿Cree usted que lo planteado en la misión influye en sus labores diarias? ¿Cómo?

---

11- ¿Los objetivos que se les transmiten son claros?

(a) Si (b) no

12- ¿Son susceptibles de alcanzarse?

(a) Si (b) no

13- ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización o del departamento?

(a) Si (b) no

14- ¿Cómo afectan los procesos en el comportamiento diario de los colaboradores?

a) totalmente

b) en gran medida

c) relativamente

d) en poca medida

e) en ninguna medida

15- ¿Se cuenta con políticas definidas?

(a) Si (b) no

16- ¿Qué tipo de políticas existen? Mencione 3 ejemplos.

---

17- ¿Cómo transmiten las políticas?

---

18- ¿Da usted retroalimentación acerca del contenido de las políticas?

(a) Si (b) no

19- ¿Cree usted que las políticas funcionan como normas generales de conducta?

(a) Si (b) no

20- ¿Quién resuelve dudas en la interpretación de las políticas?

---

21- ¿Qué mecanismos se utilizan para difundir nuevas políticas o cambios a las establecidas?

a) oficios

b) circulares

c) Verbales

d) memorandos

e) tableros

f) foros

g) reuniones

h) otros

22- ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo su trabajo?

(a) Si (b) no

23- ¿Están documentados estos procedimientos?

(a) Si (b) no

24- ¿Se le brindó capacitación para la aplicación correcta de los procedimientos de su puesto?

(a) Si (b) no

25- ¿Los procedimientos han permitido sistematizar el manejo de información en la organización?

(a) Si (b) no



d) No hay tiempos establecidos

32- ¿Sus funciones son claras?

(a) Si (b) no

33- ¿En su proceso de inducción se le incluyó información escrita sobre sus funciones?

(a) Si (b) no

34- ¿Conoce usted si la organización cuenta con normas de seguridad internas? Mencione 3 ejemplos

(a) Si (b) no

---

---

35- ¿Cómo se le comunicaron las normas de seguridad?

---

---

36- ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:

a) manual de organización?

b) manual de personal?

c) manual de bienvenida?

d) manual de inducción?

e) manual de políticas?

f) otros?

g) Ninguno de los anteriores.

37- ¿Se aplica la evaluación del desempeño en la organización?

(a) Si (b) no

38- ¿La organización ha sufrido algún cambio?

(a) Si (b) no

Explique

brevemente \_\_\_\_\_

39- ¿Su trabajo es coincidente con:

a) la visión?

b) la misión?

c) objetivos?

d) políticas?

e) situaciones de emergencia?

f) orden directa de gerencia?

g) otros?

h) Ninguno de los anteriores

40- ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces?

---

41- ¿Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal?

(a) Si (b) no

Menciónelos

---

41- ¿Existen mecanismos para el manejo y control de la información?

(a) Si (b) no

Menciónelos

---

42- ¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna y externa?

---

43- ¿Puede usted apoyarse con compañeros cuando sea necesario para incrementar o mantener su eficacia?

(a) Si (b) no

44- ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?

(a) Si (b) no

45- ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?

(a) permanente (b) esporádica

46- ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:

a) recursos limitados para trabajar?

- b) ambigüedad en las instrucciones?
  - c) comunicación inadecuada?
  - d) falta de información?
  - e) diferencia de estatus?
  - f) búsqueda de reconocimiento?
  - g) ejercicio de la autoridad?
  - h) centralización de datos?
  - i) otros?
- 

47- ¿Están claramente identificadas las causas de estrés, tales como:

- a) exigencias relacionadas con el trabajo?
  - b) condiciones físicas?
  - c) comportamientos esperados?
  - d) presiones y conflictos interpersonales?
  - e) Otros.
- 

48- ¿Ha desarrollado la organización programas para reducir el estrés? Mencíónelos

- (a) Si
- (b) no



f) no está claro

g) otros.

---

53- ¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso? (puede marcar más de una opción)

(a) antes,

(b) durante

(c) después

54- ¿Están definidos controles en atención a un enfoque:

a) preventivo (anticipa los problemas)?

b) concurrente (resuelve los problemas cuando se presentan)?

c) de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren)?

55- ¿Está claramente definida el área de aplicación de los controles en su departamento?

(a) Si

(b) no

56- ¿Retroalimenta usted el control de alguna manera?

(a) Si

(b) no

¿Cómo lo hace?

---

57- ¿Qué tipo de recursos informáticos incluye el control?

---

58- ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?

(a) Si (b) no

59- ¿Tienen normas definidas para integrar los controles durante su trabajo diario?

(a) Si (b) no

60- ¿Se aplica algún control para la medición del desempeño?

(a) Si (b) no

61- ¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos?

(a) Si (b) no

## **Anexos**



derechos de los individuos y de la sociedad. En cierto modo el respeto va unido a la palabra libertad. Vivimos en una democracia donde es posible explicarse con claridad y exponer nuestras opiniones. Así, **el respeto es el reconocimiento de la dignidad de los otros, aceptarlos como son, valorar sus cualidades, escucharlos y ser tolerantes con sus ideas y opiniones.**

- **COMPROMISO:** Entendido como la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello. Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada. **El compromiso parte de planear el camino o proceso que debe de cumplir el mismo para llegar a cumplir su objetivo acompañado de un trabajo constante.**
- **INTEGRIDAD:** Cuando se habla de una persona íntegra se está haciendo referencia al valor de vivir con una rectitud, bondad y honradez que se entienda como intachable, es decir de no tener ninguna circunstancia por la que pueda avergonzarse ni arrepentirse. En este sentido la integridad es el estado de un individuo que tiene total entereza física, mental y espiritual, cuando lo que piensa, lo que dice y lo que hace tienen un mismo sentido y son coherentes entre sí. **Se considera íntegro a un individuo cuando es honesto, tiene firmeza en sus acciones y actúa de manera correcta.**
- **INNOVACIÓN:** Es un proceso donde se agrega algo novedoso que aporta valor; es decir, cuando se cambian elementos o ideas que ya existen, transformándolas en algo mejor o creando nuevas que generen un impacto positivo. Puede aplicarse en distintos ámbitos, en la tecnología se usa cuando se originan modificaciones de índole técnico y científico que implican el perfeccionamiento de algo. Cuando la innovación es en lo personal tiene que ver con todas aquellas mejoras, tanto físicas como intelectuales, llevadas a cabo por un sujeto con el objeto de estar bien consigo mismo. **Por ende, entendemos la innovación como el proceso donde creamos en medio de cada acción buscando siempre mejorar en todo lo que hacemos.**

### **Labores Administrativas por Departamento**

**Departamento de Logística:** este departamento se encarga completamente del proceso de preparación de cada aula virtual donde cada estudiante y profesor ingresa, capacitación para docentes y estudiantes en la plataforma Q10, soporte tanto para estudiantes como para docentes de dicha plataforma, cambios de horario, responsables de supervisar que los docentes agreguen las notas de cada estudiante en la plataforma y correo electrónico, creación de los horarios de estudio mes a mes, todo el proceso de seminarios y talleres que se imparten cada mes, realización de títulos finales así como las graduaciones.

**Departamento de Calidad Académica:** esta área se encarga del servicio al cliente, de la supervisión de los docentes a la hora de dar las lecciones, que utilicen correctamente las herramientas que les brinda el Instituto, así como también que se siga correctamente el programa que se le entrega a cada profesor para cada módulo que debe impartir, presentación de los docentes, seguimiento a las cancelaciones de clases y toda la retroalimentación que sea necesaria para cada docente del Instituto, control total de la asistencia estudiantil de cada grupo que se encuentre activo así como su seguimiento, además, análisis de la deserción que se presenta mes a mes y realizando su recuperación y por último realización de constancias de estudio para cada estudiante que lo necesite.

**Departamento de Cobro:** este departamento tiene a cargo todo el cobro de mensualidades de cada estudiante activo del Instituto, así como arreglos de pago, seguimiento a cada estudiante que presenta inconvenientes con el pago del curso para poder brindarle algunas soluciones con el fin de que puedan seguir estudiando.

**Departamento de Ventas:** se encarga de realizar las ventas de los cursos de idiomas y carreras técnicas que se imparten en el Instituto, así como también se encargan de realizar y coordinar una parte de la publicidad del Instituto.

**Política contra el Hostigamiento Sexual – Ley No. 7476**

Se establece la siguiente Política laboral para la prevención y sanción del hostigamiento sexual del **INSTITUTO** **S.A.** regulación que aplicará para todo el personal del **INSTITUTO** **S.A.** sin importar el cargo o la forma en que fueron contratados y que se regirá por las siguientes condiciones:

**Normas Generales**

**PRIMERO – Del objetivo.** Prevenir, prohibir y sancionar el acoso u hostigamiento sexual en contra de la dignidad de la mujer y del hombre en las relaciones laborales, de acuerdo con la Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, sus reformas y demás normativa vigente y aplicable al efecto y el respectivo procedimiento establecido en esta política.

**SEGUNDO – De la definición.** Es considerado acoso u hostigamiento sexual toda conducta sexual no deseada, sea reiterada y que genere en la víctima efectos negativos en las condiciones materiales de empleo, en el desempeño y cumplimiento laboral y en el estado general de bienestar personal. Es considerado también acoso sexual, aquella conducta grave que perjudique a la víctima en los aspectos indicados, aun cuando haya ocurrido una única vez.

**TERCERO – De sus formas de manifestación.** El acoso u hostigamiento sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

1. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:
    - a. Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial respecto de la situación de empleo, actual o futura, de quien la reciba;
    - b. Amenazas, implícitas o expresas, físicas o morales, de daños o castigos referidos a la situación de empleo, actual o futura, de quien las reciba;
    - c. Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo.
-

## *Ilustración 5 Anexo Política de Acoso*

2. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.
3. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseada u ofensiva para quien los reciba.

Las anteriores manifestaciones no son las únicas posibles y se valorarán independientemente de la naturaleza o jerarquía de la relación o vínculo entre las partes y de los antecedentes o preferencias sexuales de cualquiera de ellas.

**CUARTO - De las obligaciones. INSTITUTO S.A.** implementará procesos dirigidos a prevenir, desalentar, evitar y sancionar toda conducta de abuso u hostigamiento sexual, pretendiendo con ello garantizar y procurar la integridad de sus trabajadores y de todo aquel que se encuentre en las instalaciones y cualquier persona que visite o deba permanecer en las instalaciones o cualquier otro centro de trabajo.

Por lo tanto, el **INSTITUTO S.A.** asume la obligación a dar a conocer las presentes disposiciones a través de los medios que considere idóneos para su efectiva publicidad, a sus trabajadores, y terceras personas, quienes deberán ser informados respecto a la protección que se brinda a través de esta política.

**QUINTO – Del personal capacitado.** Asimismo, **INSTITUTO S.A.** deberá contar con personal que tenga experiencia en materia de prevención del hostigamiento sexual. Además, los patronos podrán suscribir convenios con instituciones u organizaciones públicas o privadas en procura de obtener los conocimientos sobre los alcances de esta Ley.

### **De la protección a la víctima de acoso sexual**

**SEXTO – De las consecuencias de presentar denuncia.** Ninguna persona que haya denunciado ser víctima de hostigamiento sexual o haya comparecido como testigo de las partes, podrá sufrir por este motivo perjuicio personal o en su empleo.

## *Ilustración 6 Anexo Política de Acoso*

Sin embargo, quien denuncie hostigamiento sexual falso podrá incurrir, cuando así se determine, en cualquiera de las conductas propias de la difamación, la injuria o la calumnia, según el Código Penal. Asimismo, el abuso en los procedimientos descritos en la presente política laboral podrá dar lugar a la aplicación de las sanciones disciplinarias correspondientes.

**SÉTIMO – De la protección contra el despido.** Quien presente una denuncia por hostigamiento sexual sólo podrá ser despedido por causa justificada originada en falta grave a los deberes derivados del contrato laboral, según lo establecido en los artículos 81 y 369 del Código de Trabajo. De presentarse una de estas causales, **INSTITUTO**

**S.A.** tramitará el despido ante la Dirección Nacional e Inspección General de Trabajo, donde deberá demostrar la existencia de la falta.

### **De la Comisión Investigadora**

**OCTAVO - De la Comisión Investigadora.** El conocimiento de las denuncias y su respectivo trámite será realizado por medio de Comisiones Investigadoras, las cuales deberán estar integradas por tres personas en representación de ambos sexos, y que cuenten con conocimientos en materia de hostigamiento sexual y régimen disciplinario.

### **NOVENO – De la conformación de la Comisión Investigadora**

Investigadora será conformada por personal de **INSTITUTO** **S.A.** y será presidida por el encargado de Recursos Humanos, quien cuenta con cinco días hábiles a partir de la recepción de la denuncia por parte de la presunta víctima para formular ante la Gerencia una propuesta de los dos integrantes restantes.

La aprobación de la conformación final de la Comisión Investigadora corresponderá a la Gerencia del **INSTITUTO** **S.A.** quien cuenta con un plazo de tres días hábiles para remitir el comunicado de confirmación a quien preside la Comisión, en caso de ser aceptada la propuesta, o bien proceder a los nombramientos correspondientes ante un rechazo fundamentado de la misma.

## *Ilustración 7 Anexo Política de Acoso*

Quien preside la Comisión cuenta con dos días hábiles para comunicar a los demás miembros su incorporación a tal órgano, que ha de ser de carácter obligatorio salvo que comuniquen una causa justificada a criterio de la Gerencia, quien, ante la negativa del trabajador a participar como miembro de la Comisión Investigadora, contará con el plazo de dos días hábiles adicionales para ordenar su reemplazo.

**DÉCIMO – De las actuaciones de la comisión.** Quien preside la Comisión, podrá actuar en nombre de ésta en resoluciones de mero trámite, convocatorias, reprogramaciones, traslados de cargos, entre otros. No obstante, en la audiencia deberán necesariamente estar presentes todos los miembros de la Comisión y juntos suscribirán el informe final.

**DÉCIMO PRIMERO – De la comunicación a la Gerencia.** En caso que el denunciado sea el encargado de Recursos Humanos del **INSTITUTO S.A.** la víctima podrá presentar la denuncia directamente a la Gerencia del **INSTITUTO**

**S.A.** la cual contará con un plazo de cinco días hábiles para conformar la Comisión Investigadora y comunicar el nombramiento a sus miembros. Luego de esta comunicación, contará con dos días hábiles para trasladar a la Comisión la denuncia presentada por la persona afectada a fin de continuar con su tramitación.

**DECIMO SEGUNDO – De la Comisión Investigadora externa.** Tomando en cuenta los mismos plazos anteriormente indicados, el **INSTITUTO S.A.** se reserva la posibilidad de suscribir un acuerdo con una organización pública o privada externa especializada para el conocimiento y la tramitación de la denuncia en calidad de Comisión Investigadora, a solicitud del encargado de Recursos Humanos con el aval de la Gerencia, o por decisión unilateral de este último.

**DÉCIMO TERCERO – De la permanencia de la Comisión.** La Comisión Investigadora será conformada para cada proceso de forma individual; no obstante, en caso que no exista perjuicio para los intereses de las partes, los nombramientos podrán prevalecer para todos los procedimientos de esta naturaleza, previa autorización de la Gerencia.

### De la tramitación del procedimiento

**DÉCIMO CUARTO – De la recepción de las denuncias.** La persona que denuncie supuestos hechos de hostigamiento sexual presuntamente cometidos por un trabajador del **INSTITUTO S.A.**, cualquiera que sea su rango, deberá hacerlo por escrito ante el Departamento de Recursos Humanos o la Gerencia del **INSTITUTO S.A.**, momento en el cual deberá también adjuntar toda la prueba necesaria para respaldar sus argumentos. Asimismo, deberá indicar el medio (teléfono, fax, correo electrónico) a través del cual desea recibir las notificaciones pertinentes al caso. Sin embargo, la víctima puede informar directamente a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo a fin de que directamente aplique el procedimiento interno vigente, en los siguientes casos:

- Cuando el denunciado corresponde a la máxima autoridad o superior jerárquico dentro del **INSTITUTO S.A.**
- En los casos que exista una reducida cantidad del personal.
- Cuando no existan condiciones en **INSTITUTO S.A.** para realizar la investigación de forma efectiva.

**DÉCIMO QUINTO – De la ampliación o corrección de la denuncia.** De considerar la Comisión Investigadora que la denuncia planteada no es clara o presenta inconsistencias que podrían dificultar el derecho de defensa del acusado y/o los derechos del denunciante, podrá solicitarle a éste último que la aclare o rectifique.

La denuncia sólo podrá ser ampliada ante la ocurrencia de hechos nuevos o anteriormente desconocidos por parte del denunciado.

**DÉCIMO SEXTO – De las medidas cautelares.** La Comisión Investigadora, previa solicitud de parte y mediante resolución fundada, podrá solicitar al jerarca o patrono competente ordenar cautelarmente:

*Ilustración 9 Anexo Política de Acoso*

- a) Que el presunto hostigador se abstenga de perturbar al denunciante.
- b) Que el presunto hostigador se abstenga de interferir en el uso y disfrute de los instrumentos de trabajo de la persona hostigada.
- c) La reubicación laboral.
- d) La permuta del cargo.
- e) Excepcionalmente, la separación temporal del cargo con goce de salario.

Las medidas cautelares deberán resolverse de manera prevalente y con carácter de urgencia. Éstas se mantendrán vigentes durante el plazo que determine la Comisión o bien durante el transcurso de la investigación, con el propósito de asegurar el resultado del proceso y la protección de la víctima.

**DÉCIMO SÉTIMO – Del traslado de cargos.** Una vez conformada la Comisión Investigadora y dentro de un plazo máximo de tres días hábiles contados a partir del día hábil siguiente de dicha conformación, ésta efectuará el traslado de cargos al denunciado, con indicación de los hechos que motivan la denuncia, la prueba ofrecida en su contra y las disposiciones legales que le aplican y podrían aplicar. Asimismo, se le otorgará un plazo de cinco días hábiles al denunciado para contestar por escrito la denuncia, indicando los argumentos que estime convenientes y ofreciendo la prueba que posea para respaldar su dicho. Asimismo, deberá indicar el medio (teléfono, fax, correo electrónico) para recibir notificaciones correspondientes.

**DÉCIMO OCTAVO – De la comunicación al Ministerio de Trabajo.** Una vez conformada la Comisión Investigadora, dentro de un plazo máximo de cinco días hábiles, ésta deberá informar a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo sobre la recepción de la denuncia, en el cual debe consignarse únicamente el número de cédula de identidad (u otra identificación personal) de las partes, omitiendo el nombre de las mismas, salvo orden expresa de esta entidad.

**DÉCIMO NOVENO – De la convocatoria a audiencia.** Una vez vencido el plazo para la contestación del traslado de cargos, haya o no cumplido el denunciado con dicho plazo para contestar, la Comisión Investigadora convocará a ambas partes a una audiencia oral

y privada de recepción de prueba. Salvo que se acuerde lo contrario, cada parte será la encargada de notificar y velar por la presencia de sus testigos en la audiencia.

Excepcionalmente, la Comisión determinará un periodo de no más de cinco días hábiles luego de celebrada dicha audiencia y en caso de que sea necesario según lo determine ésta, para que las partes aporten elementos de prueba adicionales, o bien para procurar aquella que haya sido solicitada por cualquiera de las partes y que deba tramitarse ante el **INSTITUTO** **S.A.**

**VIGÉSIMO – De la audiencia oral y privada.** Ambas partes comparecerán en la fecha, hora y lugar programados para la audiencia de recepción de prueba. Dicha diligencia será presidida y dirigida por la Comisión Investigadora y en ella se evacuará la prueba testimonial ofrecida por las partes, así como la documental que haya sido controvertida si existiera. La Comisión podrá formular las preguntas que estime pertinentes a los testigos.

La audiencia podrá ser grabada mediante los medios de audio y/o video que a tal efecto posea el **INSTITUTO** **S.A.** Dicha grabación será puesta a disposición de las partes dentro de los tres días hábiles siguientes a la conclusión de la audiencia, bajo el entendido de que posee el mismo carácter confidencial que el resto de documentos relacionados con la investigación.

**VIGÉSIMO PRIMERO – De la formulación de conclusiones.** Una vez finalizada la audiencia oral y privada, la Comisión otorgará a ambas partes un breve espacio de no más de diez minutos para que formulen sus alegatos de conclusión.

De estimarse conveniente por la complejidad del caso, la Comisión podrá otorgar un plazo de tres días hábiles, contados a partir del momento en que se ponga a disposición de las partes la grabación de la audiencia, para que formulen y entreguen por escrito sus conclusiones. La presentación extemporánea de este documento lo hace inadmisibile.

**VIGÉSIMA SEGUNDA – De la resolución.** Concluida la audiencia de recepción de las pruebas o la audiencia de presentación de conclusiones, el Presidente de la Comisión

---

## *Ilustración 11 Anexo Política de Acoso*

Investigadora o el representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según sea el caso, mediante resolución fundada resolverá en un plazo máximo de diez días hábiles, sobre la existencia o no de la falta denunciada. En caso de comprobarse ésta, rendirá un informe al **INSTITUTO S.A.** con la recomendación de que la falta sea sancionada mediante amonestación, suspensión del trabajo sin goce de salario o despido sin responsabilidad patronal, según la gravedad de la falta cometida.

De no probarse la falta, se ordenará el archivo del expediente.

**VIGÉSIMO TERCERO – De la valoración de las pruebas.** Las pruebas serán valoradas de conformidad con las reglas de la sana crítica, la lógica y la experiencia. En caso de duda se estará a lo que más beneficie a la persona hostigada, considerando la prohibición expresa de considerar los antecedentes de la persona denunciante, su vínculo con el denunciado y lo relativo al ejercicio de su sexualidad.

**VIGÉSIMO CUARTO – De los plazos.** Los plazos señalados para tramitar y resolver cada denuncia podrán ser ampliados, siempre y cuando exista justa causa para ello, y con esto no se supere el término de tres meses para la tramitación total del proceso, contados desde el momento de la interposición de la denuncia, según lo dispuesto por el inciso 2º del artículo 5 de la Ley Contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, y sus reformas.

**VIGÉSIMO QUINTO – De la representación de las partes.** Durante el proceso, las partes podrán ser representadas por patrocinio letrado y podrán además contar con apoyo emocional y/o psicológico de su confianza, pero si en este último caso se trata de otro trabajador del **INSTITUTO S.A.**, éste deberá suscribir un convenio de confidencialidad sobre los hechos que conozca a partir de esta intervención, que debe ser totalmente voluntaria previa solicitud expresa de la presunta víctima.

**VIGÉSIMO SEXTO – De la posibilidad de acudir a la vía judicial.** Una vez que se haya cerrado la investigación en el **INSTITUTO S.A.**, quien no esté

## *Ilustración 12 Anexo Política de Acoso*

satisfecho con el resultado de la investigación, podrá presentar la denuncia correspondiente ante los Tribunales de Trabajo.

**VIGÉSIMO SÉTIMO – De la comunicación al Ministerio de Trabajo.** La Comisión Investigadora tiene la obligación de comunicar el resultado del procedimiento a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo.

### **Principios que rigen el procedimiento de investigación**

**VIGÉSIMO OCTAVO – Del debido proceso.** El procedimiento de investigación deberá regirse por los principios de debido proceso, proporcionalidad y libertad probatoria. Asimismo, informan el actuar de la Comisión y las partes el principio de confidencialidad y de *in dubio pro víctima*.

**VIGÉSIMO NOVENO – De la verdad real de los hechos.** La Comisión Investigadora deberá procurar al practicar todas las diligencias de prueba necesarias, lograr obtener la verdad real de los hechos relevantes en el proceso.

**TRIGÉSIMO – De la potestad para subsanar.** Cualquier omisión en el procedimiento podrá ser subsanada por la Comisión Investigadora en procura del mejor interés de ambas partes y de la transparencia del proceso.

### **Disposiciones finales**

**TRIGÉSIMO PRIMERO – Del plazo para denunciar.** La presunta víctima cuenta con un plazo de dos años para presentar la denuncia y se computará a partir del último hecho considerado como hostigamiento sexual o a partir de que cesó la causa justificada que le impidió denunciar.

**TRIGÉSIMO SEGUNDO – De las obligaciones respecto del personal no laboral.** El INSTITUTO S.A. adoptará medidas expresas en los contratos de naturaleza no laboral a fin de asegurar la prevención y sanción de conductas de

### *Ilustración 13 Anexo Política de Acoso*

hostigamiento sexual en el **INSTITUTO S.A.** y exigir la responsabilidad de quien se compruebe ha incurrido en actos de esta naturaleza. Para estos efectos, cuando corresponda se informará al Colegio Profesional respectivo a fin de que los mismos apliquen los procedimientos internos de investigación y sanción de sus agremiados.

**TRIGÉSIMO TERCERO – De la aplicación supletoria.** Para todo lo que no se regule en la presente política, se aplicará lo dispuesto en la Ley Contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, el Código de Trabajo y las leyes laborales conexas, así como el Código Civil cuando no existan normas relativas a la prevención y sanción del hostigamiento sexual en el **INSTITUTO S.A.**

**TRIGÉSIMO CUARTO – De las sanciones por incumplimiento.** El incumplimiento de esta política laboral no vinculado a alguno de los procesos de investigación seguidos con base en sus disposiciones, dará lugar a la aplicación de una sanción disciplinaria según lo dispuesto por la legislación laboral costarricense. Para la aplicación de una sanción, se tomará en cuenta la gravedad de la falta y el perjuicio ocasionado por el incumplimiento del trabajador.

En el **INSTITUTO S.A.** trabajamos permanentemente por ser una entidad de vanguardia, promotora del respeto de los derechos de ambas partes de la relación laboral, mediante la emisión de normativa interna que se acoge completamente a las disposiciones legales de nuestro ordenamiento jurídico, reafirmando así, nuestro compromiso con la democracia y el respeto a la justicia.

#### **De la aceptación y el conocimiento de la política**

Todos los trabajadores del **INSTITUTO S.A.** declaran conocer la Política sobre acoso y hostigamiento laboral que implementa la empresa y manifiestan que la aceptan, conocen y entienden los alcances de la misma, siendo ésta parte integral del contrato de trabajo suscrito por cada uno, lo cual le confiere naturaleza obligatoria. Por ello, todos los colaboradores de la empresa se comprometen a cumplir a cabalidad y

---

*Ilustración 14 Anexo Política de Acoso*

respetar lo que aquí se consigna, en aras de promover un ambiente laboral sano, productivo y entendido para ellos y para el **INSTITUTO** **S.A.**

**ES TODO.** Dado en la ciudad de San José, el xxxxx de dos mil veintidós.

---

Gerencia

---

Recursos Humanos

Comunicado a los trabajadores del **INSTITUTO**  
de dos mil veintidós.

**S.A.** el día **xxxxx**

## **Política de Vestimenta y Presentación Personal**

### **Propósito**

Establecer lineamientos de vestuario para el personal acordes con el lugar de trabajo, de manera que se utilice el uniforme con el gafete correctamente, considerando que somos una empresa de relación continua con nuestro cliente.

### **Alcance**

Aplica para todo el personal del **INSTITUTO S.A.**

### **Definiciones**

Vestuario: todas aquellas prendas de vestir autorizadas que el empleado utilice para presentarse a laborar.

### **Revisión del Documento**

Este documento lo debe revisar Recursos Humanos y Gerencia al menos 2 veces al año

### **Política**

Aunque la forma de vestir es con uniforme, la presentación e higiene personal es muy importante y debe ser de la mejor forma, acorde con el lugar de trabajo. Esta política es aplicable para todos los días laborales sin excepción.

- a) El uso del uniforme y del gafete de identificación es de carácter obligatorio todos los días, aplica para todo el personal del **INSTITUTO S.A.**, con el fin de mantener siempre una buena presentación ante nuestros clientes.
  - b) Además, se debe usar de buena forma, limpio, con la talla adecuada y en buen estado.
  - c) El uniforme debe portarse durante todas las horas que el empleado permanezca a las órdenes del patrono incluyendo horas de almuerzo y tiempos de descanso, ya sea dentro o fuera de la empresa.
  - d) Cada empleado debe tener claro que al portar el uniforme de la empresa debe hacerlo correctamente además de mostrar un buen comportamiento en general
-

*Ilustración 16 Anexo Política de Vestimenta*

tanto dentro de la empresa como fuera, ya que mientras se encuentre vestido con el uniforme de la empresa es un representante del **INSTITUTO**

**S.A.**

- e) Como política, la empresa reconoce el 50% de las blusas en el caso de las mujeres y las camisas en el caso de los hombres, las prendas que no sean aportadas por la organización deberán de sujetarse a los lineamientos de decoro establecidos por la empresa.

**Con el fin de mantener una presentación adecuada y uniforme**

**No se permite lo siguiente:**

1. Incurrir con el uniforme de la empresa en conductas inapropiadas y/o en conflictos con la ley incluyendo situaciones de acoso a terceras personas, discusiones, o enfrentamientos físicos o cualquier otro comportamiento que comprometa la imagen de la empresa tanto en lugares públicos como privados.
2. Hacer publicaciones, subir fotografías o realizar comentarios en redes sociales, en las cuales se afecte o comprometa la imagen de la empresa.
3. Participar en manifestaciones afectivas o excesivas con el uniforme de la empresa en lugares públicos.

**Las siguientes son las reglas básicas que deben seguirse sin excepción en el uso del Uniforme:**

**Mujeres:**

**Se autoriza:**

1. El uso de faldas y vestidos, los cuales no deben de quedar muy cortos.
  2. Los pantalones y zapatos acorde con el uniforme.
  3. Los jeans que se utilicen deben estar en buen estado (Las rasgaduras o huecos en la ropa no se consideran moda en el ambiente de trabajo y no serán aceptadas).
-

## *Ilustración 17 Anexo Política de Vestimenta*

### **No está autorizado:**

1. El uso de pantalones muy tallados.
2. El uso de shorts ni pantalones a la rodilla.
3. Los pantalones que dejen al descubierto el ombligo, o las prendas íntimas.
4. El uso de las blusas con un estilo provocativo o que incomode a nuestros clientes.
5. Las blusas no pueden ser muy ajustadas, escotadas, de tirantes o "straplees".
6. Sombreros, ni gorras, ni accesorios llamativos.
7. El uso de buzos, ni pantalones de corte informal.

### **Hombres**

#### **Se autoriza:**

1. Los pantalones y zapatos acorde con el uniforme.
2. Los jeans que se utilicen deben estar en buen estado (Las rasgaduras o huecos en la ropa no se consideran moda en el ambiente de trabajo y no serán aceptadas).

#### **No está autorizado:**

1. Los pantalones que dejen al descubierto las prendas íntimas, así como los pantalones que tallen por debajo de la cintura.
2. El uso de shorts o pantalonetas.
3. Sombreros ni gorras o accesorios en el cabello.

El incumplimiento de esta norma se considerará una falta grave a las políticas de la empresa.

En situaciones muy especiales podrá hacerse excepciones a alguna de las reglas mencionadas, las cuales deberán ser autorizadas por el departamento de Recursos Humanos y/o la Gerencia.

## **NORMAS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

El compromiso del **INSTITUTO S.A.**, al adoptar las Normas de Salud y Seguridad Ocupacional va dirigido a la protección, seguridad y bienestar de todos sus colaboradores, con el convencimiento de que los accidentes laborales que se susciten en el espacio laboral pueden y deben ser evitados, para lo cual la empresa establece de forma responsable las siguientes normas de salud y seguridad ocupacional con carácter de acatamiento obligatorio para todos los colaboradores del **INSTITUTO**

**S.A.** así como terceros que por relación comercial o diferentes circunstancias, visiten las instalaciones del **INSTITUTO S.A.**

**PRIMERO – Del objetivo.** El presente documento tiene como objeto lograr un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los colaboradores de **INSTITUTO**

**S.A.** como de terceros que visiten las instalaciones.

**SEGUNDO - De la obligatoriedad de las normas.** Las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud ocupacional que se dispongan por parte del **INSTITUTO S.A.** en el lugar de trabajo o en los

lugares donde se desarrollen los proyectos del **INSTITUTO**

**S.A.** así como con las instrucciones que les imparten sus superiores jerárquicos, aún y cuando no estén contenidas en el presente documento, son de acatamiento obligatorio por los colaboradores del **INSTITUTO S.A.** y terceros que frecuenten dichos lugares.

**TERCERO – De los equipos de protección.** Cada colaborador cuenta con la obligación de portar en todo momento y usar de forma obligatoria y adecuada el equipo de protección personal, en relación a sus funciones en el sitio o área de trabajo donde se encuentren, según haya sido indicado por parte del superior jerárquico. Deben también los colaboradores procurar por el buen estado de las herramientas que le han sido otorgadas para su protección personal.

**CUARTO – Del uso de los materiales de trabajo.** Los colaboradores deberán usar de forma adecuada los instrumentos y materiales de trabajo que les han sido entregados, en el entendido de que los instrumentos y herramientas, se encuentran bajo su responsabilidad mientras estén siendo manipulados por él. Asimismo, se prohíbe a los colaboradores operar o manipular equipos, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados ni capacitados. Es responsabilidad de cada colaborador, informar a su superior jerárquico o a los personeros del **INSTITUTO S.A.** si no cuenta con la capacitación requerida para operar herramientas, equipos u otros elementos.

**QUINTO – De los cuidados dentro de las instalaciones –** Los colaboradores deberán hacer uso responsable y consciente de escaleras, herramientas y cualquier tipo de equipo que presente un riesgo para la integridad física de aquel que la esté utilizando o maniobrando o para las personas que se encuentren alrededor o cerca de dicho equipo.

**SEXTO – Del deber de informar.** Cuando alguno de los colaboradores, en el uso de los materiales o herramientas antes mencionadas, detecta cualquier avería o situaciones de riesgo, deben informar a sus superiores jerárquicos o personal encargado para de esta forma evitar accidentes de cualquier tipo.

Asimismo, los colaboradores deben informar al superior jerárquico, persona encargada o personero del **INSTITUTO S.A.** de forma oportuna sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo, siempre dentro del horario de trabajo.

**SÉTIMO – De exámenes médicos.** Bajo sospecha de situaciones que pudieren estar afectando el normal desarrollo del trabajo, tales como uso de drogas o consumo de bebidas alcohólicas, el **INSTITUTO S.A.** podrá solicitar la aplicación de exámenes médicos a sus trabajadores.

**OCTAVO – De la capacitación.** El **INSTITUTO S.A.** organizará diferentes programas de capacitación y otras actividades destinadas a

*Ilustración 20 Anexo Normas de Salud ocupacional*

capacitar a sus colaboradores y de esta forma prevenir los riesgos laborales que puedan presentarse en el desempeño de sus funciones.

**NOVENO – Del cuidado personal.** Los colaboradores deberán procurar cuidar de su higiene personal y recibir de forma oportuna atención médica para, de esta forma, mantener la salud de los colaboradores.

**DÉCIMO – De las prohibiciones.** Queda totalmente prohibido:

- a) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones internas o externas.
- b) Consumir sustancias ilegales.
- c) El fumado de cigarrillos está totalmente prohibido, por lo que los colaboradores deberán cumplir con lo establecido por la Ley 9028, Ley General de Control del Tabaco.
- d) Presentarse y permanecer en las instalaciones del **INSTITUTO S.A.** bajo los efectos del alcohol o cualquier otra droga, así como en estado de embriaguez.
- e) Conducirse en el área de la empresa o en lugares donde se desarrollen proyectos y los colaboradores estén asignados para laborar, de forma abrupta; puede generar caídas y sufrir lesiones.
- f) Ingresar en áreas no permitidas o de acceso restringido; si deben ingresar deberán solicitar permiso con la persona encargada del área o lugar.
- g) Utilizar los extintores, señales, camillas, conos o cualquier elemento de seguridad sin autorización o en momentos en los que no sea necesario utilizarlos para los efectos para los cuales están destinados.

**DÉCIMO PRIMERO – Del deber de colaborar.** Cuando el **INSTITUTO**

**S.A.** así lo requiera, los colaboradores deben prestar la colaboración necesaria para la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que

tengan conocimiento y que hayan incurrido en las instalaciones del **INSTITUTO S.A.** de los proyectos y en el ejercicio de las funciones.

**DÉCIMO SEGUNDO – Del deber de portar identificación del INSTITUTO**

**S.A.** Todos los colaboradores deben portar tanto dentro de la empresa como fuera de las instalaciones y durante la jornada laboral, el documento de identificación (carné elaborado por el **INSTITUTO S.A.**). El **INSTITUTO S.A.** se reserva el derecho de solicitar a sus colaboradores que muestren dicha identificación en cualquier momento.

**DÉCIMO TERCERO - Del deber de portar licencia de conducir al día.**

Cuando los colaboradores utilicen medios de transporte tales como vehículos o motocicletas para movilizarse hacia el trabajo, deben contar con la licencia correspondiente según la legislación de tránsito costarricense vigente y ésta día. En caso de que los colaboradores incumplan con esta disposición y no porten la licencia correspondiente, la póliza de riesgos de trabajo no cubrirá cualquier accidente que se presente de camino a la empresa o de regreso a sus hogares.

**DÉCIMO CUARTO – Del cuidado de las instalaciones del INSTITUTO**

**S.A.** Es deber de los colaboradores velar por el buen estado de las instalaciones del **INSTITUTO S.A.** o las instalaciones de las locaciones en las que el **INSTITUTO S.A.** esté desarrollando sus proyectos.

**DÉCIMO QUINTO – Del reciclaje. El INSTITUTO S.A.** pondrá

a la disposición de sus colaboradores recipientes y la señalización correspondiente para el desecho de residuos según la clasificación regular para reciclaje, es decir, plástico (envoltorios, botellas), cartón, papel, aluminio y desechos no clasificados.

**DÉCIMO SEXTO – De los cuidados. Los colaboradores del INSTITUTO**

**S.A.** deben procurar porque el área de trabajo y tránsito, dentro y fuera del **INSTITUTO S.A.** se mantenga libre de clavos o cualquier

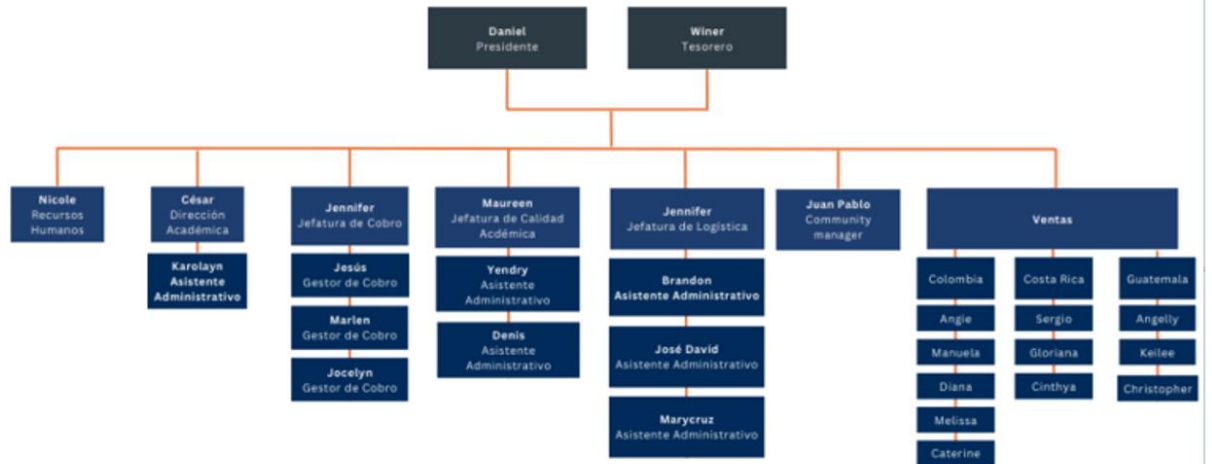
*Ilustración 22 Anexo Normas de Salud ocupacional*

otro objeto punzocortante, con el fin de evitar accidentes por pisadas, roces o cortes con éstos.

**DÉCIMO SÉTIMO – De las sanciones por incumplimiento.** El incumplimiento de esta política laboral sobre normas de salud y seguridad ocupacional, dará lugar a la aplicación de una sanción disciplinaria que será entregada al colaborador por escrito con la indicación específica de la falta cometida y el **INSTITUTO S.A.** guardará una copia de la misma en el expediente del colaborador para los efectos correspondientes. Para la determinación y aplicación de las sanciones antes indicadas, se tomará en cuenta la gravedad de la falta sanción.

Ilustración 23 Organigrama

# ORGANIGRAMA



**Anexo IV**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo colectivo)**

Ciudad: Quesada

Fecha: 29/5/2025

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre de sustentantes</b>	<b>Cédula</b>
Denis Alfaro Navarro	207260733
Douglas Andrés Castro Salas	207310790

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: Auditoría Operativa en las áreas funcionales de ventas, logística, calidad académica y cobro del Instituto ABC S.A, en el periodo 2024.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación


Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 29/05/2025, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido		X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Cédula</b>	<b>Firma</b>
Denis Alfaro Navarro	207260733	
Douglas Andrés Castro Salas	207310790	