



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título:

**“Análisis de la gestión de capacitación para las funciones
administrativas de la empresa SECEVER S.A.”**

AUTORA:

JOSHELYN CELEMENTINA BARREZUETA SÁNCHEZ

TUTOR:

ING. JUAN ALBERTO MOREIRA ROCA

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Manta-Manabí-Ecuador

2020-2021

2. Certificación del Tutor

En calidad de docente tutor(a) Juan Alberto Moreira Roca de la Facultad de ciencias administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “Análisis de la gestión de capacitación para las funciones administrativas de la empresa SECEVER S.A.”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **Joshelyn Clementina Barrezueta Sánchez** estudiante de la carrera de Administración de empresas, período académico 2020(1)-2020(2), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, Manta 17 de febrero del 2021.

Lo certifico,



Ing. Juan Alberto Moreira Roca
DOCENTE TUTOR

3. Aprobación del trabajo

Los registrados por los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Dra. Evelyn Dyann Cano Lara

Presidente del Tribunal

Ing. Carlos Orlando Vélez Chávez

Miembro del Tribunal

Lic. Ricardo Orley Zambrano Suarez

Miembro del Tribunal

4. Dedicatoria

Por sobre todo a Dios, que me brindó la oportunidad de vivir y me regalo el don de la sabiduría como a todos los seres humanos y que utilizare para el bien de la sociedad.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he ganado.

Mi tesis se la dedico con mucho amor y agradecimiento a mis padres y hermano, por su apoyo incondicional durante mis estudios a lo largo de mi carrera universitaria, que con sus palabras de aliento no me dejaban decaer y me impulsaban a salir adelante y que luchara por mis metas y sueños.

A mi esposo Sergio Intriago por apoyarme a culminar mi carrera, a mi hijo Samuel por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Al Ing. Carlos Cedeño gracias por todo el apoyo brindado, la orientación y la motivación para desarrollar mi carrera, por dejarme aplicar mis conocimientos en su empresa y por sus sabios consejos en el momento indicado.

A mis amigas incondicionales que me regalo la universidad como lo son Andrea Franco, Erika Cedeño y Ámbar Martínez, por estar en los buenos y malos momentos conmigo gracias por su apoyo.

Joshelyn Clementina Barrezueta Sánchez

5. Reconocimiento

Agradecimiento infinito a Dios, por sus bendiciones diarias, por brindarme salud y sabiduría, las cuales fueron las herramientas necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por abrirme las puertas y poder formar parte de ella y poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

A mi tutor el Ing. Juan Moreira Roca, quien me brindo una buena orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y para finalizar, a la persona más especial mi madre por su apoyo incondicional y por su estímulo constante a lo largo de mis estudios.

Joshelyn Clementina Barrezueta Sánchez

6. Índice de contenido

1. Portada y contraportada	i
3. Aprobación del trabajo.....	iii
4. Dedicatoria.....	iv
5. Reconocimiento	v
6. Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	xi
7. Resumen y/o síntesis.....	1
Summary	2
8. Introducción	3
8.1. Diseño teórico	6
8.2. Diseño metodológico	8
8.2.1. Diseño de la investigación	8
8.2.3. Tipos de investigación	8
8.2.4. Métodos.....	9
8.2.5. Población de estudio	9
8.2.6. Tamaño de la muestra	10
8.2.7. Técnicas de recolección de datos	10
8.2.8. Análisis e interpretación de la información	10
9. Marco teórico.....	11
9.1. Antecedentes de la investigación.....	11

9.2. Bases teóricas.....	12
9.2.1. Capacitación.....	12
9.1.2. Ventajas y beneficios de la formación de empleados de alto impacto....	14
9.1.3. Recursos Humanos.....	15
9.1.4. Planificación estratégica.....	15
9.1.5. Planificación operativa.....	16
9.1.6. Funciones administrativas	17
9.1.6.1. Administración.....	17
9.1.6.2. Importancia de las funciones administrativas.....	20
9.1.6.3. Origen de funciones administrativas.....	21
9.1.6.4. Etapas del Proceso Administrativo	22
10. Diagnóstico o estudio de campo	36
10.1. Información de la empresa	36
10.1.1. Planeación estratégica de la empresa	36
10.1.2. Estructura organizacional.....	38
10.1.3. Capacitaciones para el personal durante el periodo 2017 - 2020.....	38
10.1.4. Resultado de la entrevista dirigida al Gerente de la empresa.....	39
10.2. Tabulación	41
11. Diseño de la propuesta	62
11.1. Denominación.....	62
11.2. Fundamentación.....	62

11.3.	Programa de capacitación de cinco pasos.....	62
11.3.1.	Diseño del programa.....	64
12.	Conclusiones.....	70
13.	Recomendaciones	72
14.	Bibliografía	73
ANEXOS		78

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa	41
Tabla 2. Nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa	42
Tabla 3. Nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa	43
Tabla 4. Nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa.....	44
Tabla 5. Nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas	45
Tabla 6. Nivel de adaptación de los empleados en la empresa	46
Tabla 7. Nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones	47
Tabla 8. Nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones	48
Tabla 9. Nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa.....	49
Tabla 10. Nivel de cumplimiento de la misión de la empresa	50
Tabla 11. Nivel de cumplimiento de la visión de la empresa	51
Tabla 12. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.....	52
Tabla 13. Importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma	53
Tabla 14. Nivel el cual considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil	54
Tabla 15. Nivel el cual considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección.....	55

Tabla 16. Nivel de capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa.....	56
Tabla 17. Nivel del alcance de metas planteadas en la empresa.....	57
Tabla 18. Nivel el cual considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas	58
Tabla 19. Nivel de accesibilidad a la información.....	59
Tabla 20. Nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa	60
Tabla 21. Nivel de rendimiento de los empleados en la empresa	61
Tabla 22. Formato de detección de necesidades	66
Tabla 23. Formato de propuesta de desarrollo de cursos o capacitaciones con descripción de responsabilidades y características	67
Tabla 24. Formato de evaluación de la capacitación enfocada a la percepción de los trabajadores sobre los beneficios obtenidos.....	68
Tabla 25. Formato de evaluación de la capacitación enfocada a la percepción de la gerencia sobre los beneficios obtenidos	69

Índice de figuras

Figura 1. Etapas de la Integración Administrativa	30
Figura 2. Organigrama estructural SEVECER S.A.	38
Figura 3. Nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa	41
Figura 4. Nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa.....	42
Figura 5. Nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa	43
Figura 6. Nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa	44
Figura 7. Nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas	45
Figura 8. Nivel de adaptación de los empleados en la empresa	46
Figura 9. Nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones	47
Figura 10. Nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones...	48
Figura 11. Nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa.....	49
Figura 12. Nivel de cumplimiento de la misión de la empresa.....	50
Figura 13. Nivel de cumplimiento de la visión de la empresa.....	51
Figura 14. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados	52
Figura 15. Importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma	53
Figura 16. Nivel el cual considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil	54

Figura 17. Nivel el cual considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección.....	55
Figura 18. Nivel de capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa.....	56
Figura 19. Nivel del alcance de metas planteadas en la empresa	57
Figura 20. Nivel el cual considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas	58
Figura 21. Nivel de accesibilidad a la información	59
Figura 22. Nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa.....	60
Figura 23. Nivel de rendimiento de los empleados en la empresa	61
Figura 24. Programa en cinco pasos	63
Figura 25. Capacitación como un sistema	63

7. Resumen y/o síntesis

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de la capacitación para las funciones administrativas de la empresa SECEVER S.A. de la ciudad de Manta, se llevó a cabo una investigación descriptiva, documental y de campo en la que se recopiló información de fuentes primarias y secundarias. Se utilizaron como instrumento de recolección de datos una entrevista dirigida al gerente de la compañía y encuestas a los empleados mediante un cuestionario que definió el nivel de incidencia que ha tenido la gestión de la capacitación sobre las funciones administrativas llevadas en la organización.

Como principales resultados obtenidos en este trabajo se identificaron las funciones administrativas determinando que se llevan a cabo las etapas de planeación, organización, dirección y control. Según la mayoría de empleados se desarrollan de forma eficiente, en gran parte a la gestión de la capacitación que han tenido permitiendo tener mayor noción y capacidad para desarrollar estas funciones. Los empleados de la empresa han recibido tres capacitaciones en los últimos tres años utilizando como metodología la andragogía y la conceptualización que permite a los empleados identificar conceptos de funciones administrativas y cómo desarrollar cada función según su puesto de trabajo. El nivel de preparación que poseen los recursos humanos del área administrativa con respecto al desarrollo de sus funciones es adecuado. Finalmente, se desarrolló una propuesta que consistió en el diseño de un programa de capacitación con la generación de formatos para facilitar la gestión en la empresa objeto de estudio.

Palabras claves: gestión, capacitación, funciones administrativas, talento humano, SECEVER S.A.

Summary

The objective of this research was to analyze the management of training for the administrative functions of the company SECEVER S.A. from the city of Manta, a descriptive, documentary and field investigation was carried out in which information was collected from primary and secondary sources. The data collection instrument used was an interview directed to the company manager and employee surveys using a questionnaire that defined the level of incidence that the training management has had on the administrative functions carried out in the organization.

As the main results obtained in this work, the administrative functions were identified, determining that the planning, organization, direction and control stages are carried out. According to the majority of employees, they develop efficiently, largely due to the management of the training they have had, allowing them to have a greater notion and capacity to develop these functions. The company's employees have received three trainings in the last three years using andragogy and conceptualization as a methodology that allows employees to identify concepts of administrative functions and how to develop each function according to their job position. The level of preparation of the human resources of the administrative area with respect to the development of their functions is adequate. Finally, a proposal was developed that consisted in the design of a training program with the generation of formats to facilitate management in the company under study.

Keywords: management, training, administrative functions, human talent, SECEVER S.A.

8. Introducción

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización, por lo que invertir en ellos, proporcionándoles oportunidades continuamente para mejorar sus habilidades es una actividad fundamental. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución.

Estas actividades desarrollan las capacidades del trabajador, aumenta sus habilidades, cualidades, aptitudes y conocimientos, beneficiando a la organización de una manera costo-efectiva (Bermúdez, 2015).

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. La capacitación les brinda a todos una gran comprensión de sus responsabilidades y el conocimiento y las habilidades que necesitan para hacer ese trabajo. Esto aumentará su confianza, lo que también puede mejorar su rendimiento general.

Para toda empresa es importante que se lleve a cabo un correcto desarrollo organizacional, y para esto es necesario que exista un proceso administrativo sólido. El proceso administrativo es un flujo continuo de etapas interrelacionadas con la planeación, organización, dirección y control de cada institución. A través de dicho proceso se cumplirá satisfactoriamente las metas impuestas.

Las funciones administrativas son de gran importancia para las aspiraciones de las organizaciones. Un administrador eficaz es un activo para una organización. Los trabajadores de las áreas administrativas son el vínculo entre los distintos departamentos y asegura el flujo de información de una parte a otra. Por lo tanto, sin una administración eficaz, una

organización no funcionaría de manera profesional y sin problemas, ya que no se podrían desarrollar los procedimientos como planificación, organización, control, dirección óptimamente.

La gestión de la capacitación en el ámbito administrativo es una herramienta que determina las prioridades en la formación de los directivos y empleados de una organización. Este proceso educativo estratégico debe aplicarse de manera organizada y sistemática, de manera que el personal pueda adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicos relacionados con el trabajo y cambiar su actitud ante aspectos de la organización, cargo o entorno laboral.

Como parte del proceso de desarrollo de las áreas de la empresa, la formación implica, por un lado, una determinada secuencia de condiciones y etapas encaminadas a lograr la integración del empleado en su puesto en la organización, mejorando y manteniendo su eficiencia, así como contribución al logro de objetivos y metas. Y, por otro lado, un conjunto de métodos y recursos técnicos para desarrollar planes e implementar acciones específicas para su normal desarrollo.

Es indispensable que las funciones o procesos administrativos se desarrollen de manera eficiente y para ello se debe disponer de los recursos adecuados, por lo tanto, es necesario disponer del talento humano adecuado y contar con una constante capacitación y actualización.

En tal sentido la capacitación para funciones administrativas constituye factor importante para brindar el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, su gestión resulta crucial.

La problemática que se plantea en este trabajo de investigación se basa en la gestión de capacitación de la empresa SECEVER S.A. de la ciudad de Manta debido a que es un

aspecto de gran relevancia en el desarrollo de las funciones administrativas y que en la organización en cuestión no se debe descuidar.

La capacitación es el medio por el cual las empresas como SECEVER S.A. se actualizan y se mantienen vigentes, sin embargo, en ocasiones este proceso se considera una pérdida no solo de dinero sino también de tiempo que muchos empleadores consideran que podría ser aprovechado para realizar otras labores en la entidad.

Todos los procesos que se realizan en esta clase de organizaciones tienen fases de actualización, estudio y mejora, por eso se considera de suma importancia que los empleados se mantengan actualizados por medio de la capacitación.

Bajo el contexto de la problemática señalada surge a la idea de realizar el presente trabajo de investigación en el que se busca conocer la incidencia de la gestión de capacitación en el desarrollo de las funciones administrativas en la empresa SECEVER SA, para lo cual se desarrolló una investigación descriptiva.

El presente trabajo se justifica por cuanto es necesario analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas tomando como objeto de estudio a la empresa SECEVER S.A. porque se constituyen en variables que pueden decidir el futuro de la organización y su crecimiento empresarial.

Esta investigación contiene información relevante que sirve como referencia a estudios futuros realizados bajo enfoques similares. Además, a nivel práctico representa un documento de gran interés para los beneficiarios directos, la empresa SECEVER S.A. ya que se generarán conclusiones y recomendaciones que facilitará la toma de decisiones referente a la gestión de capacitación de su personal administrativo.

La empresa SECEVER S.A no es la excepción, pues como cualquier empresa, debe desarrollar sus procesos administrativos correctamente y para ello debe tener una gestión de capacitación apropiada. La empresa en mención se dedica a servicios de ingeniería, cálculo,

diseño y construcción de material eléctrico, material electromecánico, refrigeración, centrales telefónicas, tableros eléctricos y mantenimientos en general.

El documento posee diferentes partes que conforman el proceso sistemático de la investigación:

En la parte introductoria se muestra una presentación del trabajo identificando en que consiste y lo que se desarrolló. También se detalló el diseño teórico donde se formularon los problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos a cumplir en la investigación; así como también la justificación y la identificación de las variables. Se realizó la operacionalización de las variables y matriz de consistencia.

En el marco teórico se analizan las definiciones del tema y dimensiones del mismo de acuerdo a referencias bibliográficas utilizando revistas, documentos, libros, entre otras. En el diagnóstico se mostró los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, su análisis e interpretación. Así como, la generación de conclusiones y recomendaciones que dieron cumplimiento a los objetivos específicos planteados.

8.1. Diseño teórico

Formulación del problema

¿Cómo ha incidido la gestión de capacitación en el desarrollo de las funciones administrativas en la empresa SECEVER SA?

Objeto

Gestión de la capacitación en funciones administrativas.

Campo de Acción

Empresas dedicadas a actividades de diseño y construcción de material eléctrico, electromecánico, y refrigeración del cantón Manta – provincia de Manabí.

Objetivo general

Analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.

Objetivos específicos

- Identificar las funciones administrativas que se llevan a cabo en la empresa SECEVER SA
- Identificar herramientas, instrumentos, y técnicas se aplican para capacitar al personal administrativo para el desempeño de sus funciones
- Determinar el nivel de preparación que poseen los recursos humanos del área administrativa con respecto al desarrollo de sus funciones
- Diseñar una propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa.

Hipótesis

La gestión de capacitación sí influye en el correcto desarrollo de las funciones y actividades del personal del área administrativa de la empresa SECEVER S.A.

Definición de las variables

Variable dependiente: Funciones administrativas

Variable independiente: Gestión de capacitación

8.2. Diseño metodológico

8.2.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación obedece a un estudio no experimental; bibliográfico, descriptivo y de campo, ya que se basó principalmente en la observación de fenómenos relacionados al objeto de estudio que ocurren en su contexto natural, para luego analizarlos y describirlos, por lo tanto, no se manipularon las variables. Para la investigación bibliográfica se efectuó una recopilación de teorías e información de fuentes secundarias, y para la investigación de campo se utilizó una entrevista y una encuesta dirigidos al personal de la empresa SECEVER S.A. para recopilar información de fuentes primarias con el fin de hacer un diagnóstico acertado de la gestión de la capacitación en las funciones administrativas de la organización en mención.

8.2.3. Tipos de investigación

Descriptiva

La investigación descriptiva permite hacer una recopilación de información de fuentes primarias y secundarias para hacer una descripción del objeto de estudio y sus variables participantes, en el caso de este trabajo, se hará una descripción de la gestión de la capacitación para las funciones administrativas de la empresa SECEVER S.A.

Bibliográfica – documental

La investigación fue de tipo bibliográfica documental debido a que se hará una recopilación de datos extraídos de fuentes secundarias oficiales y confiables como informes, documentos, libros, revistas, periódicos, y demás medios para argumentar las variables de investigación.

De campo

La investigación fue de campo porque se aplicaron cuestionarios a la población de estudio en el lugar donde surge la problemática.

8.2.4. Métodos

Teórico

El método teórico se utilizó para la recopilación de información teórica relacionada a las variables de estudio a fin de fundamentar con referencias bibliográficas, analizar e interpretar los datos obtenidos.

Inductivo

Este método parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez, se utilizará para sintetizar la información de fuentes secundarias con la finalidad de llegar a las conclusiones necesarias para responder a los objetivos planteados.

Cuantitativo

A partir de información estadística brindada por la aplicación de la encuesta se hizo una tabulación, para realizar tablas y gráficos a fin de analizar e interpretar los resultados para analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A. desde el punto de vista objetivo.

8.2.5. Población de estudio

La población de estudio de la presente investigación corresponde a 8 empleados de la empresa SECEVER S.A. ubicada en la ciudad de Manta.

8.2.6. Tamaño de la muestra

Debido a que la población de estudio es relativamente pequeña se optó por escoger el 100% de la misma como muestra para la investigación es decir 8 personas que laboran en la empresa SECEVER S.A. y a las que se aplicó la encuesta.

8.2.7. Técnicas de recolección de datos

Entrevista: Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Se empleó la entrevista como técnica de recolección de datos al gerente de la empresa, se utilizó un cuestionario estructurado con 10 preguntas.

Encuesta: El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, aislar ciertos problemas que interesan, principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio (Tamayo & Tamayo , 2003). El cuestionario utilizado en la encuesta fue aplicado a los 8 empleados que posee la empresa objeto de estudio, esta estuvo compuesta por 21 preguntas utilizando la escala de Likert como metodología referencial para su cuantificación.

8.2.8. Análisis e interpretación de la información

Inicialmente se hará una recopilación de información bibliográfica a partir de fuentes secundarias, la intención de esta etapa del proceso de investigación es fundamentar teóricamente las variables de estudio y los subtemas inmersos en este trabajo, de manera que se pueda tener una base que permita argumentar los resultados de la investigación de campo. Posteriormente se aplicarán los instrumentos de recolección de datos para la obtención de datos de fuentes primarias, se tabulará, analizará e interpretarán los resultados. Finalmente se elaborarán las conclusiones y recomendaciones que contesten a los objetivos específicos planteados.

9. Marco teórico

9.1. Antecedentes de la investigación

Como antecedentes de la investigación se cuentan con distintos estudios realizados previamente en los que se evidencia el uso de herramientas y técnicas de recolección de datos tanto de fuentes primarias como secundarias para la obtención de información y generación de conclusiones que parten como base para el presente trabajo.

Se considera la investigación desarrollada por Moreira (2013) titulada: “Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio”. Este proceso de estudio tuvo una investigación de campo y un proyecto de intervención en el cual se ha determinado que por la carencia y la falta de un módulo práctico de formación se ha ofertado un servicio deficiente a los clientes tanto internos como externos, es por eso la necesidad de capacitación al personal administrativo, además se concluye que la formación incide en la calidad de servicio.

Por su parte, Álava (2016) efectuó una investigación que consistió en el diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial créditos “J&M” de la ciudad de Milagro, por medio de la aplicación de un modelo de Gestión de Talento Humano, que corrijan y prevean inconvenientes que dificultan la toma de decisiones y la productividad de los mismos, concluyendo que la ausencia de gestión estratégica de talento humano, situación que incide en el desempeño de sus colaboradores.

Muñoz (2015) realizó un trabajo titulado “Análisis del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo” donde concluye que la capacitación e implantación de estrategias son temas que no hay que dejar de lado en un establecimiento, ya que los dos invierten para el desarrollo de la institución, además informa que es importante diseñar un

proceso de capacitación para el talento humano del área administrativa en dicha organización con la finalidad de mejorar el servicio al usuario.

Bermúdez (2015) en su estudio realizado manifiesta que en la mayoría de organizaciones, especialmente pequeñas y medianas empresas, los empleados desconocen los procesos administrativos, los ciclos de vida de producto y los métodos o herramientas de contabilidad. Incluso, en ellas hay desconocimiento en cuanto a los procesos de control interno, aunque la mayoría de personas creen que las capacitaciones son importantes para el buen desempeño de sus empresas. Respecto a las prioridades de capacitación. Según dicha investigación no todos los microempresarios estarían dispuestos a pagar por un programa de capacitación.

9.2. Bases teóricas

9.2.1. Capacitación

El término capacitación es una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño.

Por su parte, Mondy y Noe (2005) afirman, además, que “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. De lo señalado anteriormente se deduce que la capacitación no es un hecho aislado de todo el proceso que lleva a cabo una empresa o institución, sino que forma parte de un todo coordinado que se planifica, se ejecuta y se evalúa. La capacitación tiene como fin primordial motivar al recurso humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva.

Por otro lado, Chiavenato (2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en

consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”.

Los buenos programas de capacitación y desarrollo en una empresa contribuyen a retener a las personas adecuadas y aumentar las ganancias. A medida que la batalla por los mejores talentos se vuelve más competitiva, los programas de capacitación y desarrollo de los empleados son más importantes. Contratar a los mejores talentos requiere tiempo y dinero, y la forma en que se involucra y desarrolla ese talento desde el momento en que se incorporan por primera vez afecta la retención y el crecimiento del negocio.

Los programas de capacitación y desarrollo de alto impacto no ocurren por casualidad, pues, son el resultado de un cuidadoso proceso de planificación y alineación. Los siguientes pasos se deben considerar para una gestión de capacitación adecuado:

1. Identificar el impacto comercial: Diseñar y desarrollar la formación para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Mantener los objetivos comerciales enfocados garantiza que la capacitación y el desarrollo tengan un impacto medible.

2. Analizar las brechas de habilidades: Al identificar las brechas entre las habilidades actuales e ideales de los empleados, puede identificar mejor cuáles deberían ser los objetivos de aprendizaje específicos. Categorizar estos objetivos de aprendizaje en tres grupos (motivación, dominio de las habilidades, pensamiento crítico) y tener actividades en el plan de capacitación que estén dirigidas a los tres.

- **Motivación:** Al trabajar con las motivaciones de los empleados, por ejemplo, identificando un propósito, es más probable cambiar el comportamiento a largo plazo.
- **Dominio de las habilidades:** Estos comportamientos tendrán el mayor impacto en el rendimiento.

- **Pensamiento crítico:** Distinguir el conocimiento crítico de la información interesante para identificar qué contenido debería estar en el curso y qué debería estar en los recursos opcionales.

3. Métodos de entrenamiento de capas: Los programas de formación más eficaces utilizan actividades de aprendizaje sostenibles en capas para crear una mejora del rendimiento con el tiempo. Un enfoque en capas asegura que el programa se dirija a las necesidades esenciales de los empleados, clientes y negocios mientras se capacita a las personas adecuadas en el momento adecuado y de la manera correcta.

4. Evaluar la eficacia y mantener las ganancias: La necesidad de capacitación y apoyo de los empleados no termina cuando regresan al trabajo. De hecho, se requiere un apoyo continuo para garantizar que la formación inicial se mantenga. Los objetivos de aprendizaje medibles son la base para evaluar el impacto de una iniciativa.

9.1.2. Ventajas y beneficios de la formación de empleados de alto impacto

Las principales empresas invierten en programas de formación porque saben que la inversión se amortiza en beneficios individuales y organizativos. Aquí están algunos ejemplos.

Organización:

- Crecimiento de beneficios
- Reducción de la rotación de empleados
- Canalizaciones de sucesión de talentos más profundas

Individual:

- Mayor motivación de los empleados
- Compromiso mejorado
- Mayor velocidad de productividad y competencia

9.1.3. Recursos Humanos

Los recursos humanos se utilizan para describir tanto a las personas que trabajan para una empresa u organización como al departamento responsable de gestionar todos los asuntos relacionados con los empleados, que colectivamente representan uno de los recursos más valiosos en cualquier negocio u organización (Montoya, 2016).

El término recursos humanos se acuñó por primera vez en la década de 1960 cuando el valor de las relaciones laborales comenzó a llamar la atención y cuando nociones como la motivación, el comportamiento organizacional y las evaluaciones de selección comenzaron a tomar forma en todo tipo de entornos laborales (Glossary, 2019).

La gestión de recursos humanos es un término general contemporáneo que se utiliza para describir la gestión y el desarrollo de los empleados en una organización. También llamada gestión de personal o talento (aunque estos términos son un poco anticuados), la gestión de recursos humanos implica supervisar todo lo relacionado con la gestión del capital humano de una organización.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

9.1.4. Planificación estratégica

La planificación estratégica en las empresas es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, 2009). Este tipo de planificación consiste en la formulación y establecimiento

de objetivos prioritarios, con la principal característica del establecimiento de los cursos de acción estrategias para alcanzar las metas de la organización.

De acuerdo con Basurto (2016), esta herramienta es clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas o privadas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

9.1.5. Planificación operativa

La planificación operativa describe cómo estructurar la empresa y cómo se realizará mediante estrategias de ejecución. Una planificación operativa cuidadosamente preparada es una tarea clave para lograr que una organización se consolide, se haga más fuerte y sea más efectiva.

Es importante entender la diferencia entre un "plan operativo" y un "plan estratégico". El plan estratégico consiste en establecer una dirección para la organización, diseñar metas y objetivos e identificar una serie de estrategias a seguir para que la organización pueda alcanzar sus metas.

Según Fontinelle (2015), el plan estratégico es una guía general para la gestión de la organización de acuerdo con las prioridades y objetivos de las partes interesadas. El plan estratégico no estipula las tareas cotidianas y las actividades involucradas en el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, el plan operativo presenta información altamente detallada específicamente para dirigir a la gente a realizar las tareas cotidianas requeridas en el funcionamiento de la organización. La dirección de la organización y el personal deben referirse frecuentemente al plan operativo para llevar a cabo su trabajo cotidiano. (Fontinelle, 2015).

Tanto el plan operativo como el plan estratégico son muy importantes para el desarrollo de una organización, la aplicación de herramientas estratégicas junto a toda la información y datos necesarios harán que cualquier empresa alcance el éxito deseado y cumpla con los propósitos planteados.

9.1.6. Funciones administrativas

9.1.6.1. Administración

La administración es un tipo generalizado de comportamiento que se encuentra en toda la organización humana. Es el proceso de dirigir y controlar la vida en la organización social (Guan, 2007). La administración se da dentro de organismos sociales, públicos y privados donde deben ser considerados recursos como materiales, humanos y financieros.

Uno de los principales objetivos de la administración en cualquier organización es de coordinar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas establecidas. Para que esto se realice, el administrador tiene que establecer el proceso o método / técnica que adoptaría efectivamente para alcanzar los objetivos de la organización.

La función específica de la administración es desarrollar y regular el proceso de toma de decisiones de la manera más efectiva posible. Sobre la base de estas definiciones, se destacan algunos elementos importantes inherentes a la administración de la siguiente forma:

- a) Toda la administración existe dentro de la organización, invariablemente, sin organización, no puede haber administración.
- b) Toda administración debe tener un liderazgo para coordinar actividades y tomar decisiones.
- c) La administración implica la actividad que debe tener metas y procedimientos para alcanzarlas.

La actividad exige la existencia de algunos elementos predeterminados capaces de actuar cuando son estimulados. Por lo tanto, la administración en cada organización es el proceso de movilización de todos los recursos factoriales para el logro de metas y objetivos.

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas sucesivas interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración. (Salas, 2014). De acuerdo con Hilton & Rivera (2005), el proceso administrativo se puede definir como la eficacia con la que una entidad es administrada, se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. De esta manera el logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

Es definido también como el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

El principio de proceso mejora el buen funcionamiento de la organización o sistema. Esto se debe a que el principio estipula lo que debe hacerse antes que el otro; Una cosa lleva a la otra. “Todo proceso administrativo representa a un conjunto de funciones y actividades que se desarrolla dentro de una organización, orientados a lograr alcanzar los fines y objetivos de la misma, en donde dicho proceso se considera una metodología importante por la cual se ejecuta la administración”. (Bittan, 2016)

De acuerdo con Bittan (2016), cuando se administra cualquier organización, existen tres fases insoslayables en los procesos administrativos: una estructural donde se determina su finalidad, así como las alternativas para conseguirlos; otra operativa en las que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el tiempo de su duración y; una fase de control de evaluación de los resultados obtenidos.

Existen muchos enfoques y opiniones de las etapas que conforman al proceso administrativo, sin embargo, la mayoría de los criterios coinciden en ciertos aspectos, comúnmente se establecen cuatro etapas: las dos etapas de la fase estructural o mecánica: la planeación y la organización, y las dos etapas de la fase operativa o dinámica: la dirección (acompañado de la ejecución) y finalmente el control. En páginas posteriores se ampliará más al respecto.

Cada una de las etapas señaladas tiene sus propias preguntas para llevar a cabo su operación.

De esta forma en la planeación se formula la pregunta: ¿Qué se va a hacer?, ya que aquí se debe establecer la meta u objetivo al que se desea llegar.

La organización se pregunta, ¿cómo se va a hacer?, en este punto se consideran los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con que se cuenta.

La dirección se pregunta: ¿Cómo se está haciendo?, que busca guiar y dar seguimiento a la ejecución de los planes y la organización.

Por último, el control se formula la pregunta: ¿Cómo se hizo?, debido a que es la parte que retroalimenta a todo el proceso para evaluar y verificar que las actividades se hayan ejecutado conforme a las tres etapas previas, con el objeto de corregir las posibles desviaciones que hayan complicado llegar a un resultado.

Toda función administrativa cumple con el principio de universalidad, es decir, es aplicable en todas partes. Además, se caracteriza de tener un “efecto espejo”, cuyo significado es que, en cada etapa del proceso administrativo, a su vez tienen sus propias etapas. Por ejemplo, la etapa de planeación, requiere que, para llevar a cabo su ejecución, contar con sus propias etapas: planeación, organización, dirección y control. Y aun así se debe de subdividir en otras etapas. Todo depende de la amplitud y complejidad administrativa

que se está llevando a cabo las distintas tareas para cumplir con los objetivos y fines de una organización. (Bittan, 2016)

Los procesos administrativos son la fase, en la cual la administración se lleva, desde el punto de vista teórico y práctico, y precisamente es aplicable para la ejecución de actividades, tanto a nivel personal como a nivel organizacional, y eso da la facilidad de llevar un orden cronológico y poder verificar que los resultados se hayan obtenido de la mejor manera posible.

Según Guachs (2006), todas las etapas o fases descritas acerca del proceso administrativo, deben ser llevados a cabo por un equipo de trabajo disciplinado y donde el liderazgo juega un papel fundamental en la conducción organizacional. Requiere de un individuo con un conjunto de habilidades gerenciales o directivas con capacidad de poder influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

9.1.6.2. Importancia de las funciones administrativas

Las funciones administrativas son importantes porque proporcionan un conjunto objetivo de reglas por las cuales una organización se rige. También ayudan a establecer la legitimidad de la acción de la administración asegurando que la aplicación de las reglas y decisiones de gestión se hace de manera objetiva, justa y consistente. Finalmente, ayudan a asegurar que los gerentes sean responsables de las decisiones que se desvían de los procedimientos.

Medrano (2013) manifiesta que las tareas de la administración son la base del funcionamiento de toda organización. Básicamente las funciones administrativas que forman parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento de una institución determinada, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como

entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la administración.

9.1.6.3. Origen de funciones administrativas

La palabra Administrar se deriva de “Administrare” es decir servir, dar propinar, conferir. Por su parte, el origen de las funciones administrativas se remonta hasta finales del siglo XIX en los Estados Unidos, en ese entonces resultó claro que la estructura administrativa de corte jacksoniano (Relativo a Andrew Jackson presidente de los Estados Unidos en esa época) no era apropiada para afrontar las necesidades de un Estado más extenso y de una economía fuertemente industrializada.

En enero de 1883 fue aprobada la «Pendleton Civil Service Reform Act» (cuyo nombre se debe al senador demócrata que la promovió), la ley federal que estableció el mérito como base de la asignación de los empleos públicos, a través de oposiciones abiertas, y revalorizó la «United States Civil Service Commission» creada algunos años antes, pero privada de financiación (Mashaw, 2012).

Su ámbito de aplicación era exclusivamente el de la Administración federal, donde por aquel entonces el porcentaje de personal estable era muy bajo; sin embargo, gracias a una cláusula que permitía a los presidentes transformar el estatus de los cargos designados en uno asimilable a los funcionarios, su número aumentó en los quince años siguientes (Ragone, 2014).

Cuatro años después fue instituida la «Interstate Commerce Commission» (ICC), modelo para las Agencias autónomas posteriores, inicialmente dentro del Departamento del Interior y luego como ente independiente. La institución de esta Comisión representa según buena parte de la doctrina el origen del Derecho administrativo en los EE.UU., pues hasta la fecha la Administración federal parecía consistir en una acción protagonizada por los

partidos, teniendo el aparato burocrático una importancia mínima en la gobernanza (Mashaw, 2006).

En esta misma época, se empezó la progresiva despolitización del empleo público mediante una serie de prohibiciones sobre la actividad política de los funcionarios, en la que tuvieron un papel determinante la regulación de 1883 (seguida por ejemplo por la «Hatch Act» de 1939) y la jurisprudencia del Tribunal Supremo, que intentó equilibrar el objetivo de una mayor neutralidad de la Administración con la tutela de los derechos constitucionales del personal a su servicio. (Ragone, 2014)

Por su parte, y en aquel entonces, el francés Henri Fayol propuso con base en su propia experiencia laboral lo que hoy todavía son reconocidos, con algunas variantes, como los componentes básicos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, y Control. Entre tanto, el pensamiento gerencial norteamericano evolucionó siguiendo alternadamente ideologías de carácter normativo y de carácter racional.

A finales del siglo XX Chiavenato (2007) definió a Organización como una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización.

El desarrollo de las organizaciones van de la mano estrechamente con la administración y sus procesos. Además se destaca que la administración jugó un papel fundamental para el desarrollo de las primeras civilizaciones conocidas, por mencionar un ejemplo, durante la construcción de las pirámides en egipto, los dirigentes se encargaban de planear, organizar y controlar a miles de hombres para la construcción de sus monumentos.

9.1.6.4. Etapas del Proceso Administrativo

Previsión

Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa empresa. (Viteri, 2015)

La previsión es un área de práctica y teoría bajo un desarrollo marcado, en las últimas décadas, ha sido desarrollada en una colección mixta de métodos, procesos y objetivos. Los métodos de la previsión son a menudo denominados Métodos Prospectivos de Análisis de Tecnología o Métodos de Inteligencia Estratégica. En algunos contextos, el término Previsión se identifica más con estos métodos que con su uso.

Existen numerosas definiciones de previsión, según Andersen & Rasmussen (2014), la previsión se define como un proceso sistemático, orientado al futuro, analítico e interactivo que contribuye en parte a las visiones compartidas sobre la evolución a largo plazo dentro de la ciencia, la tecnología, empresas, la sociedad y en parte facilita a la alineación de las agrupaciones de partes interesadas, desarrollos a través de estrategias, decisiones y acciones pertinentes.

Analizando los conceptos mencionados definimos a previsión como la etapa del proceso administrativo donde se diagnostica a través de datos relevantes del pasado y del futuro, de manera que puedan ser contruidos contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, entre otros. El propósito de la previsión es que todo administrador pueda ser visionario, y a su vez previsor, ya que en la actualidad la única constante es el “cambio” y debemos estar preparados para enfrentarlo.

Los elementos de la previsión son:

- Objetivos (fines o propósitos que se persiguen)
- Investigación (factores, positivos y negativos, que ayudan u obstaculizan en la búsqueda de esos objetivos)

- Cursos alternativos de acción, (permiten escoger alguno de ellos como base de la planificación)

Planeación

Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así, por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia (Koontz, 2009).

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de ejecutar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Para el proceso de Planificación Administrativa, todas las unidades administrativas articulan metas y objetivos que se alinean con la misión y las direcciones estratégicas, miden los resultados de forma periódica de múltiples maneras, analizan los hallazgos y describen cómo se usan los resultados para mejoras (Basurto, 2016). Éstos se presentan al administrador superior responsable de cada división. Una vez presentado, cada unidad recibe comentarios del vicepresidente apropiado. Los informes anuales de Planificación Administrativa son presentados y alojados en la Asistencia de Cumplimiento.

Elementos de la Planeación

Según Armijo (2004), los elementos de la planeación incluyen:

- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.
- Horizonte: tiempo previsto para ejecutar el plan estratégico.
- Fines: especificar metas y objetivos.
- Sistema de Información: atención especial a la calidad de los datos útiles para decisiones.
- Recursos: físicos, humanos, financieros, tecnológicos y ecológicos.
- Objetivos: cuantificación, especificación de la relaciones y precisión del orden de prioridades.
- Calidad total: la planeación debe contener una filosofía de calidad total propia.

Organización

Implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor. (Viteri, 2015)

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. (Mendoza, 2018).

La organización es la parte de la administración que establece una estructura intencionada de los roles que los individuos de la institución deberán desempeñar. De acuerdo con Román & Pablos (2009), esta estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Organizar en el proceso administrativo significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- 1.- Meta o finalidad
- 2.- Programa o método para alcanzar las metas
- 3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)
- 4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- 5.- Administradores (lideres)

Actividades importantes de la organización

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. (Mendoza, 2018)

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control. (Aguilar, 2009)

Estructura Organizacional

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales (Meza, 2016).

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana. (Román & Pablos, 2009)

Características a tener en cuenta al estructurar la organización

1. Carácter específico: la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.

2. Carácter dinámico: toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.

3. Carácter humano: al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.

4. El ascenso en la organización: los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior.

5. Orientación hacia los objetivos organizacionales: para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

6. Asignación de responsabilidades: para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

7. Unidad de mando: ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia, recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

Muchos autores utilizan los términos: Organización formal que atribuyen a la estructura intencional de roles y organización informal cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea.

Existe una lógica fundamental en la organización, de manera que:

1. Establecer los objetivos de la Organización
2. Formular objetivos, políticas y planes de respaldo
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
5. Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.

6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Uno de los aspectos básicos en la organización, están dados por la delegación de autoridad. Se ha comprobado que constituye uno de los síntomas más graves de una organización deficiente y que afecta la amplitud de la dirección, una delegación de autoridad inadecuada o poco clara; cuando un directivo delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado podrá realizarla con efectividad y el directivo evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado. (Román & Pablos, 2009)

Es importante conceptualizar la autoridad en la organización, como el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero un poder dentro del ambiente de la organización; ya que el poder es un concepto mucho más amplio que autoridad, entendiéndose como la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o las acciones de otras personas o grupos.

El proceso de delegación implica:

1. La determinación de los resultados esperados de un puesto
2. La asignación de tareas a un puesto
3. La delegación de autoridad para cumplir con estas tareas
4. Responsabilizar a la persona en ese puesto del cumplimiento de las tareas.

Por lo general, en la práctica, resulta imposible dividir este proceso pues es injusto esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para lograrlo, al igual que delegar autoridad sin conocer los resultados finales para los que se usará. Más aún, puesto que no se puede delegar la responsabilidad de los superiores, un jefe no tiene otra alternativa práctica más que responsabilizar a los subordinados por la terminación de sus deberes.

Integración

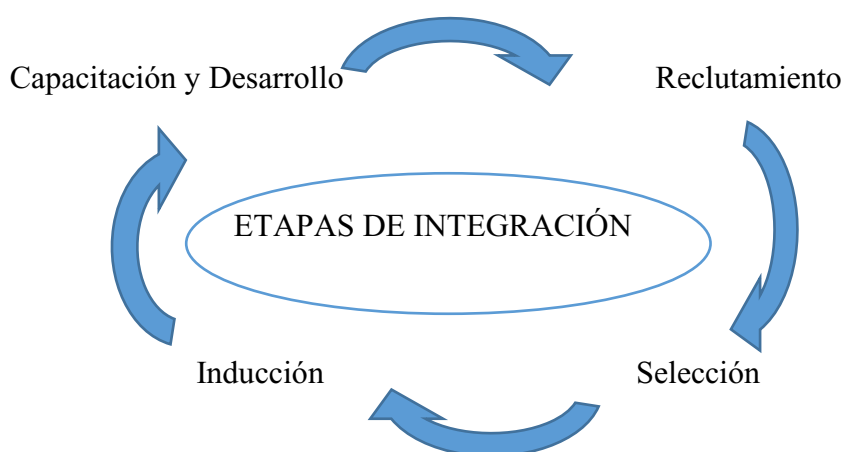
La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. (Perea, 2016). La función de esta etapa comprende en dotar a un organismo de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar. Para esto es necesario tener en cuenta los recursos que posee la empresa (materiales, tecnológicos, financieros, humanos, entre otros).

La integración a menudo se mejora por el mero reconocimiento de los procesos de trabajo como unidades viables de análisis y objetivos de la acción gerencial. (Browning, 1993). Trazar los flujos de trabajo horizontales, o seguir un orden a través del sistema de cumplimiento son maneras convenientes de recordar a los empleados que las actividades dispares de los departamentos y unidades son interdependientes, incluso si los organigramas, con sus líneas verticales de autoridad, sugieren lo contrario.

Etapas de la Integración

De acuerdo con Flores (2013), las etapas de integración comprenden de los siguientes aspectos:

Figura 1. Etapas de la Integración Administrativa



Fuente: Flores. Integración como función administrativa. (2013)

Elaborado por: La autora

Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario

Selección: Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concretos sean los más aptos.

Inducción: Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formara parte en la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

Dirección

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Mediante la función de dirección, los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Elementos de la Dirección en el Proceso Administrativo

Los elementos que intervienen en esta etapa del proceso administrativo son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la Dirección

De acuerdo con Parrales (2012), La dirección es de mucha importancia en el proceso administrativo ya que:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la Dirección

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el directivo a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que éste se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas (Parrales, 2012)

Control

Es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. (Viteri, 2015). También es definida como la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Elementos del Control

El control es una etapa muy importante en el proceso administrativo, sin él no se podría evaluar y ejecutar las correcciones correspondientes, posee los siguientes elementos:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- Permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Importancia del Control en el Proceso Administrativo

El control se basa en la evaluación y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que la planificación y las metas propuestas de la organización se están cumpliendo correctamente. A partir de esta idea se define la enorme importancia que tiene el control en el proceso administrativo. Solo a través de esta función se consigue precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posterior, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

El control al ser la última etapa del proceso administrativo cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Tipos de control

Según Terry & Franklin (1999) en su libro "Principios de Administración", exponen que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- **Control preliminar**

Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades

planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- **Control concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- **Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

10. Diagnóstico o estudio de campo

10.1. Información de la empresa

Nombre de la Empresa: SECEVER S.A.

Dirección: Calle 101 Avenida 106 Diagonal al Hotel las Rocas, Tarqui, cantón Manta, provincia de Manabí.

Teléfono: (593) 52-382-831

Actividad Económica: Es una empresa ecuatoriana dedicada al cálculo, construcción, asesorías de Obras Civiles, Eléctricas, Mecanizas, Industriales, Navales, mantenimiento en general y a proveer materiales eléctricos de alta y baja tensión.

Reseña Histórica: Suministros Eléctricos J/C SECEVER S.A. fue constituida el 24 de enero del 2000 e inicio sus actividades el 2 de febrero del mismo año 2000. el objeto de la compañía se concreta en dedicarse a la construcción, operación y/o mantenimiento de Obras de Ingeniería Civil, Eléctrica, Electrónica y Mecánica, especialmente construcción de obras de infraestructura tales como urbanizaciones, alcantarillados, redes de distribución de agua potable, calles carretera, puentes entre otros. Y para beneficio social tener de lado sociedades con empresas privadas y convenios con instituciones públicas para poder mantener el equilibrio de la empresa como en la actualidad. SECEVER S.A. se mantiene constante actualización para ser una empresa líder de eficiencia con productos y servicios, ha logrado satisfacer las necesidades del cliente al proveer las soluciones de la más alta calidad al más bajo costo.

10.1.1. Planeación estratégica de la empresa

Visión

SECEVER S.A es una empresa que proporciona a sus clientes una completa asesoría en sus diferentes áreas, focalizándose a la necesidad de cada cliente, en base a la experiencia y excelencia profesional. (Secever S.A., 2016)

Misión

Ser una empresa líder y proyectándose a futuro como un equipo eficiente, estable y confiable en el mercado nacional. Desarrollando los servicios de construcción e ingeniería con elevada competitividad, aplicando tecnología de punta. (Secever S.A., 2016).

Valores

Para llevar a cabo nuestro trabajo y los proyectos de nuestros clientes, SECEVER SA funciona en base a los siguientes valores:

- Confianza
- Eficiencia
- Transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad

Objetivos estratégicos

Asegurar la total SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, dándole la calidad que espera y a la que nos hemos comprometido, cumpliendo con las necesidades y requisitos por ellos definidos.

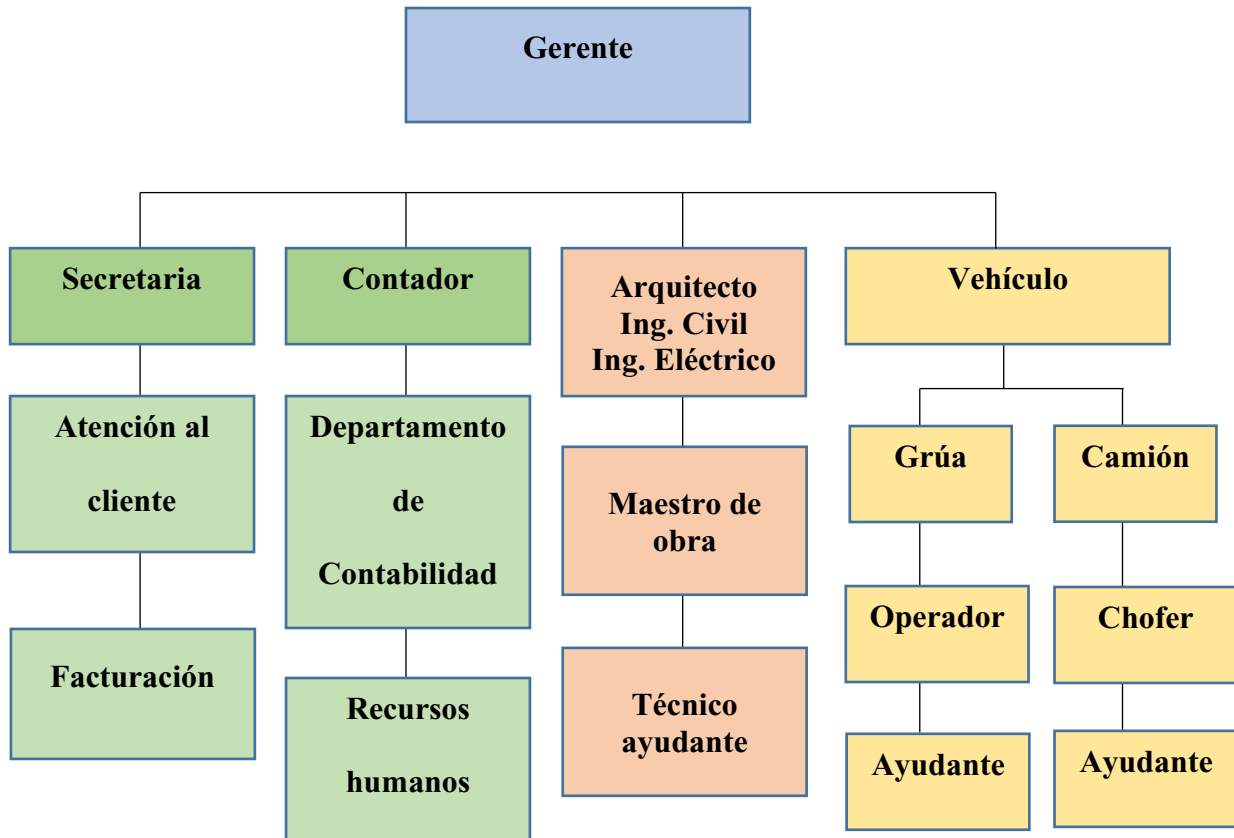
Mantener un ALTO GRADO DE PREPARACIÓN DE NUESTRO PERSONAL, facilitándoles todas las herramientas y medios necesarios para ello, brindando además un ambiente laboral confortable.

MEJORA CONTINUA en los procesos operativos, así como compromiso del CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS, tanto los especificados por nuestros clientes como los legales y reglamentarios que afecten a nuestra actividad.

10.1.2. Estructura organizacional

Trabajadores en total: 8

Figura 2. Organigrama estructural SEVECER S.A.



Fuente: SECEVER S.A. (2016)

Elaborado por: La autora

10.1.3. Capacitaciones para el personal durante el periodo 2017 - 2020

Capacitaciones: 3

Temas:

- Seguridad y Riesgo en el trabajo 2018
- Administración de personas año 2019
- Administración de procesos año 2020

10.1.4. Resultado de la entrevista dirigida al Gerente de la empresa

La realización de la entrevista se efectuó dentro de la empresa objeto de estudio y se llevó a cabo sin mayor novedad, la persona encargada de la empresa es el Ing. Carlos Cedeño gerente de la misma, quién propició las respuestas a las preguntas planteadas, la entrevista consistió en un cuestionario formado por 10 preguntas y cuyos resultados se muestran a continuación:

1) ¿Considera importante la capacitación para empleados que desarrollan funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.?

Sí

2) ¿Cuál es el número de talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas dentro de la empresa en los últimos tres años?

Se han realizado tres:

- Seguridad y Riesgo en el trabajo 2018
- Administración de personas año 2019
- Administración de procesos año 2020

3) ¿Cuáles han sido las metodologías de capacitación implementadas en la empresa?

- Conceptualización
- Andragogía

4) ¿Cómo considera que ha sido el nivel de preparación de los empleados?

Regular

5) ¿Cómo creen usted que ha sido la tasa de crecimiento de la curva de aprendizaje de los empleados?

No se lleva un control sobre eso, faltan evaluaciones, pero considero que ha sido lineal, siempre con una captación mayor de los empleados acerca de sus funciones para que tengan más conocimientos sobre lo que deben hacer.

6) ¿De qué manera ha influenciado la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la planificación estratégica de la empresa?

Ha hecho que los empleados puedan tener mayor información y dominio de los temas al momento de desempeñar sus funciones en la planificación, aportando con nuevas ideas.

7) ¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la organización de la empresa?

Se han podido adaptar mejor a sus roles y funciones.

8) ¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la dirección de la empresa?

“Han sabido acatar las disposiciones de la dirección de la empresa, se han sentido más comprometidos y motivados. Porque tienen un mayor dominio de las actividades que se hacen en SECEVER S.A.”

9) ¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la etapa de control?

Ha favorecido a una mejor evaluación del cumplimiento o no de los objetivos y las medidas adquiridas durante la fase de administración para ver si han sido adecuadas.

10) ¿Qué propondría usted para mejorar la gestión de la capacitación la empresa?

Elaboración de un plan de capacitaciones acorde al perfil de cada empleado de la parte administrativa. Y asignación de recursos acorde a la planificación de las capacitaciones.

10.2. Tabulación

1. ¿Cuál es el nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa?

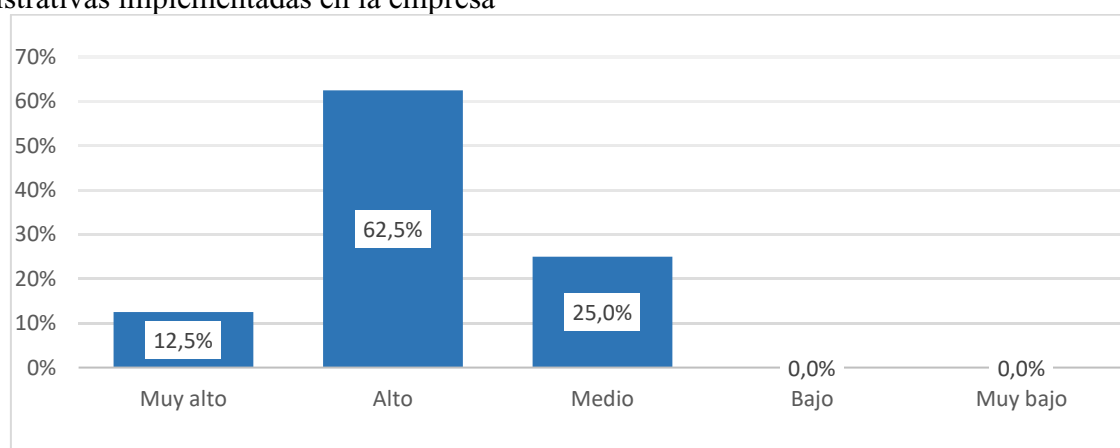
Tabla 1. Nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	1	12,5%	12,5%	12,5%
Alto	5	62,5%	62,5%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 3. Nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En la pregunta 1 se consultó a los empleados de la empresa sobre el nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para las funciones administrativas implementadas en el lugar el 62.5% dijo que tiene un nivel alto el 25% contestó medio, y el

12.50% muy alto. Los resultados indican que las herramientas de capacitación para funciones administrativas utilizadas por la empresa han sido altamente efectivas, ya que han servido de mucho para mejorar su rendimiento y desarrollo de labores en sus puestos de trabajo.

2. ¿Cuál es el nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa?

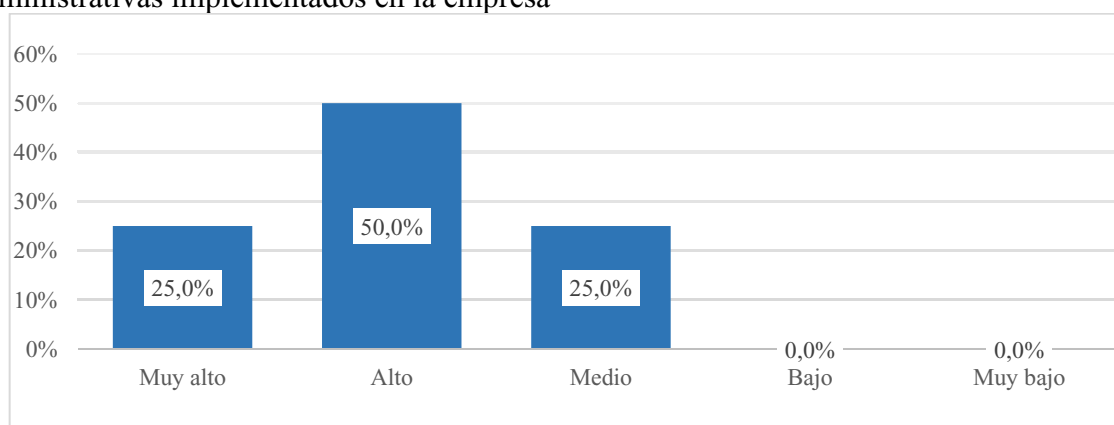
Tabla 2. Nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	4	50,0%	50,0%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 4. Nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto a el nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas, el 50% dijo que ha sido alto, el 25% muy alto, y el 25% medio. Al igual que la pregunta anterior en la que se cuestiona sobre las herramientas, los instrumentos empleados

han sido altamente eficientes de acuerdo a la opinión de la mayoría de los empleados de SECEVER S.A.

3. ¿Cuál es el nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa?

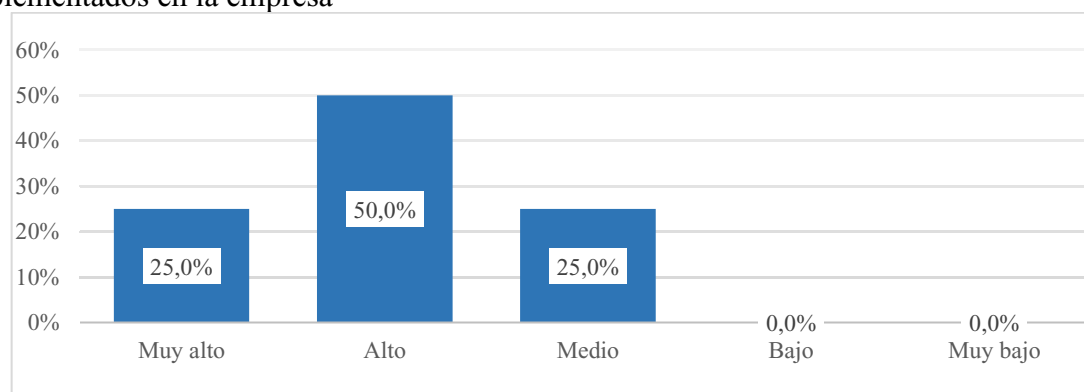
Tabla 3. Nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	4	50,0%	50,0%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 5. Nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Al preguntarles sobre la efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa, la opinión de los encuestados fue en un 50% contestaron alto, el 25% muy alto, y el 25% medio. Al igual que las herramientas e instrumentos las técnicas también han servido mucho para el desarrollo de los empleados, y han sido efectivas según la mayoría de las opiniones. De manera les ha permitido realizar sus funciones de una forma adecuada.

4. ¿Cuál es el nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa?

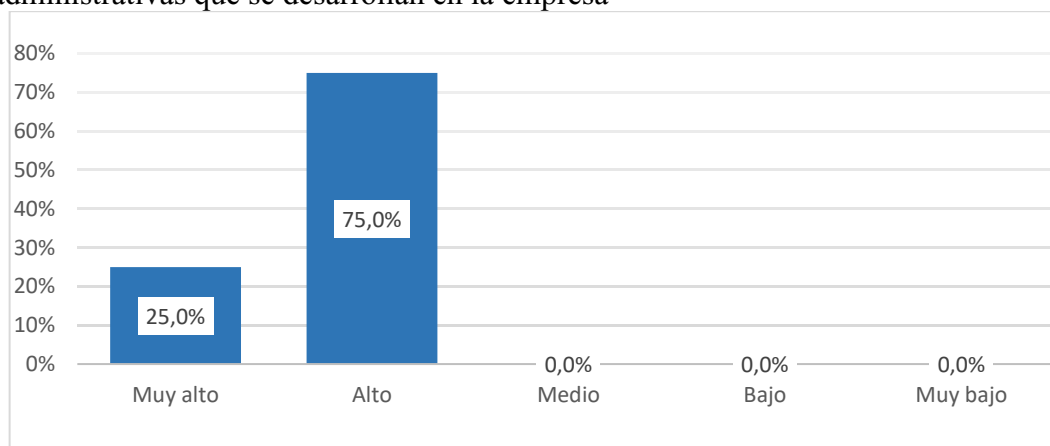
Tabla 4. Nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 6. Nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los empleados sobre el nivel de información que poseen sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa, por lo cual, el 75% mencionó que es alto, y el 25% respondió que es muy alto. A pesar de haber existido una capacitación por año durante los últimos tres, desde el 2017 al 2019, el nivel de información que poseen según la opinión de los empleados es alto ya que las técnicas, herramientas, e instrumentos implementados al momento de capacitar al personal han sido efectivas.

5. ¿Cuál es el nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas dentro de la empresa?

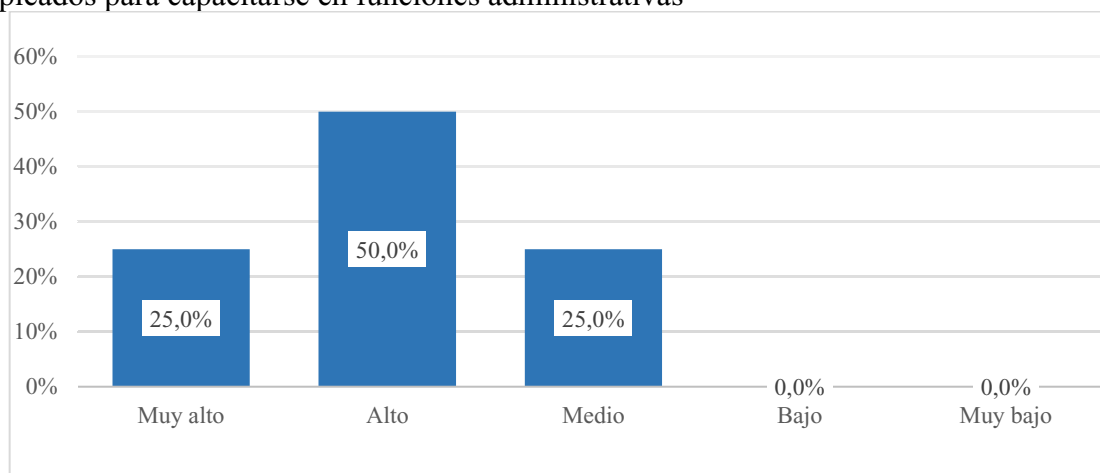
Tabla 5. Nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	4	50,0%	50,0%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 7. Nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los empleados acerca del nivel de información recibida en los talleres y/o seminarios que han recibido para capacitarse en funciones administrativas: el 50% dijo alto, el 25% muy alto, y el 25% medio. A pesar de que la mayoría mencionó que la los talleres y/o seminarios les han brindado un nivel alto de información, existe un número bajo de personas quienes consideran que ha sido de nivel medio por lo que estos eventos de capacitación no han cubierto las expectativas de todos los empleados, hace falta mayor evaluación y retroalimentación. Aun así, los resultados son positivos ya que en su mayoría los

encuestados consideran que estos talleres y/o seminarios han propiciado una transmisión información alta.

6. ¿Cuál es el nivel de adaptación de los empleados en la empresa?

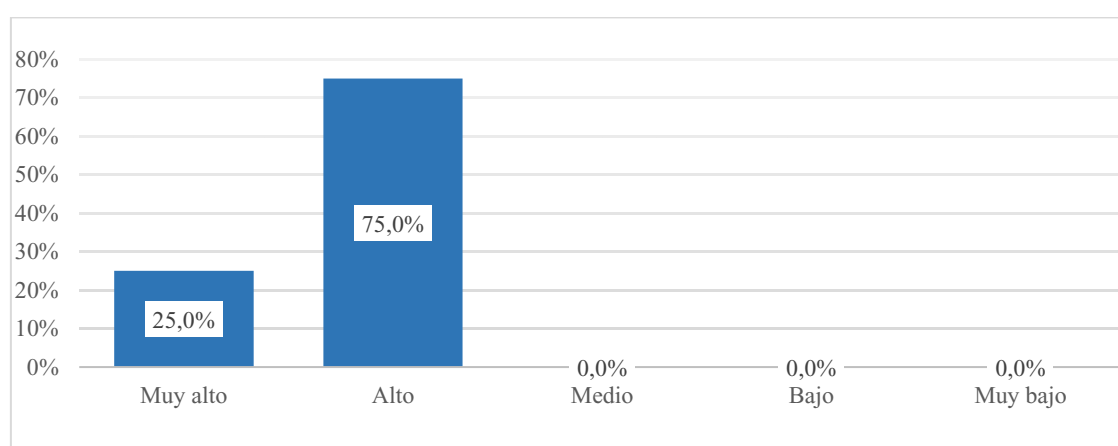
Tabla 6. Nivel de adaptación de los empleados en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 8. Nivel de adaptación de los empleados en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En la pregunta 6 de la encuesta se indagó acerca del nivel de adaptación de los empleados en empresa: el 75% dijo que ha sido alta, el 25% muy alta. Por lo tanto, los resultados son positivos e indican que la adaptación de los empleados ha sido muy buena, esto se puede ver en gran parte a la buena comunicación y transmisión de información existentes entre los compañeros de trabajo y que de alguna manera se ven reforzadas al momento de recibir charlas y capacitaciones para mejorar su labor dentro de la organización.

7. ¿Cuál es el nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?

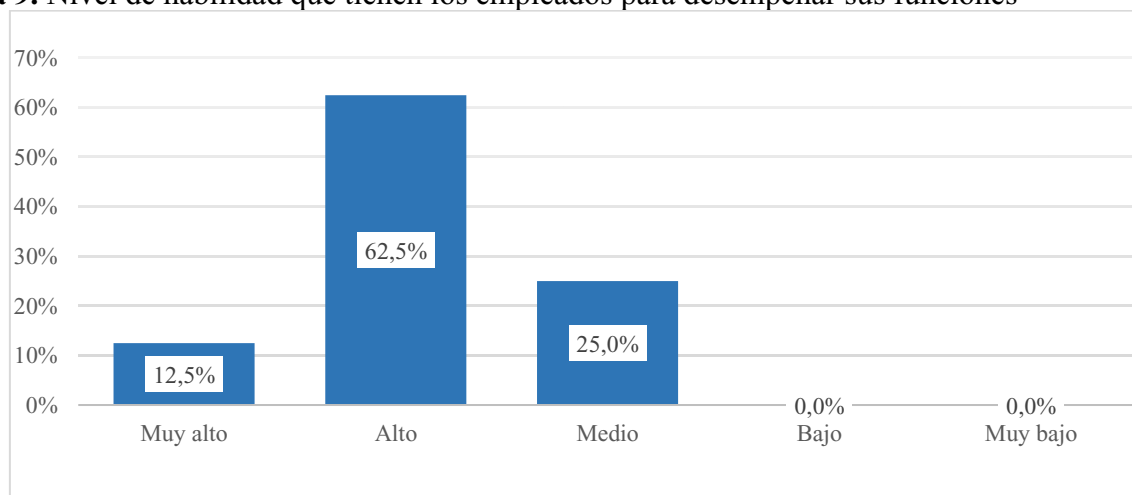
Tabla 7. Nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	1	12,5%	12,5%	12,5%
Alto	5	62,5%	62,5%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 9. Nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto al nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones: el 62.50% consideran que es alto, el 25% medio, y el 12.50% muy alto. La mayoría del personal considera que posee un nivel alto de habilidades, y que en gran parte ha sido gracias a las capacitaciones recibidas, no obstante, existe un bajo número de empleados que considera la respuesta medio, por lo tanto, aún falta efectuar más capacitaciones para que en su totalidad estos tengan una habilidad muy alta derivada de una gestión de capacitación más efectiva-

8. ¿Cuál es el nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?

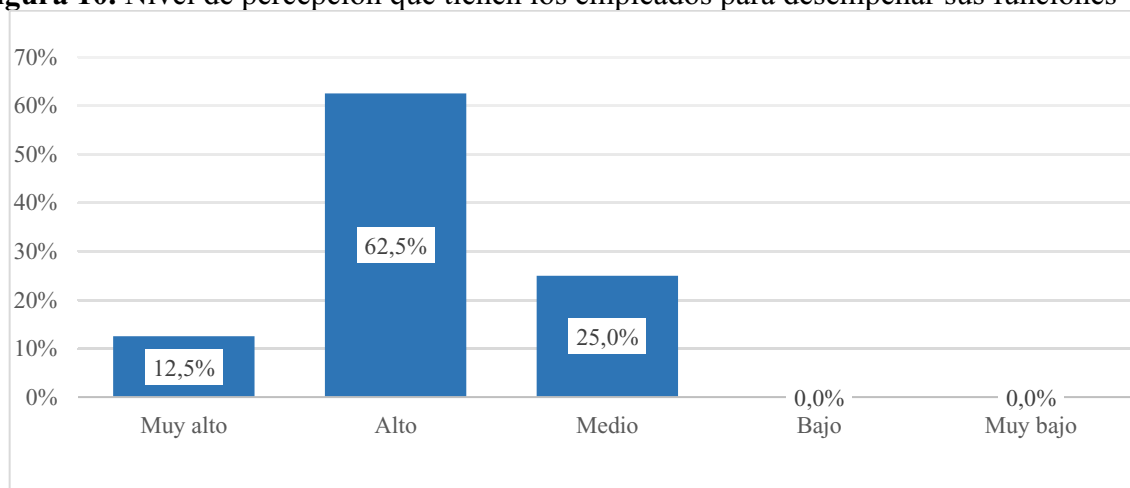
Tabla 8. Nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	1	12,5%	12,5%	12,5%
Alto	5	62,5%	62,5%	75,0%
Medio	2	25,0%	25,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 10. Nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los empleados sobre el nivel de percepción que tienen para desempeñar sus funciones: el 62.50% dijo alto, el 25% medio, y el 12.50% muy alto. El nivel de percepción para el desarrollo de las etapas del proceso administrativo en la mayoría de los casos ha sido alto, debido a que existe una transmisión de información entre compañeros y directivos eficiente, además que la gestión de la capacitación ha permitido desarrollar talleres y seminarios que han favorecido a los miembros de la empresa.

9. ¿Cuál es el nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa?

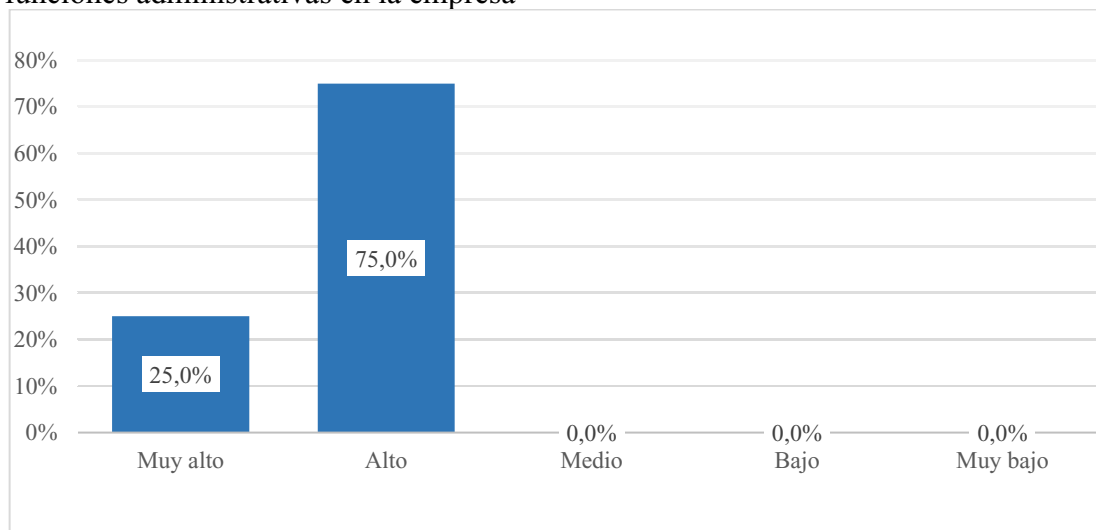
Tabla 9. Nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 11. Nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se acuerdo con la pregunta 9 de la encuesta, en la que se cuestionó sobre el nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa: el 75% dijo alto, el 25% muy alto. Estos resultados indican que la capacidad para dominar temas en funciones administrativas para los empleados es alta, siendo un resultado positivo, y qué determina que existe facilidad por parte del personal de la empresa SEVECER S.A. para efectuar sus labores administrativas lo que sin duda puede propiciar un desarrollo empresarial muy bueno.

10. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la misión de la empresa?

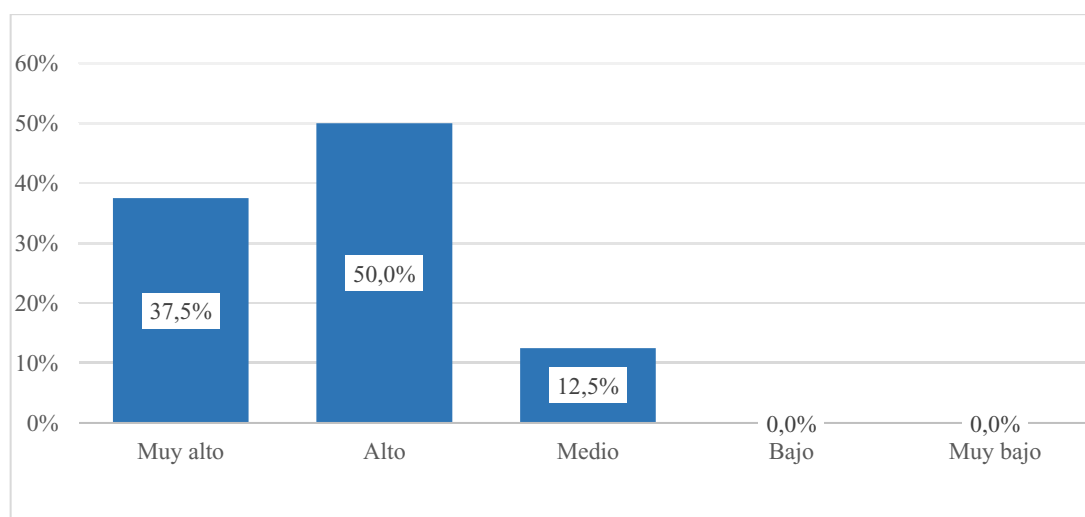
Tabla 10. Nivel de cumplimiento de la misión de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	3	37,5%	37,5%	37,5%
Alto	4	50,0%	50,0%	87,5%
Medio	1	12,5%	12,5%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 12. Nivel de cumplimiento de la misión de la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con el 50% de los empleados, el nivel de cumplimiento de la misión de la empresa es alto, el 37.50% contestó muy alto, y el 12.50% medio. Por lo tanto, la mayoría de los empleados consideran que la misión de la empresa se está cumpliendo, lo que significa que la planeación estratégica se ha monitoreado constantemente, se puede establecer que gracias a la gestión de la capacitación los empleados tienen mayor grado de identificación de sus roles y funciones, cuyo desarrollo eficiente conllevan al cumplimiento de metas trazadas.

11. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la visión de la empresa?

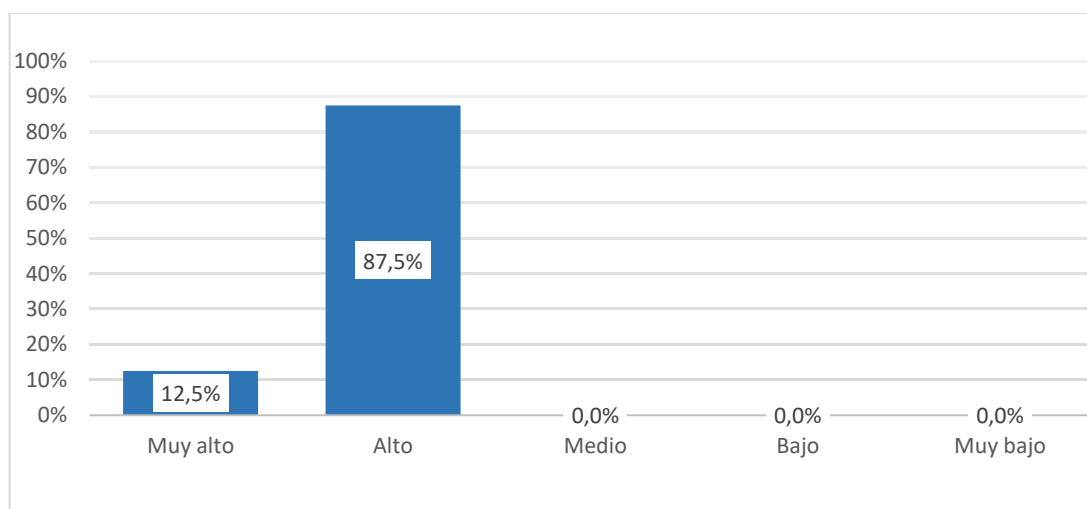
Tabla 11. Nivel de cumplimiento de la visión de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	1	12,5%	12,5%	12,5%
Alto	7	87,5%	87,5%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 13. Nivel de cumplimiento de la visión de la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto nivel de cumplimiento de la visión de la empresa, los empleados consideran en un 87.50% que es alto, y el 12.50 % dijo que es muy alto. Por lo tanto, al igual que los resultados de la pregunta anterior, se puede determinar que la planeación estratégica se está desarrollando de forma correcta y los empleados sienten el compromiso necesario para que la organización cumpla sus objetivos y metas.

12. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados?

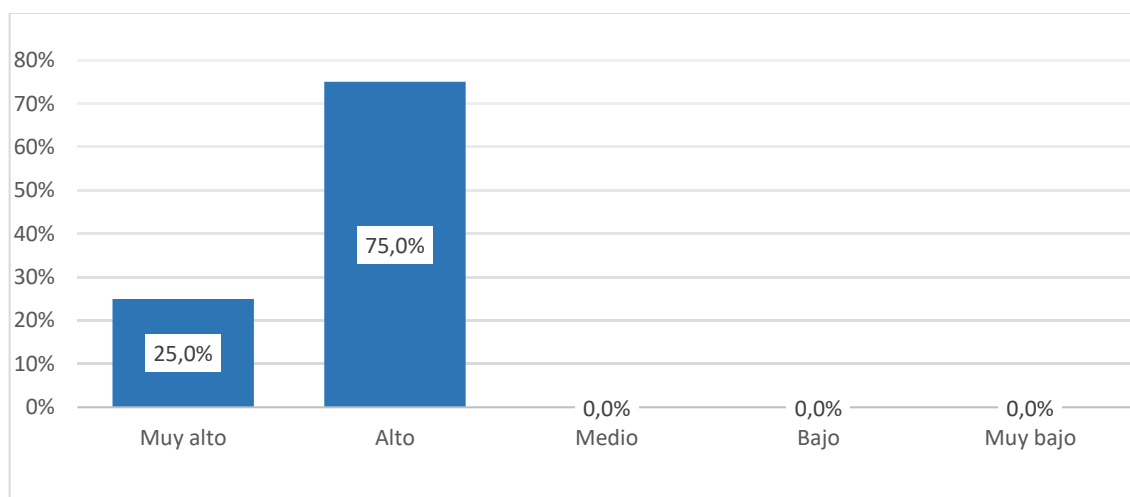
Tabla 12. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 14. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados en la pregunta doce establecen que el 75% de los empleados consideran que el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados es alto, el 25% contestó que es muy alto. Los objetivos estratégicos de la empresa son un factor importante y es necesario que el personal se encuentre motivado, comprometido y preparado para aportar en su cumplimiento.

13. ¿Cuál es la importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma?

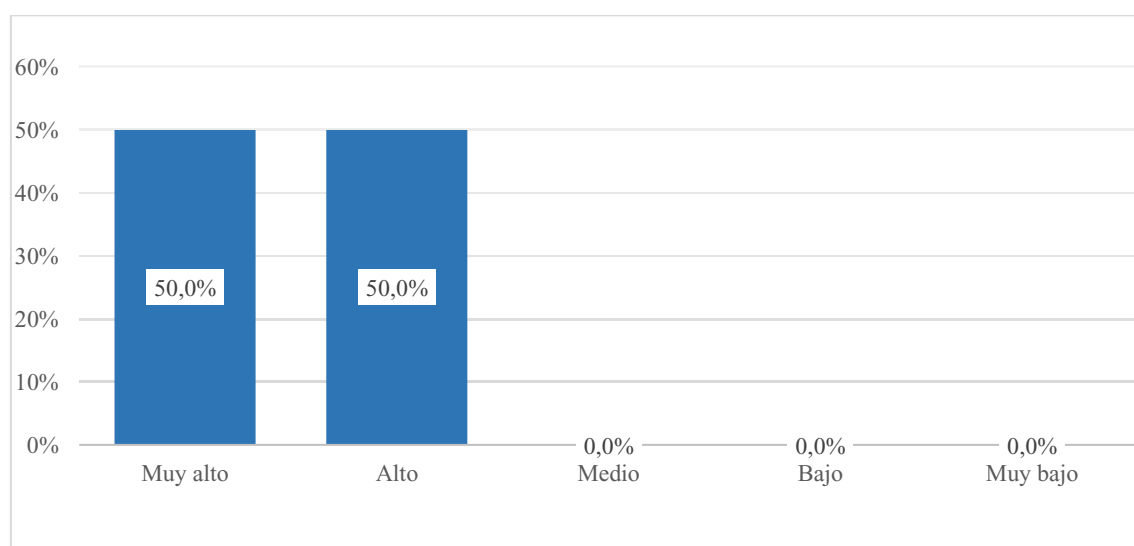
Tabla 13. Importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	4	50,0%	50,0%	50,0%
Alto	4	50,0%	50,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 15. Importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó sobre la importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma: el 50% dijo que es alto, y el 50% dijo que es muy alta, es decir en la empresa objeto de estudio le brinda una gran importancia al cumplimiento de metas y objetivos, según la totalidad de los empleados la estructura organizacional establecida si contribuye a esto.

14. ¿En qué nivel considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil?

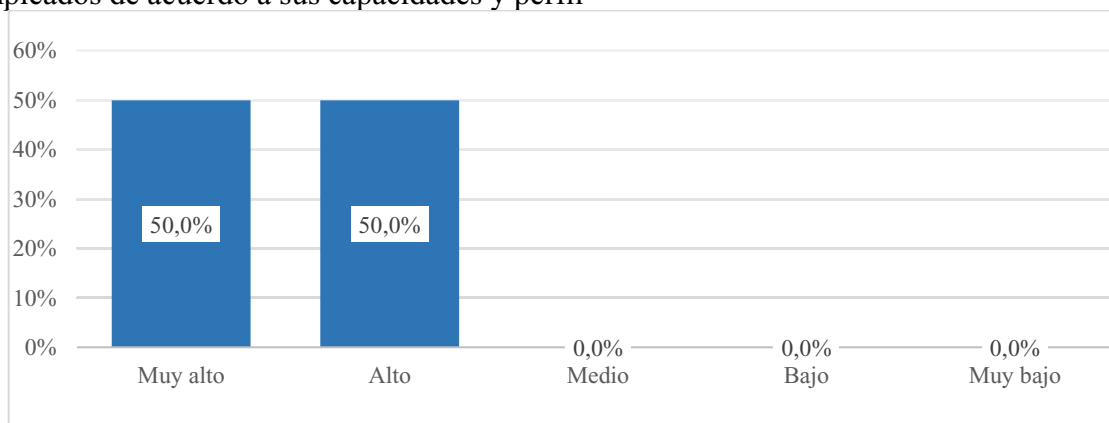
Tabla 14. Nivel el cual considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	4	50,0%	50,0%	50,0%
Alto	4	50,0%	50,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 16. Nivel el cual considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto el nivel de diseño de roles y funciones de los mismos empleados en los cargos administrativos de acuerdo a sus capacidades y perfil, el 50% dijo que es muy alto, el 50% respondió alto. Este resultado determina que según la totalidad de las personas encuestadas miembros de la empresa objeto de estudio, los roles y funciones definidas por la alta dirección de la compañía se hace de acuerdo a las capacidades y perfil de cada uno. Se debe destacar que la gestión de la capacitación permite a las personas a desarrollar sus cualidades aptitudes y tener mayor información sobre la labor que realizan, por lo tanto, este puede incidir en el correcto desempeño de sus funciones dentro de las áreas administrativas.

15. ¿En qué nivel considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección?

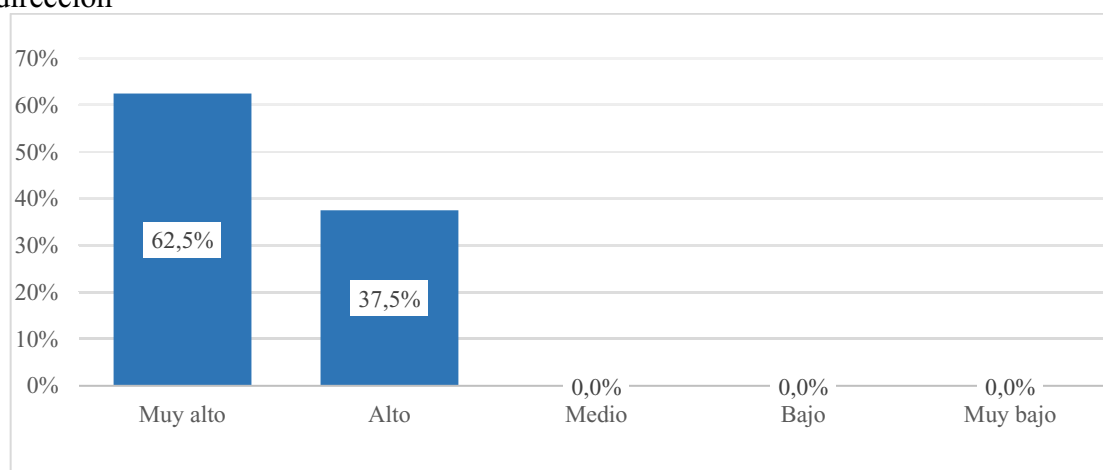
Tabla 15. Nivel el cual considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	5	62,5%	62,5%	62,5%
Alto	3	37,5%	37,5%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 17. Nivel el cual considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Según el 62.50% de los empleados, el nivel en el que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección es muy alto, el 37.50% dijo que es alto. Los resultados determinan que el cumplimiento de responsabilidades asignadas por la dirección por parte del personal es muy bueno y se argumenta que en gran parte se debe a la preparación que han recibido dentro de la empresa, no sólo en los seminarios, talleres o charlas recibidos sino también porque consideran que tienen una dirección con alta capacidad de transmitir a cada empleado lo que debe de hacer o sus funciones de forma eficiente

además el talento humano se siente muy comprometido con el cumplimiento de objetivos SECEVER S.A.

16. ¿Cuál es el nivel de capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa?

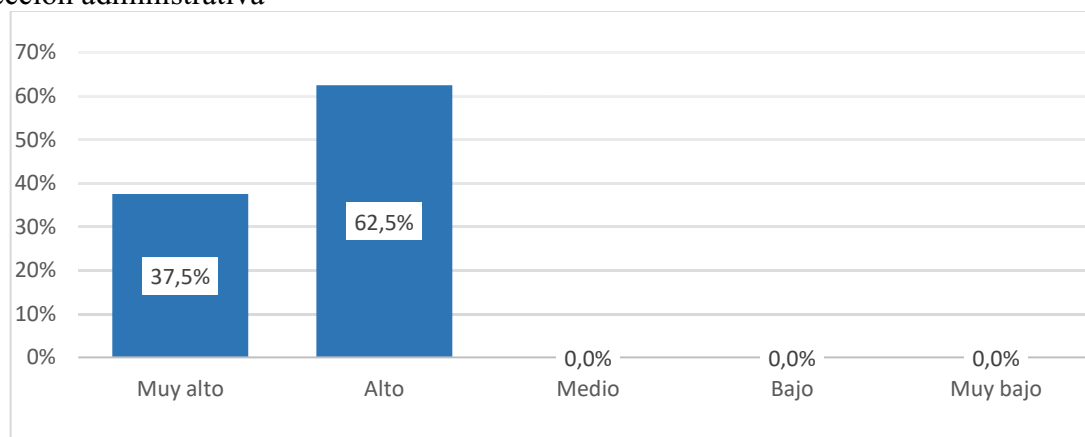
Tabla 16. Nivel de capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	3	37,5%	37,5%	37,5%
Alto	5	62,5%	62,5%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 18. Nivel de capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los encuestados sobre el nivel capacidad de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa: el 62.50% dijo que es alto, y el 37.50% dijo que es muy alto. Estos resultados establecen que la dirección administrativa de la empresa está altamente capacitada para la corrección de errores y solución de problemas que se van dando dentro de la organización en el desarrollo de sus labores administrativas y operativas. La gestión de capacitación adecuada contribuye a que los empleados puedan tener

una mayor noción de detectar problemáticas dentro de la empresa y poder informar oportunamente a la autoridad competente o responsable, además de que pueden generar ideas para las posibles soluciones.

17. ¿En qué nivel considera que se han alcanzado las metas planteadas?

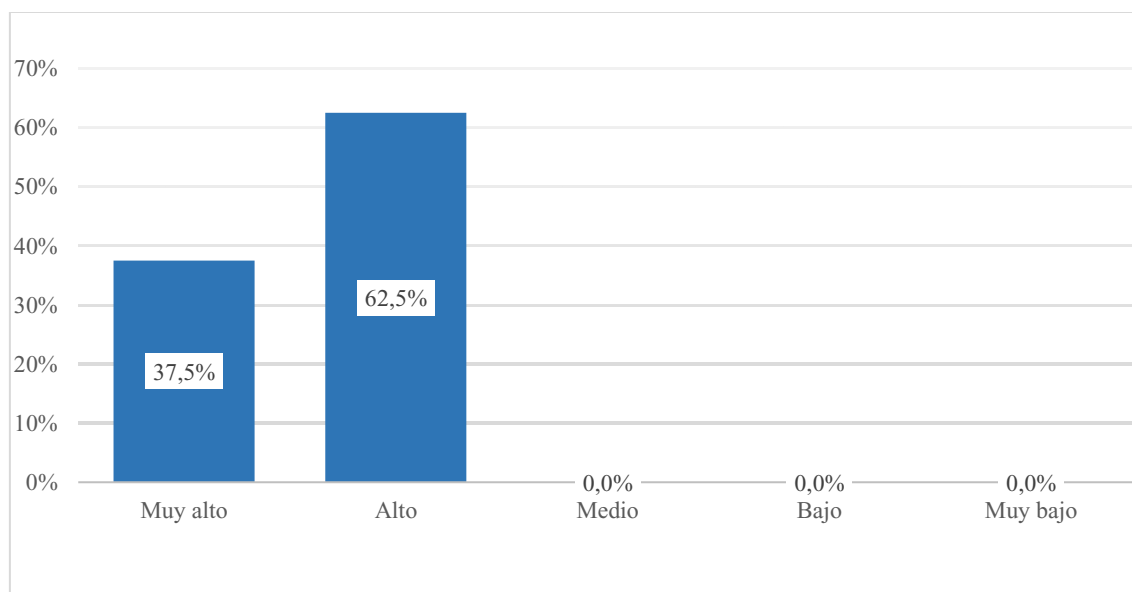
Tabla 17. Nivel del alcance de metas planteadas en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	3	37,5%	37,5%	37,5%
Alto	5	62,5%	62,5%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 19. Nivel del alcance de metas planteadas en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Según el 62.50% de los empleados de la empresa SECEVER S.A., el nivel del alcance de las metas planteadas de la empresa es alto, el 37.50% respondió muy alto, estos resultados van de la mano de los datos recopilados en las preguntas anteriores en los que se manifestó

que las metas se están cumpliendo de forma adecuada, y se debe en gran medida a que las metodologías de capacitación empleadas han sido efectivas por lo que los empleados pueden desarrollar sus funciones administrativas de una forma correcta es lo que lleva alcanzar un mayor grado de compromiso para el cumplimiento de metas. en la empresa.

18. ¿En qué nivel considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas?

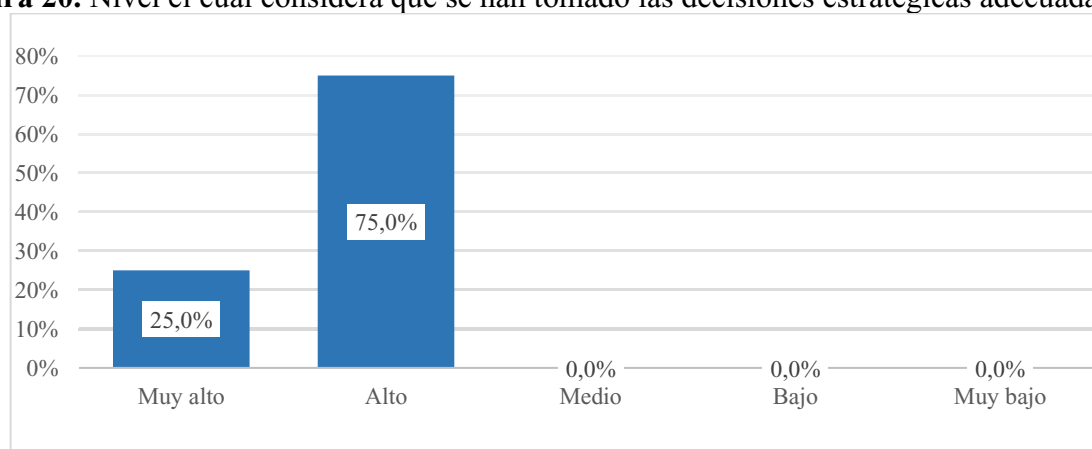
Tabla 18. Nivel el cual considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 20. Nivel el cual considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los encuestados acerca del nivel de la capacidad para la toma de decisiones estratégicas adecuadas: el 75% dijo que es un nivel alto, y el 25% respondió muy alto. Los resultados establecen que según la mayoría de los empleados de la empresa objeto de estudio existe un alto nivel de capacidad para tomar las decisiones estratégicas más acertadas.

19. ¿Cuál es el nivel de monitoreo en la empresa?

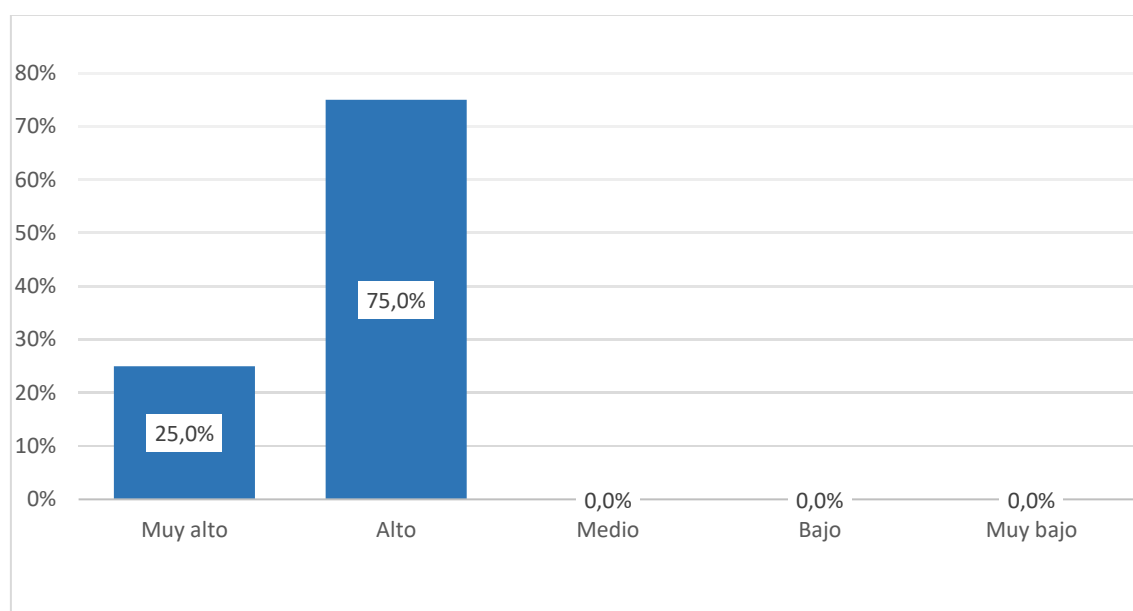
Tabla 19. Nivel de accesibilidad a la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	25,0%	25,0%	25,0%
Alto	6	75,0%	75,0%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 21. Nivel de accesibilidad a la información



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los encuestados acerca del nivel de monitoreo que existe en la empresa, 75% dijo que es alto, y el 25% respondió muy alto. Al igual que los resultados de la pregunta anterior existe un alto nivel en la capacidad para desarrollar las fases de control dentro de la organización siendo resultados positivos ya que se puede establecer que existe una capacidad eficiente para desarrollar dicho proceso.

20. ¿Cuál es el nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa?

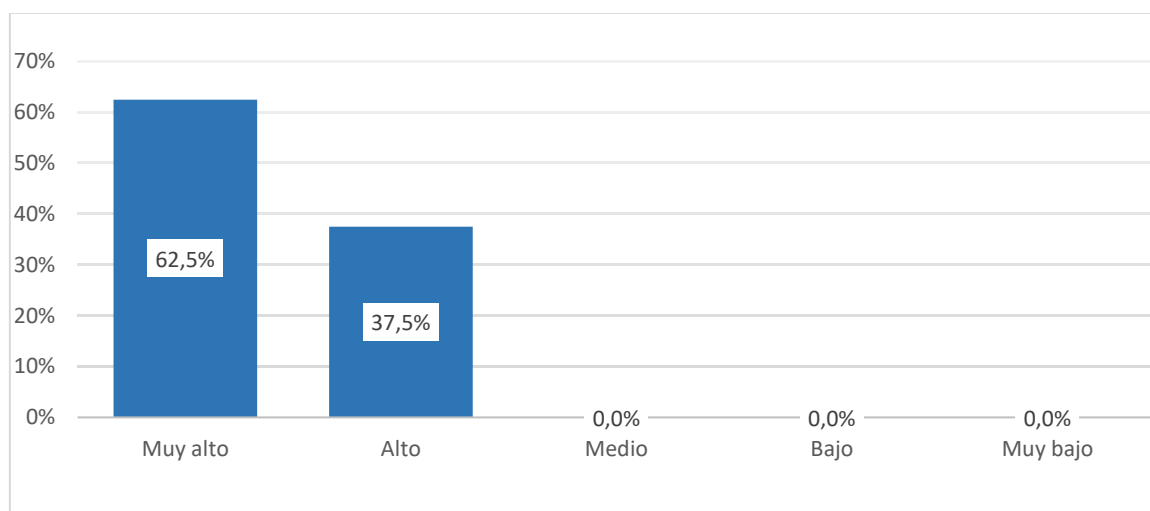
Tabla 20. Nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	5	62,5%	62,5%	62,5%
Alto	3	37,5%	37,5%	100,0%
Medio	0	0,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 22. Nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

En relación al nivel de seguimiento de los procesos administrativos en la empresa, el 62.5% de los encuestados respondió que es muy alto, mientras que el 37.5% respondió que es alto, estos datos son positivos para la empresa ya que de acuerdo a los empleados los procesos administrativos en la compañía tienen un nivel de seguimiento muy alto, favoreciendo a su crecimiento empresarial, ya que tratan de que todas las fases operativas y administrativas se desarrollen de una forma correcta.

21. ¿Cuál es el nivel de rendimiento de los empleados en la empresa?

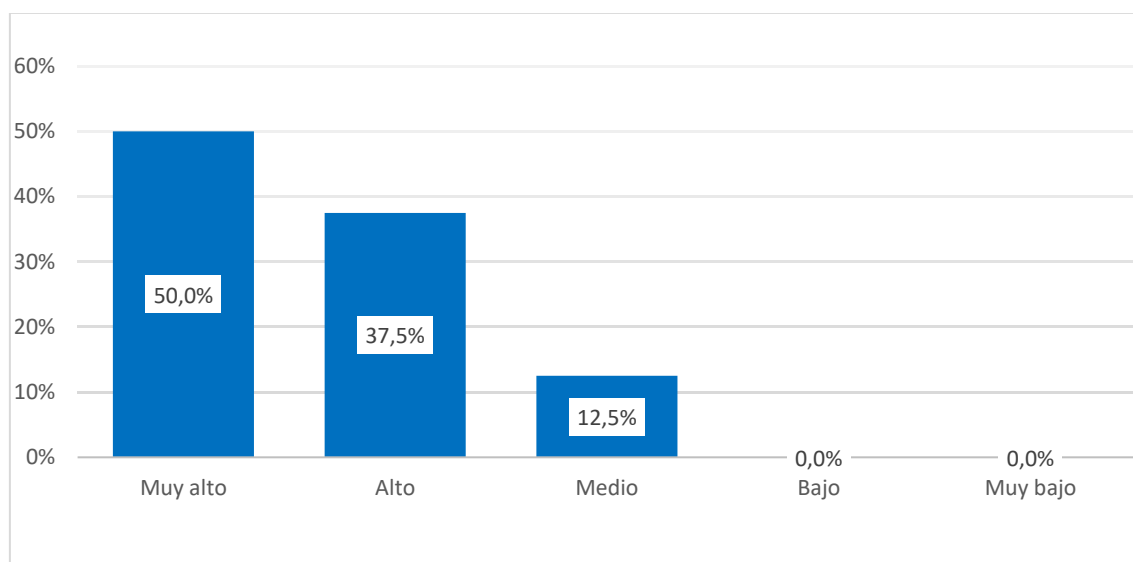
Tabla 21. Nivel de rendimiento de los empleados en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	4	50,0%	50,0%	50,0%
Alto	3	37,5%	37,5%	87,5%
Medio	1	12,5%	12,5%	100,0%
Bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0	0,0%	0,0%	100,0%
Total	8	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Figura 23. Nivel de rendimiento de los empleados en la empresa



Fuente: Encuestas dirigidas a los empleados de la empresa SECEVER S.A.

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados

Se preguntó a los encuestados sobre el nivel de rendimiento de los empleados en empresas, el 50% dijo que es muy alto, el 37.5% respondió alto, y el 12.50% medio. A pesar de que los resultados son positivos porque establecen que en su mayoría los empleados tienen un nivel muy alto de rendimiento de sus labores se puede considerar que hacen falta evaluaciones y registro de las mismas dentro de la empresa, ya que no se encontraron evaluaciones de desempeño y rendimiento para poder confirmar estos datos.

11. Diseño de la propuesta

11.1. Denominación

Diseño de un programa para mejorar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.

11.2. Fundamentación

Posterior a la realización de la investigación bibliográfica y la investigación de campo se pudo conocer que la gestión de capacitación se ha desarrollado de forma correcta en la empresa SECEVER S.A. no obstante se sugiere realizar un programa de capacitación más eficiente para mejorar dicho proceso. Por lo tanto, se ha realizado la presente propuesta que consiste en un programa de capacitación con guías basadas en cinco pasos, que además contempla proceso de evaluación y retroalimentación para que las funciones del área administrativa de la empresa mencionada puedan desarrollarse adecuadamente. Su implementación apropiada permitirá que la organización pueda realinear y actualizar el conjunto de habilidades de su fuerza laboral y son una herramienta útil para motivar y revitalizar la moral del personal.

11.3. Programa de capacitación de cinco pasos

La capacitación consta de cinco pasos: el primero es identificar las necesidades de formación, que consiste en identificar las habilidades específicas necesarias para el desarrollo laboral, analizar las habilidades y necesidades de los futuros profesionales y desarrollar metas específicas y mensurables de conocimiento y desempeño; en la segunda etapa se realiza la instrucción, se desarrolla el mantenimiento del plan de estudios, incluyendo cuadernos de trabajo, ejercicios y acciones; el tercer paso es de verificación, que elimina las deficiencias del plan de estudios y se presenta a una pequeña audiencia representativa; cuarto, se aplica el plan de capacitación. En quinto lugar, se debe evaluar y hacer un seguimiento del éxito y el fracaso del programa. A continuación, se muestra un esquema para ilustrar estos pasos:

Figura 24. Programa en cinco pasos

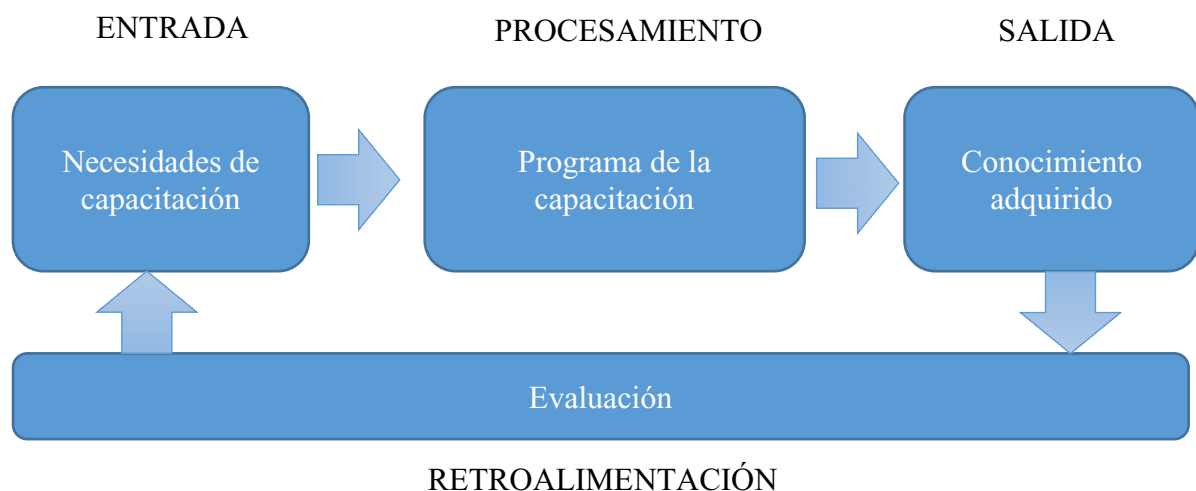


Elaborado por: La autora

La capacitación como un sistema

Posterior a la identificación de los pasos para determinar el programa de capacitación se debe definir el sistema que se debe aplicar. La función de la capacitación es cíclica y su comportamiento es similar a un sistema a continuación se muestra en la siguiente figura:

Figura 25. Capacitación como un sistema



Elaborado por: La autora

Entradas: incurren todos aquellos insumos necesarios para ser procesados y generar resultados, como recursos humanos, monetarios, materiales, intelectuales, técnicos, metodológicos, etcétera.

Procesamiento: Programas de capacitación, proceso de aprendizaje, fechas, coordinación de eventos, entre otros.

Salida: Mejorar la capacidad y habilidades requeridas por funciones en diversos puestos, adquirir conocimientos, reducir errores, incrementar la productividad, eficiencia de procesos, mejorar la actitud del personal que atiende a clientes externos, entre otros.

Retroalimentación: consiste en la etapa de evaluación de etapas de aprendizaje, evaluación del impacto de la capacitación, análisis de costo-beneficio, evaluación de efectividad, procesos, entrega de servicios, entre otros.

11.3.1. Diseño del programa

Se propone un programa adecuado y eficiente de capacitación que tiene como objetivo ser una herramienta útil para capacitar al personal administrativo de la empresa SECEVER S.A., el cual será beneficiado con la obtención de conocimientos y habilidades, para el mejor desempeño de sus funciones y así coadyuvar al logro de los objetivos y metas.

Las metas que se pretenden alcanzar con este programa son:

- Tener una herramienta útil para organizar y planear la capacitación.
- Proporcionar conocimientos y habilidades al personal.
- Contribuir a que el personal administrativo desarrolle en forma eficiente su trabajo.
- Incrementar la productividad del personal.
- Contribuir en los procesos de promoción horizontal y vertical del personal.
- Contar con un programa de capacitación.

La metodología que se propone seguir es la siguiente:

- Los cursos deben ofrecerse en función de la identificación de las necesidades de aprendizaje.
- El programa de formación se realizará cada semestralmente, es decir, cada seis meses es necesario identificar necesidades y, por tanto, definir los cursos o talleres de formaciones con la valoración adecuada como parte de la retroalimentación.
- Los cursos deben ofrecerse en función de la identificación de las necesidades de aprendizaje. Este debe ser un esfuerzo coordinado entre Recursos Humanos y Gerencia.
- Los cursos deben ofrecerse en función de la identificación de las necesidades de aprendizaje. Este plan de estudios debe integrarse como un proceso sistemático y continuo.
- Actualizar los procedimientos de formación existentes en SEVECER S.A.
- Establecer herramientas de seguimiento para evaluar la formación del personal.

Las estrategias que se deberán implementar para desarrollar este programa son las que a continuación se relacionan:

- Se debe realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación y actualizaciones de acuerdo con funciones específicas y reales para garantizar la puntualidad del programa.
- Realizar la identificación de las necesidades formativas, la cual debe basarse en dos ejes principales, el primero es que esta identificación de necesidades debe realizarse en función de cada empleado que labora. según su actividad concreta y real, y el segundo que debe ser realizada por los superiores inmediatos.
- Diseñar herramientas de seguimiento para evaluar la formación del personal en términos de jefes de línea y percepciones de beneficios.

Se debe llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, la cual deberá partir de dos ejes principales, el primero de ellos es que debe ser realizada por los jefes inmediatos, y el segundo es que esta detección de necesidades, deberá ser realizada desde la perspectiva del puesto que desempeña cada trabajador de acuerdo a sus actividades específicas y reales. Para realizar un diagnóstico detectando las necesidades de capacitación y actualización, de acuerdo a las funciones específicas y reales del puesto, se diseñó el siguiente formato:

Tabla 22. Formato de detección de necesidades

Formato de detección de necesidades				Fecha		
				Día	Mes	Año
Subdirección:		Departamento:		Responsable:		
Nº	Nombre del trabajador	Puesto	Necesidades de capacitación	Fecha de aplicación	Modalidad de aplicación	Lugar de aplicación

Elaborado por: La autora

Una vez que se aplicó el Formato, se estableció la programación de los cursos de capacitación a fin con las necesidades de capacitación detectadas, tal como se muestra a continuación:

Tabla 23. Formato de propuesta de desarrollo de cursos o capacitaciones con descripción de responsabilidades y características

Fecha de inicio	Curso	Participantes	Modalidad (Presencial / virtual)	Responsable	Lugar	Fecha de finalización

Elaborado por: La autora

La mejora del procedimiento de competencia demuestra el desarrollo y responsabilidades de cada una de las partes involucradas en las capacitaciones para funciones administrativas. Posteriormente se diseñará el instrumento de seguimiento para la evaluación de la capacitación del personal, desde la perspectiva de los jefes inmediatos y desde la percepción de los beneficios obtenidos.

La evaluación de la formación es parte fundamental del programa formativo propuesto, que es una tarea difícil y en ocasiones difícil, pero muy útil, pues a través de este seguimiento se puede comprobar que los conocimientos adquiridos durante el proceso son realmente prácticos. y aplicable a la realidad.

Implementar una estrategia de seguimiento permitirá tener más elementos para tomar las decisiones correctas a la hora de programar cursos o actividades de formación, e indirectamente esto asegurará que se satisfagan las necesidades de formación. Se proponen los siguientes formatos como herramientas de evaluación para esta labor.

Tabla 24. Formato de evaluación de la capacitación enfocada a la percepción de los trabajadores sobre los beneficios obtenidos

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS						
Subdirección:		Departamento:		Responsable:		
Nombre del trabajador:			Puesto:	Fecha:		
				Día	Mes	Año
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	Fecha de la capacitación			
Nombre de la capacitación:			Inicio:	Finalización:		
Marque con una "X" según corresponda:						
1. ¿Le gustó la capacitación a la que asistió?			Sí		No	
2. ¿La capacitación recibida se relaciona con las funciones de su puesto de trabajo?						
3. ¿Aplica los conocimientos de la capacitación en sus labores diarias?						
4. ¿Se incrementaron sus conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de su puesto de trabajo?						
5. ¿Obtuvo algún beneficio para su vida laboral e incluso personal?						
6. ¿Cree que este curso le ayudó a mejorar sus aptitudes en el trabajo?						
7. En términos generales, ¿El curso cumplió con las expectativas deseadas?		Excelente ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()	
Anote sus comentarios, sugerencias o cualquier opinión que contribuya al mejoramiento de la capacitación:						

Elaborado por: La autora

La aplicación del formato, consiste en solicitar a los jefes inmediatos, quiénes son las personas que están directamente relacionadas con las actividades de su personal después de que su personal haya participado en algún curso o evento de capacitación.

Tabla 25. Formato de evaluación de la capacitación enfocada a la percepción de la gerencia sobre los beneficios obtenidos

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
PERCEPCIÓN DE LA GERENCIA SOBRE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS						
Subdirección:		Departamento:		Responsable:		
Nombre del trabajador:				Puesto:	Fecha:	
				Día	Mes	Año
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	Fecha de la capacitación			
Nombre de la capacitación:			Inicio:	Finalización:		
Marque con una "X" según corresponda:						
1. ¿La capacitación fue realizada en la fecha programada?			Sí		No	
2. ¿El trabajador mostró interés por el curso?						
3. ¿La capacitación se relaciona con las funciones del puesto del trabajador?						
4. ¿El trabajador aplica los conocimientos que recibió en la capacitación en sus labores diarias en la empresa?						
5. ¿Se han observado cambios en el desempeño del trabajador capacitado?						
6. ¿Este curso ayudó a mejorar las aptitudes del trabajador?						
7. En términos generales, ¿El curso cumplió con las expectativas deseadas?		Excelente ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()	
Anote sus comentarios, sugerencias o cualquier opinión que contribuya al mejoramiento de la capacitación:						

Elaborado por: La autora

En cuanto a la aplicación del formato para los trabajadores, se trata de brindarlo a los participantes de los cursos, pidiéndoles que lo respondan de la manera más veraz posible, posteriormente se debe procesar la información para tener una idea de los beneficios, y se obtiene una valoración general del evento o curso de formación.

Es importante que ambos formularios se completen con la mayor sinceridad posible, ya que la información obtenida se puede utilizar para tomar decisiones sobre cómo mejorar y corregir las desviaciones entre lo planificado y lo introducido en el programa de capacitación.

12. Conclusiones

- Se identificaron las funciones administrativas que se llevan a cabo en empresas SEVECER S.A. determinando que se llevan a cabo las etapas de planeación, organización, dirección y control. De acuerdo con la mayoría de los empleados se desarrollan de forma eficiente, en gran parte a la gestión de la capacitación que han tenido ya que les ha permitido tener mayor noción y capacidad para desarrollar estas funciones.
- Se determinó que la empresa ha podido alcanzar los objetivos de la planeación estratégica en la empresa y de acuerdo al diagnóstico de campo realizado existe una correcta gestión en este proceso administrativo, ya que el logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos planteados se están alcanzando de forma correcta gracias al compromiso adquirido por el talento humano.
- Al establecer el nivel de eficiencia en el desarrollo de la organización se concluye que esta etapa del proceso administrativo se ha desarrollado correctamente, ya que se han designado funciones y roles de los puestos de trabajo de cada miembro de la empresa acorde a sus capacidades y habilidades, lo que ha permitido un mayor nivel de motivación y compromiso para cumplir las metas planteadas por la administración.
- Se definió el nivel de eficiencia en el desarrollo del control de la empresa determinando que éste se ha llevado a cabo de forma correcta al igual que es la organización, ya que si se realiza monitoreo y seguimiento a las tareas y actividades realizadas eficientemente.
- En cuanto a la dirección de la empresa, se ha desarrollado de manera eficiente y oportuna porque se han tomado las decisiones adecuadas, y además existe un nivel alto de capacidad para solucionar errores y problemas hallados.
- Los empleados de la empresa objeto de estudio han recibido tres capacitaciones en los últimos tres años utilizando como metodología la andragogía y la conceptualización que

permite a los empleados identificar conceptos de funciones administrativas y cómo desarrollar cada función según su puesto de trabajo.

- Se concluye que el nivel de preparación que poseen los recursos humanos del área administrativa con respecto al desarrollo de sus funciones es adecuado.
- La tasa de crecimiento de la curva de aprendizaje relacionado a la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones administrativas ha sido lineal según lo expresado por el Gerente de la empresa, sin embargo, al no llevarse a cabo evaluaciones y una retroalimentación de las capacidades adquiridas dentro de la empresa en las capacitaciones no se puede confirmar.

13. Recomendaciones

- Es recomendable que la empresa desarrolle capacitaciones a un nivel más práctico, ya que se pudo observar que en su mayoría los talleres y seminarios realizados son de característica teórica y conceptual.
- Es oportuno realizar evaluaciones posteriores a las capacitaciones y llevar un registro de los conocimientos adquiridos por parte del personal que labora en la empresa para definir cuantitativamente o de forma objetiva si la capacitación ha sido efectiva.
- Se debe analizar periódicamente las orientaciones que requiere el personal administrativo para satisfacer las necesidades en cuanto al aprendizaje para el desarrollo de sus funciones.
- Dentro de la evaluación para medir la necesidad y el tipo de capacitación que requiera el personal, es recomendable efectuar de forma periódica la respectiva medición del desempeño laboral, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permitirá contar con directrices para la toma decisiones de forma oportuna.
- Se recomienda que, en los planes de capacitación, se debe diseñar módulos de capacitación de acuerdo a los temas que resultaren de la evaluación, y designar una persona encargada de la evaluación que considere los temas a reforzar.

14. Bibliografía

- Aguilar, R. (2009). *Proceso administrativo*. El Cid Editor.
- Álava, E. (2016). *Diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial créditos "J&M" de la ciudad de Milagro*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11384/1/TESIS%20DE%20EVELYN%20JESANIA%20ALAVA%20GONZALEZ.pdf>
- Andersen, & Rasmussen. (2014). *Introduction to foresight and foresight processes in practice*. Obtenido de Technical University of Denmark:
http://orbit.dtu.dk/files/96941116/Introduction_to_foresight.pdf
- Armijo, M. (2004). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES):
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de CEPAL:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las ciencias*, 2(3), 3-14.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25.

- Bittan, M. (2016). *Procesos administrativos y gerencia*. Obtenido de El Mundo; Economía y Negocios: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/procesos-administrativos-y-gerencia.aspx>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw - Hill.
- Flores. (2013). *Integración como función administrativa*. Obtenido de Administración Moderna: <http://integracioncomofuncionadmtivagpeflowe.blogspot.com/2013/>
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W., & Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(25), 47-63.
- Glossary. (2019). *¿Qué son los recursos humanos?* Obtenido de Open Sourced: <https://www.opensourcedworkplace.com/glossary/what-is-human-resources->
- González, R. (2017). *Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción*. Obtenido de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149825/Gonzalez%20Leiva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guachs, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo* . Obtenido de ResearchGate.
- Guan. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, 1(20), 45-54.
- Hilton, & Rivera. (2005). *Presupuestos: Planificación y control* (Sexta ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H. (2009). *Naturaleza y propósito de la planeación*. Obtenido de UOVIRTUAL : www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/estraorg/3.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk
- Koontz, H. (2019). *Naturaleza y propósito de la planeación*. Obtenido de UOVIRTUAL: www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/estraorg/3.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk
- Mashaw, J. (2006). *Recovering American Administrative Law: Federalist Foundations 1787-1801*. Obtenido de The Yale New Journal:

www.yalelawjournal.org/article/recovering-american-administrative-law-federalist-foundations-1787-1801+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

Mashaw, J. (2012). *Creating the Administrative Constitution. The Lost One Hundred Years of American Administrative Law*. pág. 231.

Medrano, R. (2013). *La Empresa*. Obtenido de Instituto Universitario Politécnico "Santiago Marino".

Mendoza, W. (2018). *La organización como fase del proceso administrativo*. Obtenido de Universidad Nacional Experimental del Yaracuy:
<https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

Meza, J. (2016). *Comunicación Estratégica: Diseño de la Identidad Corporativa Vol. 2*. Monterrey: Editorial Digital Tecnológico Monterrey.

Montoya, C. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 2-25.

Moreira, R. (2013). *Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>

Muñoz, L. (2015). *Análisis del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo*. Obtenido de Universidad Técnica de Babahoyo:

- <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2050/T-UTB-CEPOS-MAE-000044.pdf;jsessionid=30C71D000A2CE1213010DA1DC284900E?sequence=1>
- Muñoz, L. (2016). *Incidencia del presupuesto en la gestión de las mypes del sector comercial, distrito de chepén*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo: <https://pdfs.semanticscholar.org/ef52/0a4be163556c9a7405e46e1d5919e5533a38.pdf>
- Orrala, E. (2015). *Análisis del desempeño de las funciones administrativas para el mejoramiento de la gestión del cabildo de la Comuna Baños Termales de San Vicente, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/3417>
- Parrales, V. (2012). *Concepto, elementos e importancia de la Dirección* . Obtenido de Wordpress: <https://vparrales.files.wordpress.com/2012/08/unidad-i-organizacion-i1.pdf>
- Perea, J. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistemático en una perspectiva global*. Obtenido de Revista IIPSI: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2238239.pdf>
- Ragone, S. (2014). *LA ADMINISTRACIÓN EN LOS EE.UU.: UN BREVE RECORRIDO ENTRE SUS REFORMAS HASTA LA CRISIS ACTUAL*. Obtenido de Centro de Estudios Políticos y Constitucionales de Madrid: http://www.ugr.es/~redce/REDCE21/articulos/02_ragone.htm
- Román, L., & Pablos, G. (2009). *LA ORGANIZACIÓN. COMO FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de Eumend Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>
- Salas. (2014). *El proceso administrativo*. Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo:

<http://brd.unid.edu.mx/recursos/derecho%20admvo/Bloque01/I.4%20PROCESO%20ADMINISTRATIVO.pdf?603f00>

Sánchez. (2017). *Implementación del proceso capacitador*. Obtenido de Sánchez:

http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf

Terry, G., & Franklin, S. (1999). *Principios de administración*. México: Editorial Continental.

Viteri, R. (2015). *Modelo de desarrollo organizacional para la empresa Ferretería William Lui y la Gestión gerencial* . Obtenido de UNIANDES:

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2539/1/TUAEXCOMADM002-2016.pdf>

15. Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista aplicada



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A:_____.

OBJETIVO: Analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A

- 1) ¿Considera importante la capacitación para empleados que desarrollan funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.?**

- 2) ¿Cuál es el número de talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas dentro de la empresa en los últimos tres años?**

- 3) ¿Cuáles han sido las metodologías de capacitación implementadas en la empresa?**

- 4) ¿Cómo considera que ha sido el nivel de preparación de los empleados?**

- 5) **¿Cómo creen usted que ha sido la tasa de crecimiento de la curva de aprendizaje de los empleados?**

- 6) **¿De qué manera ha influenciado la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la planificación estratégica de la empresa?**

- 7) **¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la organización de la empresa?**

- 8) **¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la dirección de la empresa?**

- 9) **¿De qué manera ha incidido la gestión de la capacitación en los empleados para el desarrollo de las funciones administrativas en la etapa de control?**

- 10) **¿Qué propondría usted para mejorar la gestión de la capacitación la empresa?**

Gracias por su colaboración...

Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE
FACULTAD DE CIENCIAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA:

Tema: “Análisis de la gestión de capacitación para las funciones administrativas de la empresa SECEVER S.A.”

Objetivo: Analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.

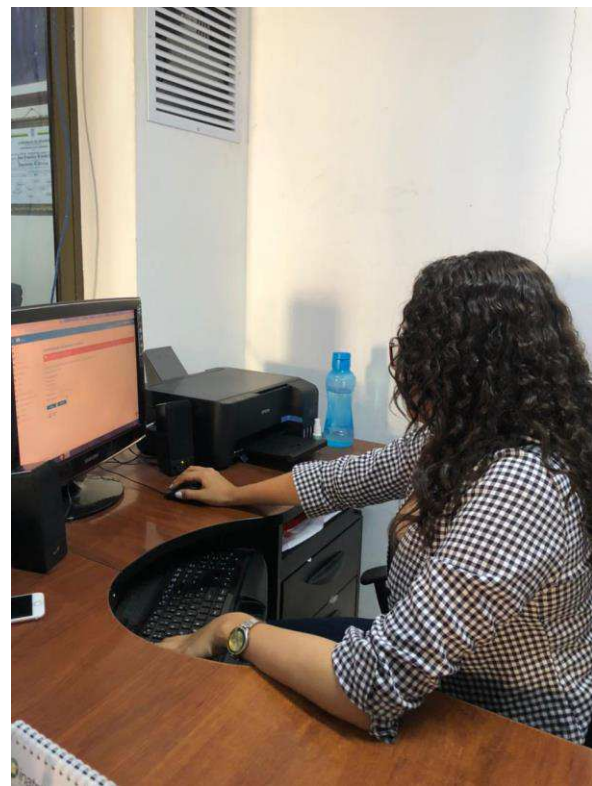
Marque con una (X), en la escala que corresponda su valoración de la pregunta, tomando en cuenta que:

- Muy bajo (equivale a 1)
- Bajo (equivale a 2)
- Medio (equivale a 3)
- Alto (equivale a 4)
- Muy alto (equivale a 5)

	AFIRMACIONES	CALIFICACIÓN				
Nº	METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es el nivel de efectividad de las herramientas de capacitación para funciones administrativas implementadas en la empresa?					
2	¿Cuál es el nivel de efectividad de los instrumentos de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa?					
3	¿Cuál es el nivel de efectividad de las técnicas de capacitación para funciones administrativas implementados en la empresa?					
	NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS	1	2	3	4	5
4	¿Cuál es el nivel de información que poseen los empleados sobre las funciones administrativas que se desarrollan en la empresa?					
5	¿Cuál es el nivel de información recibida por los talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas dentro de la empresa?					

6	¿Cuál es el nivel de adaptación de los empleados en la empresa?					
	TASA DE CRECIMIENTO DE LA CURVA DE APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
7	¿Cuál es el nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?					
8	¿Cuál es el nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?					
9	¿Cuál es el nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa?					
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1	2	3	4	5
10	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la misión de la empresa?					
11	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la visión de la empresa?					
12	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados?					
	ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
13	¿Cuál es la importancia de la estructura organizacional de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de la misma?					
14	¿En qué nivel considera que se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil?					
15	¿En que nivel considera que se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección?					
	DIRECCIÓN	1	2	3	4	5
16	¿Cuál es el nivel de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa?					
17	¿En qué nivel considera que se han alcanzado las metas planteadas?					
18	¿En qué nivel considera que se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas?					
	CONTROL	1	2	3	4	5
19	¿Cuál es el nivel de monitoreo en la empresa?					
20	¿Cuál es el nivel de seguimiento en la empresa?					
21	¿Cuál es el nivel de rendimiento de los empleados en la empresa?					

Anexo 3. Evidencias fotográficas de la investigación realizada en la empresa



Anexo 3. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN: Análisis de la gestión de capacitación para las funciones administrativas de la empresa SECEVER S.A.”

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL			
¿Cómo ha incidido la gestión de capacitación en el desarrollo de las funciones administrativas en la empresa SECEVER SA?	Analizar la gestión de capacitación para las funciones administrativas en la empresa SECEVER S.A.	Gestión de capacitación para las funciones administrativas	Herramientas de capacitación	Tipo de Investigación: Descriptiva Bibliográfica documental Diseño de la Investigación: No experimental Población: Son los trabajadores del área administrativa de la empresa SECEVER S.A.
			Instrumentos de capacitación	
			Técnicas de capacitación	
			Nivel de información	
			Número de talleres, y/o seminarios.	
			Nivel de adaptación	
			Habilidad	
			Percepción	
			Dominio de temas	
			Misión	
			Visión	
			Objetivos estratégicos	

¿Cuál es el nivel de eficiencia en el desarrollo de la dirección de la empresa?	Definir es el nivel de eficiencia en el desarrollo de la dirección de la empresa	Estructura Roles y funciones Cumplimiento de responsabilidades Corrección de errores y solución de problemas Alcance de metas Decisiones estratégicas Monitoreo Seguimiento Rendimiento	
¿Qué herramientas, instrumentos, y técnicas se aplican para capacitar al personal administrativo para el desempeño de sus funciones?	Identificar herramientas, instrumentos, y técnicas se aplican para capacitar al personal administrativo para el desempeño de sus funciones		
¿Cuál es el nivel de preparación que poseen los recursos humanos del área administrativa con respecto al desarrollo de sus funciones?	Determinar el nivel de preparación que poseen los recursos humanos del área administrativa con respecto al desarrollo de sus funciones		
¿Cuál es la tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje relacionada a la capacitación del personal para desempeñar las funciones administrativas?	Cuantificar la tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje relacionada a la capacitación del personal para desempeñar las funciones administrativas		

Elaborado por: La autora

Anexo 4. Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Variable independiente: Gestión de la capacitación	La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas (Sánchez, 2017).	Metodología de capacitación	Herramientas de capacitación	¿Cuáles son las herramientas de capacitación implementadas en la empresa?	Encuestas Entrevista
			Instrumentos de capacitación	¿Cuáles son los instrumentos de capacitación implementados en la empresa?	
			Técnicas de capacitación	¿Cuáles son las técnicas de capacitación implementadas en la empresa?	
			Nivel de información	¿Cuál es el nivel de	

		Nivel de preparación de los empleados		información que tienen los empleados?	
			Número de talleres, y/o seminarios.	¿Cuál es el número de talleres, y/o seminarios que han recibido los empleados para capacitarse en funciones administrativas dentro de la empresa?	
			Nivel de adaptación	¿Cuál es el nivel de adaptación de los empleados en la empresa?	
		Tasa de crecimiento de la curva de aprendizaje	Habilidad	¿Cuál es el nivel de habilidad que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?	Encuestas Entrevista
			Percepción	¿Cuál es el nivel de percepción que tienen los empleados para desempeñar sus funciones?	

			Dominio de temas	¿Cuál es el nivel de capacidad para dominar los temas que se requieren cubrir para las funciones administrativas en la empresa?	
Variable dependiente: Funciones administrativas	La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad (Muñoz L. , 2016).	Planeación estratégica	Misión	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la misión de la empresa?	
			Visión	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la visión de la empresa?	
			Objetivos estratégicos	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados?	
		Organización	Estructura	¿Se ha diseñado bien la estructura organizacional de la empresa?	

			Roles y funciones	¿Se han designado bien los roles y funciones de los empleados de acuerdo a sus capacidades y perfil?	
			Cumplimiento de responsabilidades	¿Se han cumplido las responsabilidades asignadas por la dirección?	
		Dirección	Corrección de errores y solución de problemas	¿Cuál es el nivel de corrección de errores y solución de problemas de la dirección administrativa?	
			Alcance de metas	¿Se han alcanzado las metas planteadas?	
			Decisiones estratégicas	¿Se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas?	
			Monitoreo	¿Cuál es el nivel de monitoreo en la empresa?	

		Control	Seguimiento	¿Cuál es el nivel de seguimiento en la empresa?	
			Rendimiento	¿Cuál es el nivel de rendimiento de los empleados en la empresa?	

Elaborado por: La autora