



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA ONG IDMA. LIMA - 2016”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**MARIELA CATHERIN ORTIZ FLORES**

**ASESOR**

**DR. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ**

**LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2018**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a mis grandes motivaciones y modelos a seguir, Dios y mis padres, por la confianza y el apoyo constante que me brindaron a lo largo de la carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su amor y bondad sin límites, por permitirme sonreír antes todos mis logros y hacerme sentir realizada, cuando caigo siempre me ayuda a ponerme de pie y seguir mi camino con más fuerza, porque él siempre está conmigo en todo momento.

A mis padres Hernán Ortiz Solano y Yolanda Flores Alarcón, por enseñarme a creer en Dios, por su dedicación en todo el trayecto de mi vida, por enseñarme a luchar por mis sueños y estar a mi lado en todo momento creyendo en mí, dándome aliento cuando sentía que ya no podía más, son mi principal inspiración en la vida y un gran ejemplo a seguir.

A mi asesor Segundo Zoilo Vásquez Ruiz, por su paciencia y sus grandes enseñanzas en el desarrollo de mi tesis, por su constante dedicación y empeño en las asesorías.

Al director ejecutivo de la empresa Juan Vaccari Chávez, por facilitarme la información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

A los docentes Luis Marcelo Quispe, David González Espino y José Sanguinetti Smith que durante el desarrollo de mi tesis siempre estuvieron presentes con sus aportes para el correcto desarrollo de la investigación.

## RESUMEN

La investigación titulada: Programa de Capacitación para la mejora de Procesos Administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016 se desarrolló con la finalidad de diseñar un programa de capacitación para mejorar los procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016.

Es un estudio aplicado de diseño descriptivo, de nivel experimental, se trabajó con una población de 12 colaboradores, se aplicó un instrumento de recolección de datos, validado por criterio de jueces.

La investigación tiene por objetivo determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016.

Las conclusiones del estudio demuestran que existen efectos en el programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016., afirmando la hipótesis alterna rechazándose la hipótesis nula.

Se concluye que existe la necesidad de implementar este programa de capacitación de manera que la empresa pueda cumplir con los objetivos y obtener mejores resultados en la gestión.

**Palabras clave:** Programa de Capacitación – Procesos Administrativos

## **ABSTRACT**

The research entitled: Training Program for Improvement of Administrative Processes in the ONG IDMA. Lima - 2016 was developed in order to achieve the objective of designing a training program to improve administrative processes in the ONG IDMA. Lima – 2016.

It is an applied study of descriptive design, of experimental level, was worked with a population of 12 collaborators, a data collection instrument was applied, validated by criterion of judges.

The objective of the research is to determine the influence of the training program for the improvement of administrative procedures in the NGO IDMA. Lima - 2016.

The conclusions of the study show that there are effects in the training implementation program for the improvement of administrative processes in the ONG IDMA. Lima – 2016, affirming the alternative hypothesis rejecting the null hypothesis.

It is concluded that there is a need to implement this training program so that the company can meet the objectives and obtain better results in the management.

**Key words:** Training Program - Administrative Processes

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.3	Objetivos de la investigación: general y específicos...	8
1.4	Limitaciones de la investigación.....	9

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios.....	12
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	17
2.2.1	Bases teóricas de la variable 1.....	17
2.2.2	Bases teóricas de la variable 2.....	23
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	37

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	41
3.2	Población y muestra.....	42
3.3	Hipótesis.....	43

3.4	VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN.....	45
3.5	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.6	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	46
3.7	ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	49

#### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	52
4.1.1	ANÁLISIS DE FIABILIDAD.....	52
4.2	RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES.....	52
4.3	RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES.....	53
4.4	PRUEBA DE LA NORMALIDAD PARA LA VARIABLE DE ESTUDIO.....	63

#### **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	DISCUSIONES.....	69
5.2	CONCLUSIONES.....	73
5.3	RECOMENDACIONES.....	75

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población de los Colaboradores de la ONG IDMA. Lima – 2016	42
Tabla 2	Operacionalización de las variables Capacitación y Proceso administrativos	45
Tabla 3	Fiabilidad del instrumento	52
Tabla 4	Distribución de frecuencias y porcentajes de “Procesos Administrativos” Pre test	52
Tabla 5	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Planeación” Pre test	53
Tabla 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Organización” Pre test	54
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Dirección” Pre test	55
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Control” Pre test	56
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de “Procesos Administrativos” Post test	57
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Planeación” Post test	58
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Organización” Post test	59
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Dirección” Post test	60
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Control” Post test	61
Tabla 14	Cuadro comparativo de procesos administrativos Pre test y Post test	62
Tabla 15	Pruebas de normalidad	63
Tabla 16	Pruebas de Wilcoxon de los rangos con signo Procesos administrativos Pre test – Post test	64
Tabla 17	Estadísticos de prueba Procesos administrativos Pre test – Post test	64
Tabla 18	Pruebas de Wilcoxon de los rangos con signo por dimensiones	66

Pre test – Post test

Tabla 19 Estadísticos de prueba por dimensiones Pre test – Post test

66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución porcentual de la variable “Procesos Administrativos” Pre test	53
Figura 2	Distribución porcentual de la Dimensión “Planeación” Pre test	54
Figura 3	Distribución porcentual de la Dimensión “Organización” Pre test	55
Figura 4	Distribución porcentual de la Dimensión “Dirección” Pre test	56
Figura 5	Distribución porcentual de la Dimensión “Control” Pre test	57
Figura 6	Distribución porcentual de la variable “Procesos Administrativos” Post test	58
Figura 7	Distribución porcentual de la Dimensión “Planeación” Post test	59
Figura 8	Distribución porcentual de la Dimensión “Organización” Post test	60
Figura 9	Distribución porcentual de la Dimensión “Dirección” Post test	61
Figura10	Distribución porcentual de la Dimensión “Control” Post test	62
Figura11	Comparativo de procesos administrativos Pre test y Post test	63

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA) es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, fundada el 13 de marzo de 1984, brinda servicios de gestión y administración de recursos financieros con la finalidad de aportar desde los ámbitos locales y regionales al desarrollo nacional; hacia la consecución de un modelo de desarrollo sostenible que permita mejorar y elevar las condiciones y calidad de vida humana, la democratización de la sociedad, la equidad social y de género desde una perspectiva ambiental, a través de los de los diversos proyectos que ejecutan en Lima, Huancavelica, Huánuco y Abancay con el apoyo financiero de agencias de cooperación europeas. El IDMA actualmente pertenece a varios corporativos de redes ambientales reconocidas las cuales son: Red Ambiental Peruana, Red Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas, Comité Peruano de UICN, Movimiento Agroecológico Latinoamericano, Fundación Agrecol-Andes, Ecológica-Perú, Instituto de Promoción para la Gestión del Agua, entre otros.

El tema de la presente investigación se titula: Programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016. La situación problemática del estudio es de un nivel bajo en cuanto a los procesos administrativos que se manejan en la organización lo cual conlleva a varias consecuencias que impiden el correcto desarrollo de los procesos, además de la falta de un programa de capacitación para el personal que carece la institución.

El objetivo general de la investigación es determinar la influencia de un programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016, y de esta manera determinar que los procesos administrativos mejoran a través del programa de capacitación que se aplica a los colaboradores de la ONG IDMA.

El objetivo del programa de capacitación es lograr cambios en el comportamiento del personal para generar condiciones de trabajo más satisfactorias, de esta manera mejorar los procesos administrativos de la organización.

Asimismo, la hipótesis alterna es: El programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en los colaboradores en la ONG IDMA. Lima – 2016.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que ha sido planteada en la investigación, si se aplica el programa de capacitación entonces, hay efectos positivos en los procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016.

El desarrollo integral de la investigación consta de cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, objetivos y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes, bases teóricas científicas y definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se da a conocer los análisis e interpretación de los resultados.

El capítulo V, se presentan las discusiones, conclusiones y recomendaciones. Por último, las referencias bibliográficas empleadas durante la investigación, también la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1. Realidad Problemática

En el contexto internacional, Serna y Delgado (2007) citan al Observatorio de la Economía Latinoamericana y Secretaría de Economía (2007) el cual considera:

En México, la capacitación no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que permita a las empresas dentro de su plan estratégico, lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados y recomiendan la necesidad de que a través de los programas de capacitación, las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan (párr. 1).

Los empresarios mexicanos a su vez lo ven como una representación de gastos y no como una inversión lo cual les permitirá lograr un mejor desempeño para que de este modo puedan ser competitivos. Mientras la idea de que la capacitación se vea considerado como un gasto en vano, las cosas permanecerán igual.

López y Luna (2009) manifiesta:

Los empresarios mexicanos perciben que la capacitación les ocasiona costos que le hacen falta como para adquirir insumos y que dentro de la escasa capacitación que algunas empresas llevan a cabo le dan importancia al adiestramiento operativo y técnico, o bien se apoyan a programas o curso que el gobierno pueda ofrecerles ya que son conscientes de que la capacitación es algo que necesitan, pero a veces no saben elegir o comprender que necesitan, por consiguiente aunque haya capacitación no tiene el resultado esperado (Sección de Conclusiones, párr. 1).

En el contexto latinoamericano, Yurjevic (1994) afirma:

Un aspecto que complica la buena gestión en las ONG's es el bajo nivel de salarios pagados a sus profesionales. Situación que sólo se puede mantener si las disminuidas remuneraciones se compensan con un estimulante desarrollo profesional, el que lamentablemente todavía no muestra evidencia de estar ocurriendo. Esto explica la permanente rotación de personal en las ONG's y una tendencia a contratar profesionales

de baja calidad. (párr. 4).

Debido a la carencia de programas formales de capacitación para el personal de las ONG's, una fuente alternativa para acumular conocimiento lo constituye el aprendizaje basado en la experiencia de cada ONG. Desafortunadamente el activismo que ha imperado al interior de ellas no les ha permitido introducir, como actividades normales del proceso de trabajo, la auto-evaluación permanente y la sistematización de lo realizado. De hecho, ambas actividades aparecen con un bajo grado de efectividad.

Este tipo de insuficiencia priva a muchas organizaciones de poder exportar su experiencia y así generar recursos para mejoras salariales.

En el contexto nacional, el Diario del Instituto Peruano de Economía publicado el (26 de agosto de 2008) afirma:

En Perú, distintos gremios empresariales insisten en que existen trabas para la capacitación de sus trabajadores. Se oponen a que la Ley del impuesto a la renta obligue a que se tenga que capacitar a todo el personal para que ese gasto sea deducible de impuestos. (párr. 1).

En el Diario del Instituto Peruano de Economía publicado el (26 de agosto de 2008) afirma:

La actual legislación tributaria orientada a la fiscalización de las empresas por un lado y las normas laborales engorrosas y burocráticas por el otro constituyen desincentivos a que se invierta en incrementar la productividad de nuestra fuerza laboral a través de la capacitación. Esto no tiene ningún sentido en una economía cuyos trabajadores precisamente tienen niveles de productividad promedio bajos. Sobre todo, si documentos como la formación profesional y la productividad de la OIT coinciden en que existe un círculo virtuoso entre productividad y crecimiento económico, que debería llamar a que las autoridades se preocupen por generar los incentivos necesarios. Esto es mucho más vigente en la actualidad, dada la rapidez con la que se renuevan las tecnologías y la necesidad de mejorar nuestra competitividad. (párr. 2).

El principal problema que atraviesa el Instituto de desarrollo y medio ambiente (IDMA) es la falta de capacitación al personal en las dimensiones de:

**Planeación:** Las estrategias que se fijan para el cumplimiento de las metas están lejos de la realidad y no es constante, varias veces no se llega a cumplir lo establecido en el cronograma de actividades, por el tema de los fondos solicitados que en ocasiones se atienden fuera de fecha y no en la fecha indicada para el cumplimiento de las actividades, la coordinación con el área administrativa es muy débil debido a que no proporcionan una información exacta.

**Organización:** Los trabajadores de la institución no cuentan con estudios de capacitación constante, no se realiza un seguimiento a detalle que el trabajador cumpla con las funciones designadas, es notorio que los trabajadores no cumplen en su totalidad con el perfil requerido para el puesto. Las funciones del personal no están definidas, se tiene el concepto o la idea que todos tienen que saber todo y hacer todo, más no son especialistas en las actividades que realizan. Los sueldos son bajos por lo cual la rotación de personal presenta una amenaza para la institución, en la mayoría de los casos de los trabajadores, esperan una mejor oportunidad salarial para retirarse de la institución.

**Dirección:** El clima laboral no es tan satisfactorio, no se toma mucha importancia a la motivación del trabajador, si bien es cierto no toda satisfacción es en términos monetarios, pero tampoco se realizan premiaciones simbólicas o reconocimientos.

**Control:** No se cuenta con un área de control de calidad, es por ello que los informes que se envían a la entidad financiadora y cooperante, se informa con errores muchas veces repetitivos, esto trae como consecuencia que el desembolso de los fondos para la continuación de actividades y pago de remuneraciones se retrase.

La falta de capacitación al personal viene generando una serie de deficiencias en la gestión de los procesos que conllevan a serios problemas con el manejo de los recursos. La falta de capacitación al personal al momento de realizar procedimientos documentarios como son en este caso las rendiciones de gastos, hacen que los procesos administrativos se detengan y vayan a un ritmo lento por los errores que se cometen al momento de elaborar esta documentación. Se envían los informes de los proyectos fuera de tiempo y con errores. Lo cual generan las observaciones repetitivas por parte de auditoría y que los proyectos cuyos fondos son provenientes del extranjero sean retenidos hasta que las observaciones sean subsanadas lo que también genera que no se cuenten con fondos para poder pagar las remuneraciones al personal provocando un retraso en sus pagos. La capacitación es un tema preocupante que viene causando una serie de problemas en la institución.

En esta época de cambios acelerados y de competitividad, la ONG IDMA se enfrenta a sus competidores y a su potencial competencia Descos, para que éstos ofrezcan y proporcionen servicios de calidad, a su vez negociar con los clientes, todo lo anterior ocasiona rivalidad entre los competidores, es por eso que dicha empresa, debe estar a la vanguardia para no quedarse desfasada y así poder competir, ya que en la actualidad uno de los recursos más importantes que poseen las empresas son los empleados, debido a que ellos son el motor que impulsan el logro del éxito.

### **Problema general.**

¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA LIMA – 2016?

### **Problemas específicos**

- ¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de la planeación en la ONG IDMA. LIMA – 2016?

- ¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016?
- ¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de la dirección en la ONG IDMA. LIMA – 2016?
- ¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora del control en la ONG IDMA. LIMA – 2016?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Es importante realizar la investigación debido a que la capacitación conllevaría a la mejora de los procesos administrativos en la institución, las metas a cumplir serían más realistas y se cumplirían de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma de actividades, la información a proporcionar sería exacta y cada trabajador tendría en claro las funciones que tiene que cumplir para lograr los objetivos, el clima laboral mejoraría a través de los reconocimientos, el trabajador se sentiría valorado y eso produciría que el compromiso con la institución sea más fuerte y el rendimiento laboral sería más alto. Un programa de capacitación en las instituciones es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal altamente calificado, a su vez productivo, ésta ayuda al desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores, de este modo se vea reflejado en la mejora de procesos.

Además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma.

Cabe destacar que la capacitación ayuda a mejorar la productividad logrando incrementar la rentabilidad y eficiencia en la organización, también brinda soluciones a los problemas que hayan sido identificados, permite que el trabajador se identifique con la empresa.

### **Justificación Teórica**

La investigación basa su desarrollo en dos grandes teorías, para la variable capacitación, la teoría del capital humano y para los procesos administrativos, la teoría neoclásica de la administración.

Según Chiavenato (2007) menciona que: “La capacitación se basa en un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p. 386). El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Los Procesos Administrativos se basan en la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Según Chiavenato (2004) define que: “Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo son 4: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar” (p. 225).

### **Justificación Práctica**

El presente estudio de investigación tiene justificación práctica, ya que las conclusiones y resultados informarán acerca de la realidad actual que se presenta en la ONG IDMA con la finalidad de emitir recomendaciones para la mejora de procesos administrativos a través de la implementación de un programa de capacitación, lo cual tendrá resultados alentadores en los trabajadores de la ONG IDMA que permitirá que los procesos administrativos presenten mejoras notorias.

### **Justificación Metodológica**

La investigación pone al alcance de la comunidad académica, un instrumento de recolección de datos para medir la variable procesos administrativos, dicho instrumento fue sometido a rígidos criterios de validez y confiabilidad y un programa que permite conocer el efecto de la capacitación en la mejora de los procesos administrativos dividido en 4 sesiones, ésta investigación tiene como objetivo principal ofrecer información para futuras investigaciones, que podrán ser empleadas por estudiantes en general, administradores, profesionales y personas que deseen realizar estudios científicos afines.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA – 2016

#### **Objetivos específicos**

- Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la planeación en la ONG IDMA. LIMA – 2016
  
- Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016
  
- Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la dirección en la ONG IDMA. LIMA – 2016
  
- Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora del control en la ONG IDMA. LIMA – 2016

#### **1.4. Limitaciones de la Investigación.**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

##### **Limitaciones Bibliográficas:**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables de estudio, solo se encontraba el estudio de una variable.

##### **Limitación teórica.**

No existían antecedentes de investigación relacionados al tema y diseños de estudios similares, especialmente en el ámbito internacional.

##### **Limitación institucional.**

Se presentaban muchos obstáculos al solicitar una visita a otro centro de estudios, las programaciones se realizaban una semana después de la solicitud.

##### **Limitación temporal.**

Los horarios entre las asesorías programadas y permisos del trabajo para asistir a ellas, en muchas ocasiones la disponibilidad de horario del asesor no coincidía con el mío.

##### **Limitación económica.**

El financiamiento económico fue bajo, hay casos en los cuales uno mismo cubre sus gastos y se requería de dinero para movilidades, impresiones de trabajos, alimentación, entre otros gastos menores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de Estudios

Peñuñuri (2006) en su tesis titulada “Curso de capacitación sobre el proceso administrativo para una empresa de giro agropecuario”, desarrollada en el Instituto Tecnológico de Sonora para optar el título de Licenciado en Administración cuyo objetivo fue otorgar información relevante tanto al empresario como a los empleados sobre la disciplina administrativa, donde además refleje la visualización de la empresa. Con un diseño experimental. En una muestra conformada por 8 personas, concluye:

Con este curso de capacitación, el personal de la empresa reconoció los errores que se cometen dentro de ella, por los cuales no llevan una adecuada planeación de trabajo, y notaron la falta que les hacía conocer la disciplina administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades empresariales dentro de sus respectivos puestos, las cuales conforman el proceso administrativo.

Corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva, no es la solución para todos los problemas de una empresa, debe tomarse esta como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa. (p. 61).

Echeverry y Patiño (2011) en su tesis titulada “Modelo de capacitación para el personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, Seccional Pereira”, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Pereira para optar el título de Magister, en la facultad de Ingeniería Industrial cuyo objetivo fue implementar una herramienta de apoyo mediante la creación de un modelo guía que determine los requerimientos de capacitación y conciba parámetros para responder al que, como y cuando, de estas exigencias, logrando obtener un impacto positivo en los resultados y específicamente en el personal de la institución. Con un diseño descriptivo. En una muestra conformada por 170 personas, concluye: “Se sistematizó un modelo de capacitación por medio de la implementación del módulo de formación y desarrollo del programa KACTUS el cual fue adquirido recientemente por la institución para la gestión del recurso humano” (p. 19).

García (2013) en su tesis titulada “Mejora al proceso de capacitación del personal de la Administración Pública de Querétaro mediante la aplicación de las técnicas QFD y PHVA”, desarrollada en la Universidad Autónoma de Querétaro para optar el título de Maestra en Ingeniería de Calidad cuyo objetivo fue Mejorar la capacitación cumpliendo estándares de calidad definidos para satisfacer las necesidades del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro con un diseño experimental, concluye:

La capacitación presencial se estandarizó por medio de la documentación de procedimientos y registros del material de apoyo. Esto consolidó el proceso mejorando la reproducción del material de apoyo, el control de la documentación y el seguimiento de los resultados obtenidos. Se requiere continuar trabajando sobre la evaluación de los instructores para dar continuidad a las acciones emprendidas, así como la oportunidad de retroalimentar y enriquecer el proceso. Los resultados obtenidos entre la capacitación que realizan los instructores externos y los internos, da pauta para fortalecer y desarrollar estos últimos, pues además del beneficio y buena percepción de los participantes, el costo por evento se reduce ampliamente. Se observa como una línea de acción el fortalecimiento de la evaluación en los cursos presenciales, pues si bien se desarrolló una plantilla para elaborar la construcción y número de reactivos no aseguran los criterios que se establecieron para la capacitación semipresencial: valides, pertinencia, confiabilidad y equidad. (p. 57).

Sosa (2014) en su tesis titulada “Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (Itecnor)”, ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa, desarrollada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título de Psicóloga Industrial / Organizacional cuyo objetivo fue identificar las necesidades que poseen en Habilidades Docentes los maestros del ITECNOR tomando en cuenta dentro de este aspecto, los conocimientos y actitudes docentes. Con un diseño experimental. En una muestra conformada por 12 personas, concluye:

Los datos lograron determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para el personal docente, los cuales se obtuvieron en los resultados de la investigación. Según las necesidades se hace evidente reforzar la actitud en los docentes debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo. También se hace indiscutible que se debe actualizar las estrategias de enseñanza y crear un mismo

plan de trabajo debido a que no existen lineamientos para llevar un mismo formato por parte de dirección académica. (p. 64).

Medina (2014) en su tesis titulada “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de Retorno de Inversión – ROI – para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para optar el título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cuyo objetivo fue diseñar el Plan de Capacitación para el personal que labora en la Planta Central del Ministerio Nacional de Defensa, en base al modelo de retorno a la inversión, ROI.. Con un diseño experimental. En una muestra conformada por 270 personas, concluye:

El aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo de esta tesis, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional. El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal. (p. 79).

Hidalgo (2009) en su tesis titulada “Desarrollo de Programas de capacitación “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el título de Licenciado en Educación cuyo objetivo fue describir cómo se desarrollan los programas “hechos a la medida” en la modalidad virtual, en el Centro de Negocios de la PUCP. Con un diseño descriptivo. En una muestra conformada por 63 personas, concluye:

El determinar indicadores de calidad que ayuden a medir el adecuado proceso de desarrollo de cada una de las etapas de construcción de un programa de capacitación “hecho a medida”, permitirá asegurar el logro de metas u objetivos del mismo, así como el poder corregir a tiempo posibles inconvenientes que sean arrastrados hasta la etapa de

ejecución. Según esto podemos decir que fueron muy pocos los indicadores de calidad cubiertos para el programa de capacitación ejecutado en el año 2008 y 2009 en el Centro de Negocios de la PUCP, pues según lo expresado anteriormente y lo recogido a lo largo de la investigación, se evidencian ciertas deficiencias en el cumplimiento de cuestiones básicas principalmente en la etapa más importante como es la del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (p. 126).

Escalante (2015) en su tesis titulada “Programa de Capacitación constante y la Productividad en las ventas del Área de Consultas Generales del Centro de Contacto del BCP 2015”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el título de Licenciada en Administración cuyo objetivo fue proponer un programa de capacitación constante, en el incremento de la productividad en las ventas del área de Consultas Generales del Centro de Contacto del BCP. Con un diseño descriptivo. En una muestra conformada por 79 personas, concluye:

Nuestra investigación nos permite concluir que un programa de capacitación constante influye positivamente en la productividad de las ventas del área de consultas generales del BCP mejorando un 20% de la producción actual. En su mayoría el área de consultas generales está conformado por personal joven a un en el puesto por lo cual ante una información contante se requiere de una capacitación frecuente. La percepción de los colaboradores es que la empresa no se preocupa por diseñar e implantar un programa de capacitación constante, de manera integral. Los colaboradores confían en que un programa de capacitación constante ayudaría a elevar su nivel de productividad en las ventas y a la par su desarrollo personal. (p. 67).

Chigne (2015) en su tesis titulada “Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio en la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C. – agencia Trujillo: 2014”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el título de Licenciada en Administración cuyo objetivo fue proponer un programa de capacitación dirigidos a los trabajadores operativos para mejorar la calidad de servicio de la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C. Con un diseño descriptivo. En una muestra conformada por 149 personas, concluye:

Al analizar los principales beneficios de la implementación del programa de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notaran la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes. (p. 9).

Miranda (2016) en su tesis titulada “Programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de transportes Rodrigo Carranza S.A.C. – Trujillo: 2016”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el título de Licenciado en Administración cuyo objetivo fue proponer el programa de capacitación que mejore significativamente el desempeño laboral del personal administrativo de Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. Con un diseño descriptivo. En una muestra conformada por 62 personas, concluye:

Los datos indican que la mayoría de los encuestados, muestran la necesidad y el interés de llevar a cabo cursos de capacitación, asimismo indican que al recibirlos les motivarían mucho para realizar mejor su trabajo. Para poder mejorar el desempeño en el capital humano de una organización, es necesario detectar las necesidades de capacitación que permita a los colaboradores obtener el conocimiento de los beneficios que proporción la capacitación en la ejecución de sus actividades diarias. (p. 95).

Umiña (2017) en su tesis titulada “Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016”, desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú para optar el título de Licenciada en Administración cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. Con un diseño no experimental. En una muestra conformada por 36 personas, concluye: “Existe una relación positiva moderada el cual nos indica que, a mayor evaluación se realicen en las capacitaciones, mejor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C” (p. 75).

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente: Capacitación**

#### **2.2.1.1. Definiciones de la variable Capacitación**

Sutton (2001) cita a Blake (1997) el cual menciona:

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (párr. 34).

Sutton (2001) cita a Gore (1998) el cual dice:

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades. (párr. 35).

Chiavenato (2007) menciona:

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (p. 386).

#### **2.2.1.2. Importancia de la variable Capacitación**

Chiavenato (2007) menciona que la importancia de la capacitación es:

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos

actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 387).

### **2.2.1.3. Características de la variable Capacitación**

Salinas y Escalante (2012) dicen que las características de la capacitación son:

Fortalecer la identidad de la institución, examinar la práctica de los principios de educación para adultos, su ejecución debe ser mediante cursos teóricos-prácticos asistenciales y/o en línea, esta sostenido a la estimación de resultados, debe ser completo sucesivo, debe estar relacionada con las necesidades de la organización, favorece el crecimiento integral del trabajador y debe estimar los requisitos tecnológicos. (p. 5).

### **2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable Capacitación**

Galván (2011) dice:

La teoría del Capital Humano fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro Capital Humano. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador. (párr. 3).

Tobey (2005) manifiesta:

Al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o

capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere recomendar qué se debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada hallazgo encontrado. Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones, no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa, estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios. Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional. (p.17).

#### **2.2.1.5. Contenido de la capacitación**

Chiavenato (2007) dice: El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta a saber, las cuales son:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación

de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (pp. 386-387).

#### **2.2.1.6. La capacitación como sistema**

Chiavenato (2007) dice: El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (pp. 388-389).

#### **2.2.1.7. Ciclo de la Capacitación**

Chiavenato (2007) indica: El ciclo de capacitación consta de 4 etapas

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico): Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer
2. Programa de capacitación para atender las necesidades: Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.
3. Implementación y realización del programa de capacitación: Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que

transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados

4. Evaluación de los resultados: La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:
  - Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
  - Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (p. 389).

### **2.2.1.8. Nuevas técnicas de capacitación**

Chiavenato (2007) dice: Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como:

1. Recursos audiovisuales: las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.
2. Teleconferencia: consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.
3. Comunicaciones electrónicas: los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
4. Correo electrónico: el correo electrónico o e-mail es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. Tecnología multimedia: es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas. (p. 401).

### **2.2.1.9. Dimensiones de la variable**

#### **Comunicación:**

Chiavenato (2007) indica:

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (p. 59).

Guzmán (2012) sostiene que: “La comunicación es el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida” (p. 9).

#### **Habilidades:**

Chiavenato (2007) dice: “Se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas” (p. 260).

Dongil y Cano (2014) dicen:

Las habilidades se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permiten relacionarnos con otras personas de forma adecuada, siendo capaces de expresar nuestros sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos o situaciones, sin experimentar tensión, ansiedad u otras emociones negativas. (p. 2).

#### **Desenvolvimiento en el cargo:**

Fernández (2002) indica:

Es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa

que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (p. 66).

Nieves (2013) dice: “Es producto de la planeación de la carrera y abarca aspectos sobre los cuales una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización” (p. 116).

### **Entrenamientos:**

Chiavenato (2007) dice:

Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño. (p. 402).

Alfaro (2012) se refiere a: “La preparación de un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación y de él se derivan el adiestramiento y la capacitación” (p.176).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente: Procesos Administrativos**

### **2.2.2.1. Definiciones de la variable**

Chiavenato (2004) define:

Los procesos administrativos son la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo son 4: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. (p. 225).

Cruz (2013) cita a Fayol (2004) el cual afirma:

La toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección, coordinación y control. (párr. 13).

Leonel (2004) indica:

El Proceso Administrativo consta de 2 etapas:

Estática: Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo. Se identifica la revisión, planeación y la organización.

Dinámica: Es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad, pero coordinada complejidad. Son considerados la integración, dirección y el control.

Considera de gran importancia la administración de personal enfatizando el análisis y evaluación de puestos, la clasificación de méritos y la administración de sueldos y salarios. (párr. 1).

### **2.2.2.2. Importancia de los procesos administrativos**

Según Yescas (2012):

La importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia.

En la actualidad podemos notar que todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que este proceso compuesto por la planeación, organización, dirección y control son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. El proceso administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

La planeación es el primer elemento o etapa del proceso administrativo. Este consiste en determinar los objetivos, formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. Esta etapa es muy importante ya que permite trabajar de manera eficiente.

Durante la etapa de organización el administrador debe definir las funciones, responsabilidades y coordinar todos los recursos de la empresa utilizando una estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

La dirección es la tercera fase de la administración, pero la primera fase dinámica de la práctica administrativa. Esta etapa consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Esto se logra a través de la comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones.

El control es la fase final del proceso administrativo pero que a su vez sirve para detectar las modificaciones que se deben realizar a los planes previos y hacer las correcciones necesarias para poder alcanzar los objetivos de la empresa. (párr. 1).

### **2.2.2.3. Características de la variable procesos administrativos**

Rivera y Cataño (2011) indican que las características de los procesos administrativos son los siguientes:

Universalidad: Se refiere a su carácter social, pues donde exista un grupo de individuos en busca de un objetivo (independiente de su naturaleza) debe existir una coordinación de recursos.

Especificidad: Aunque la administración este integrada por otras ciencias complementarias su esencia es única.

Unidad de proceso temporal: La administración siempre se dará en función de la planeación, organización, dirección y control; independientemente del grado de aplicación de cada uno.

Unidad jerárquica: Delimita la administración en un marco de líneas de autoridad.

Relación superior-subordinado. (párr. 1).

### **2.2.2.4. Teorías relacionadas a la variable procesos administrativos**

Chiavenato (2007) indica:

La Teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica (eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera), juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas más recientes.

La Teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo.

La Teoría neoclásica considera que la administración es una técnica social básica. Esto implica que el administrador debe conocer, además de los aspectos técnicos y

específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones.

La Teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó dar fue la relacionada con el dilema de centralización versus descentralización. Gran parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la descentralización, así como a las ventajas y desventajas que ésta produce.

La Teoría neoclásica destaca las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas constituyen el proceso administrativo.

La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y qué debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar los objetivos simultáneos que se presentan en una empresa, los cuales van desde los; objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.

La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas).

La dirección es la función administrativa que orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos que deben conseguirse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles; global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación, del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva para; eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. (p. 154).

#### **2.2.2.5. Ciclo administrativo de la variable procesos administrativos**

##### **Planeación**

Chiavenato (2007) indica:

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

#### a. Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

#### b. Desglose de los objetivos

Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Aunque los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, su idealización es más restringida y detallada a medida que se avanza en su desdoblamiento.

1. Políticas: afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de

ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.

2. Directrices: principios establecidos para lograr los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (cómo reclutar y seleccionar a los futuros empleados), directrices de compras (cómo seleccionar los proveedores), etc.

3. Metas: objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, recaudo diario, etc.

4. Programas: actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas. Estos son planes específicos variables que pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como en el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), los programas de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.

5. Procedimientos: modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). También se denominan rutinas.

6. Métodos: planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente. El método, que detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más restringido y limitado que el procedimiento; por ejemplo, el método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan flujogramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

7. Normas: reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etcétera.

c. Amplitud de la planeación

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional

#### Planeación estratégica

Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

#### Planeación táctica

Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.
- Planeación operacional
- Planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:
- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

#### d. Tipos de planes

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro clases de planes:

1. Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos
2. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o

4. Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

Estos cuatro tipos de planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales.

1. Procedimientos. Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representan por gráficas denominadas flujogramas.

2. Presupuestos. Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como el caso de los presupuestos de gastos por departamento "que cubren el ejercicio anual", los presupuestos anuales de gastos de publicidad, etc. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y a corto plazo, como el caso del flujo de caja o flujo de efectivo (cash flow), de los presupuestos de reparación y de mantenimiento, etc.

3. Programas o programaciones. Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación varían ampliamente, y van desde programas sencillos (en que puede utilizarse un simple calendario para programar actividades; por ejemplo, una agenda) hasta programas complejos que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para correlacionar las interdependencias entre variables. La programación, ya sea simple o compleja, constituye una herramienta importante en la planeación. El programa más simple se denomina cronograma: una gráfica de doble entrada en que las filas representan las tareas o actividades y las columnas definen los periodos (horas, días o meses). Los programas más complejos se representan mediante técnicas más complejas como el PERT (Program Evaluation Review Technique) o técnica de evaluación y revisión de programas.

4. Reglas o reglamentos. Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en situaciones determinadas de antemano. Casi siempre son planes operacionales. (pp. 143-147).

## **Organización**

Chiavenato (2007) menciona:

La palabra organización puede adoptar varios significados:

a. Organización como entidad social. Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes:

- Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.
- Organización informal. Organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

b. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Estudiaremos la organización desde el segundo punto de vista, es decir, la organización como la segunda función administrativa, que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo.

Organizar consiste en:

1. Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
2. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
3. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Cobertura de organización

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff. Estos tres tipos de organización se estudiarán en el próximo capítulo.
- Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos. (pp. 148-149).

## **Dirección**

Chiavenato (2007) menciona:

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

### a. Cobertura de la dirección

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes; éstos dirigen a los supervisores y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

1. Dirección global. Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Dirección departamental. Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

3. Dirección operacional. Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa. (pp. 149-150).

## **Control**

Chiavenato (2007) dice:

La palabra control tiene varios significados en administración:

1. Control como función restrictiva y coercitiva. Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

2. Control como sistema automático de regulación. Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

3. Control como función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. El control se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

### **a. Fases del control**

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad,

unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

2. Observación del desempeño. Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando,

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

4. Acción correctiva: El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

#### Cobertura del control

Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en aquella, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente. (pp. 151-152).

### **2.2.2.6. Dimensiones de la variable procesos administrativos**

Planeación:

Bernal (2013) dice: “Es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan

programas para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía” (p. 52).

Diaz (2003) señala que:

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizan en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro, planear es proyectar y generar escenarios. (p. 117).

Organización:

Bernal (2013) indica:

Es el proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos. (p. 52).

Louffat (2012), expone que:

La organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional más adecuado a la realidad institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, en cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información, y figuras a ser empleadas. A modo de complemento de los organigramas, también es necesario considerar la confección de manuales organizacionales que informen oficialmente los deberes y derechos organizacionales de las unidades orgánicas y puestos que integran la estructura organizacional. (p. 7).

Dirección:

Bernal (2013) dice:

Es el proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación. (p. 52).

Díaz (2003) expone que:

La dirección dentro del principio de coordinación de intereses tiene como fin importante el de lograr la comunión de los intereses individuales y globales de la institución en busca del logro de los objetivos trazados, dentro del principio de impersonalidad de mando señala que el desempeño de la jefatura debe percibirse como resultado de una necesidad de la organización, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que dirige, en el principio jerárquico precisa que las ordenes, quejas y comunicaciones en general deben de encaminarse indefectiblemente bajo los lineamientos establecidos, por último y dentro del principio de conflictos expresa que los conflictos deben de solucionarse de manera inmediata evitando que afecte al personal que sea provechoso para la entidad (p. 116).

Control:

Bernal (2013) indica:

Es el proceso que consiste en evaluar y retroalimentar es decir, proveer la organización de información que le indique como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima. (p. 52).

Terry (2008) define al control como: “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado” (p. 517).

## **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

### **Capacitación**

Es considerada una inversión en consecuencia obtendremos resultados positivos que será muy beneficioso para la institución, a través de la capacitación se logra comprometer al colaborador con la entidad, logra identificarse con la empresa, esto a su vez, se ve reflejado en la eficiencia de los procesos que realiza.

La capacitación es una actividad organizada cuya finalidad es incrementar conocimientos a su vez la productividad por este medio hasta llegar a la eficiencia, sirve para descubrir habilidades, desarrollar nuevas técnicas, generar conocimiento e impulsar el aprendizaje, explotar todo lo máximo que puede entregar el trabajador a la institución a fin de generar una satisfacción a través de su crecimiento personal, y profesional, influye mucho la motivación ya que un trabajador motivado siempre estará dispuesto a dar más para que las actividades mejoren.

### **Comunicación**

Es el proceso de Intercambiar ideas o significados los cuales tienen el fin de transferir y comprender información ya sea verbal o no verbal.

### **Habilidades**

Es considerado una destreza, talento y un alto nivel de competencia de un sujeto para desarrollar alguna actividad o lograr alcanzar una meta.

### **Desenvolvimiento en el cargo**

Este proceso se desarrolla mediante la experiencia, habilidades y conocimientos adquiridos por el sujeto a lo largo de su vida profesional.

## **Entrenamientos**

Es el proceso que el sujeto atraviesa para producir cambios y adaptaciones positivas con el fin de mejorar su desempeño laboral mediante una mejora inmediata y constante.

## **Procesos Administrativos**

Es considerado un ciclo muy importante en el ámbito administrativo lo cual nos permite ver los resultados al finalizar el proceso, se dividen en 4 fases: planeación, organización, dirección y control, sirve para llevar un control y verificar el funcionamiento a través de la retroalimentación, mediante esta podremos observar las fases en las deficiencias que presentan las fases, a su vez determinar cuál es la fase con mayor eficiencia, logrando equilibrar las 4 fases, de modo que trabajen como una sola unidad, así poder entregar un producto y/o servicio final sin observaciones, que todos los procesos sean respetados y se llegue al objetivo de finalizar con un buen producto o servicio. Y en caso que haya observaciones verificar nuevamente el proceso e identificar el problema e implementar una solución inmediata.

## **Planeación**

Se refiere al conjunto de estrategias, propósito y acciones que se ejecutaran a corto, mediano o largo plazo de acuerdo al objetivo que desea alcanzar la entidad mediante una previa investigación interna y externa.

## **Organización**

Está conformado por un conjunto de lineamientos como reglas y comportamientos que deben seguir los colaboradores que se encuentren dentro de la institución, para facilitar la coordinación de recursos humanos, financieros y materiales.

## **Dirección**

Está conformado por los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos de una institución como son la motivación, comunicación, supervisión y la ejecución de los planes para agilizar el proceso.

**Control**

Es el último proceso de este ciclo, el cual consiste en evaluar que los resultados de los procesos anteriores se hayan cumplido satisfactoriamente, el cual es medido mediante una retroalimentación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

#### **Tipo de estudio**

La investigación realizada es de tipo experimental, de corte longitudinal.

Experimental; porque su propósito es demostrar que los cambios en la variable dependiente fueron causados por la variable independiente. Es decir, se pretende establecer con precisión una relación causa-efecto.

Arias (2012) menciona: “La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)” (p. 34).

De corte longitudinal ya que el estudio ha medido en dos tiempos un pre y un post.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen: “Los diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos” (p. 158).

#### **Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación será pre experimental con pre test y post test.

La investigación aplica un cuestionario a los colaboradores antes de la implementación del programa de capacitación, y luego de la implementación del programa, se vuelve a realizar el mismo cuestionario a fin reconocer las mejoras en los procesos administrativos.

GE: O1 ----- X ----- O2

GE= Grupo experimental

O1= Medición pre test de los procesos administrativos

O2= Medición post test de los procesos administrativos

X = Capacitación.

### 3.2. Población y Muestra

#### Población

En el presente estudio, la población estará conformada por 12 colaboradores de la ONG IDMA. Lima - 2016, sujeto de ambos sexos, entre las edades de 18 a 40 años.

De acuerdo a Bernal (2010): “Para definir una adecuada población es fundamental utilizar términos como: elementos o individuos a los cuales hace referencia la investigación con características parecidas, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (p. 160).

Tabla 1  
*Población de los Colaboradores de la ONG IDMA. Lima – 2016*

Colaboradores de la ONG IDMA.	Mujeres	Hombres	Total
Empleados	4	8	12

#### Muestra

La muestra considerada para la presente investigación es no probabilística de tipo censal; es decir, está conformada por el total de la población que asciende a 12 colaboradores.

Se ha considerado la muestra censal ya que la población de la institución es pequeña.

Castro, M. (2003) cita a Hernández, R. (2010) el cual expresa: “Si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 69).

### **3.3. Hipótesis**

#### **General**

El programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA – 2016

#### **Específicos**

El programa de capacitación influye en la mejora de la planeación en la ONG IDMA. LIMA – 2016

El programa de capacitación influye en la mejora de organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016

El programa de capacitación influye en la mejora de la dirección en la ONG IDMA. LIMA – 2016

El programa de capacitación influye en la mejora del control en la ONG IDMA. LIMA – 2016

### **3.4. Variables - Operacionalización**

#### **Variables**

Según Hernández (2010): “La variable pueden ser seres vivos, objetos, hechos o fenómenos; los cuales se pueden medir, estudiar u observar” (p. 93).

En la presente investigación, se explican las siguientes variables:

#### **Variable 1: Capacitación**

Sutton (2001) cita a Blake (2006) el cual menciona:

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (párr. 36).

La variable independiente; es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

## **Variable 2: Procesos administrativos**

Chiavenato (2004) define:

El proceso administrativo es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo son 4: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. (p. 225).

La variable dependiente; es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable dos es manipulada por el investigador, porque el investigador puede intervenir en la variación de los factores para determinar el comportamiento de la variable.

## Operacionalización

Tabla 2  
Operacionalización de las variables Capacitación y Proceso administrativos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA
Capacitación	<p>Sutton (2001) cita a Blake (2006) el cual menciona:</p> <p>“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compose uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.” (párr. 36).</p>	<p>Puntuaciones del cuestionario de capacitación, que consta de 24 preguntas, con 5 tipos de respuesta (escala Likert), para determinar el efecto de la capacitación, en base a tres dimensiones denominadas eficiente, regular y deficiente</p>	<p>Comunicación</p> <p>Habilidades</p> <p>Desenvolvimiento en el cargo</p> <p>Entrenamientos</p>	<p>Reuniones frecuentes</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Descubrir potencialidades</p> <p>Evaluaciones</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Motivación</p> <p>Generar conocimiento</p> <p>Cambio de actitudes</p> <p>Impulsar el aprendizaje</p> <p>Fijar estrategias</p> <p>Coordinar actividades</p> <p>Establecer objetivos</p> <p>Definición de actividades</p>	Ordinal (Escala Likert)
Procesos administrativos	<p>Chiavenato (2004) define:</p> <p>“El proceso administrativo es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo son 4: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.” (p.225).</p>	<p>Puntuaciones del cuestionario de procesos administrativos para el pre test y post test, que consta de 26 preguntas, con 5 tipos de respuesta (escala Likert), para determinar el efecto de la capacitación, en base a tres dimensiones denominadas eficiente, regular y deficiente</p>	<p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Asignación de roles</p> <p>Diseño de puesto</p> <p>Motivación</p> <p>Fijación de metas</p> <p>Comunicación</p> <p>Rendimiento empresarial</p> <p>Aseguramiento de la calidad</p> <p>Vigilancia de las actividades</p>	Ordinal (Escala Likert)

### 3.5. Métodos y técnicas de recolección de datos

#### **Métodos de investigación**

En esta investigación se usó el método cuantitativo porque que los datos recolectados se analizaron y comprobaron a través de pruebas estadísticas, y también se hizo uso de porcentajes y rangos. Los datos numéricos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios.

Hernández (2010) sostiene que: “El método cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

#### **Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

**Encuestas.** Según Ávila (2006) afirma: “La encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia” (Sección de Encuesta, párr. 2).

**Observación.** Romero (2011) cita a Hurtado (2010) el cual afirma: “La observación requiere que el investigador tenga acceso directo al evento de estudio y sea contemporáneo con este, es decir, que sea testigo de las manifestaciones del evento” (párr. 7).

### 3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

El instrumento utilizado para el propósito de esta tesis es el cuestionario, en base a la escala de Likert, respecto a la variable capacitación tiene un cuestionario de 24 preguntas en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables.

Por otro lado, la variable procesos administrativos tiene un cuestionario de 26 preguntas en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta las tres dimensiones del cuadro de operacionalización de variables.

Bernal (2010) sostiene que: “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250).

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables. Sin embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad ambos instrumentos.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

### **Instrumento I: Capacitación**

#### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de capacitación

Autor: Mariela Ortiz

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: 30 minutos

Aplicación: Colaboradores de la ONG IDMA

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

#### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de la capacitación dentro de la organización como son: comunicación, habilidades, desenvolvimiento en el cargo y entrenamientos. Consta de 24 ítems, de los cuales 6 ítems son para la dimensión comunicación, 6 ítems para la dimensión habilidades, 5 ítems para la dimensión desenvolvimiento en

el cargo y 6 ítems para la dimensión entrenamientos de la capacitación. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 120.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

### **Normas de calificación**

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de capacitación y de sus dimensiones.

## **Instrumento II: Procesos administrativos**

### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de procesos administrativos

Autor: Mariela Ortiz

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: 30 minutos

Aplicación: Colaboradores de la ONG IDMA

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

**Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de los procesos administrativos dentro de la organización como son: planeación, organización, dirección y control. Consta de 26 ítems, de los cuales 6 ítems son para la dimensión planeación, 8 ítems para la dimensión organización, 7 ítems para la dimensión dirección y 5 ítems para la dimensión control de los procesos administrativos. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 130.

**Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

**Normas de calificación**

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de los procesos administrativos y de sus dimensiones.

**3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el Programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA - exploratory data analysis). Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores extremos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.,) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se establecieron los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentó tablas y figuras por variable.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variable.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Según Kerlinger y Lee (2002): “Este criterio de confiabilidad del instrumento que se ha logrado determinar por el Coeficiente de Alfa Cronbach; es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas de ítem” (p. 582).

Tabla 3  
*Fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	26

#### 4.2. Resultados descriptivos

##### Análisis descriptivo Pre test de Procesos administrativos

Tabla 4  
*Distribución de frecuencias y porcentajes de “Procesos Administrativos” Pre test*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	2	17	17	17
Regular	6	50	50	67
Eficiente	4	33	33	100
Total	12	100	100	

En la tabla 3 se observa que el **50%** considera que los procesos administrativos se encuentran en un nivel regular, el **33%** lo considera como eficiente, y el **17%** como deficiente.

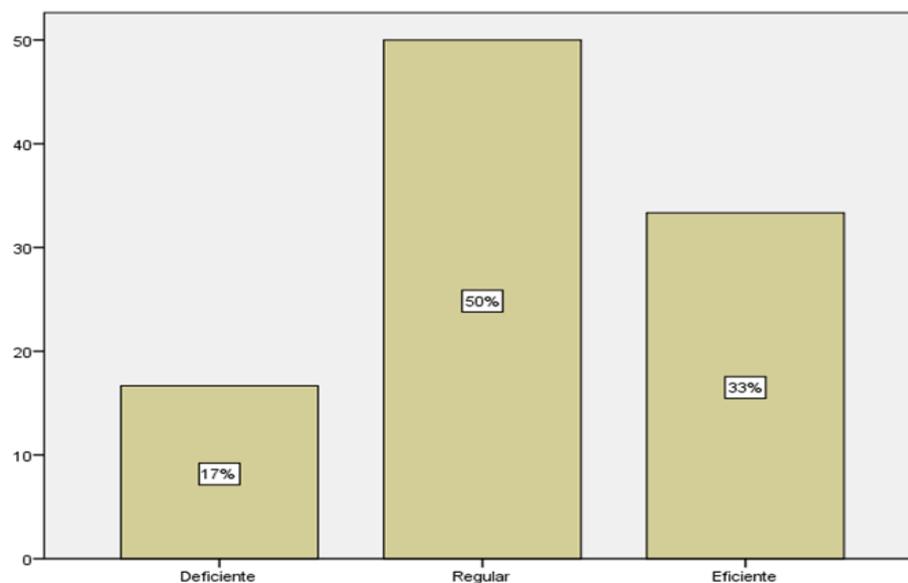


Figura 1. Distribución porcentual de la variable “Procesos Administrativos” Pre test.

### Análisis descriptivo Pre test por dimensiones:

Tabla 5  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Planeación” Pre test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	25	25	25
	Regular	4	33	33	58
	Eficiente	5	42	42	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 4 se observa que el **42%** considera que la planeación se encuentra en un nivel eficiente, el **33%** lo considera como regular, y el **25%** como deficiente.

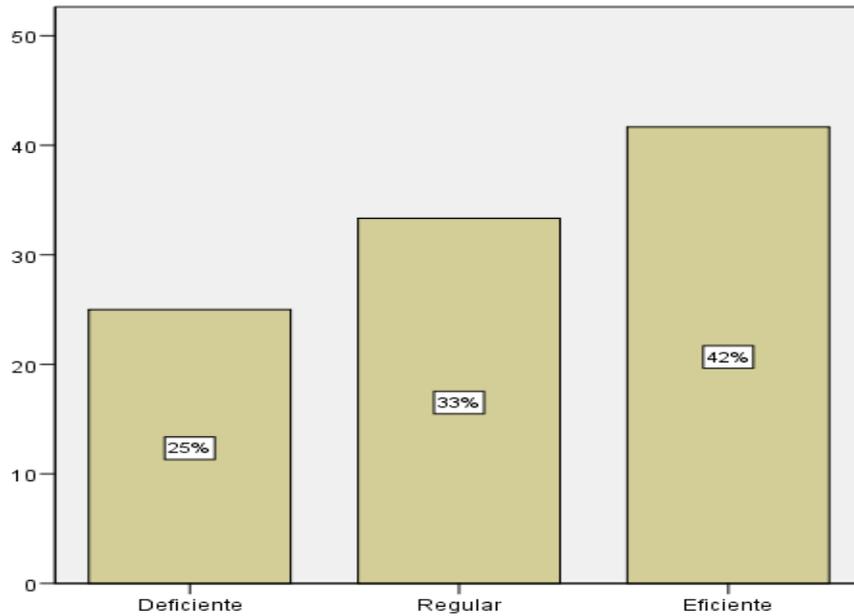


Figura 2. Distribución porcentual de la Dimensión "Planeación" Pre test.

Tabla 6  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión "Organización" Pre test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	25	25	25
	Regular	5	42	42	67
	Eficiente	4	33	33	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 5 se observa que el **42%** considera que la organización se encuentra en un nivel regular, el **33%** lo considera como eficiente, y el **25%** como deficiente

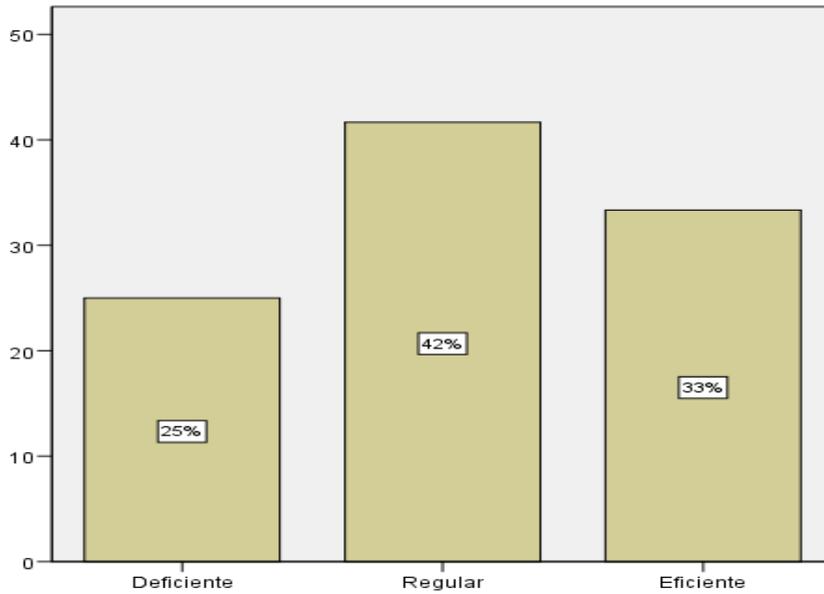


Figura 3. Distribución porcentual de la Dimensión "Organización" Pre test.

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión "Dirección" Pre test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	17	17	17
	Regular	7	58	58	75
	Eficiente	3	25	25	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 6 se observa que el **58%** considera que la dirección se encuentra en un nivel regular, el **25%** lo considera como eficiente, y el **17%** como deficiente

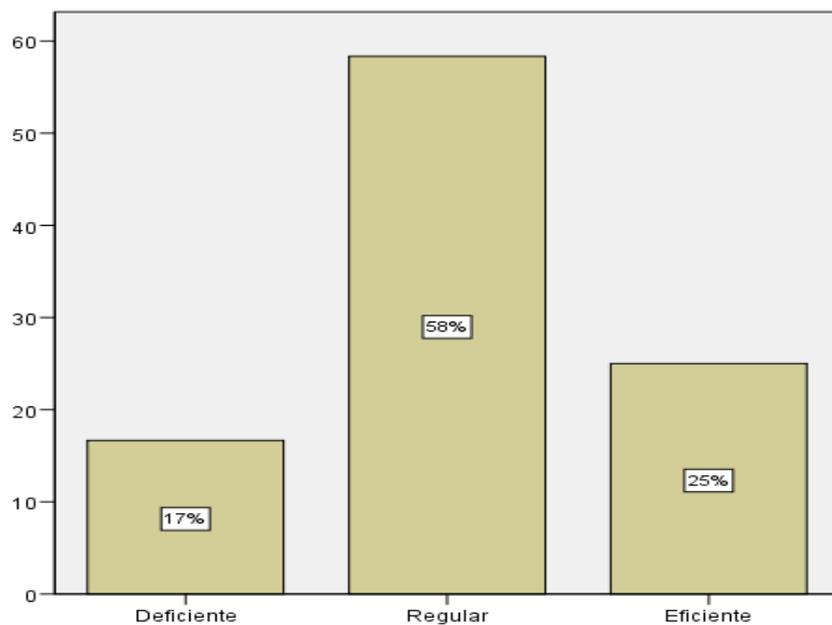


Figura 4. Distribución porcentual de la Dimensión "Dirección" Pre test.

Tabla 8  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión "Control" Pre test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	8	8	8
	Regular	5	42	42	50
	Eficiente	6	50	50	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 7 se observa que el **50%** considera que el control se encuentra en un nivel eficiente, el **42%** lo considera como regular, y el **8%** como deficiente.

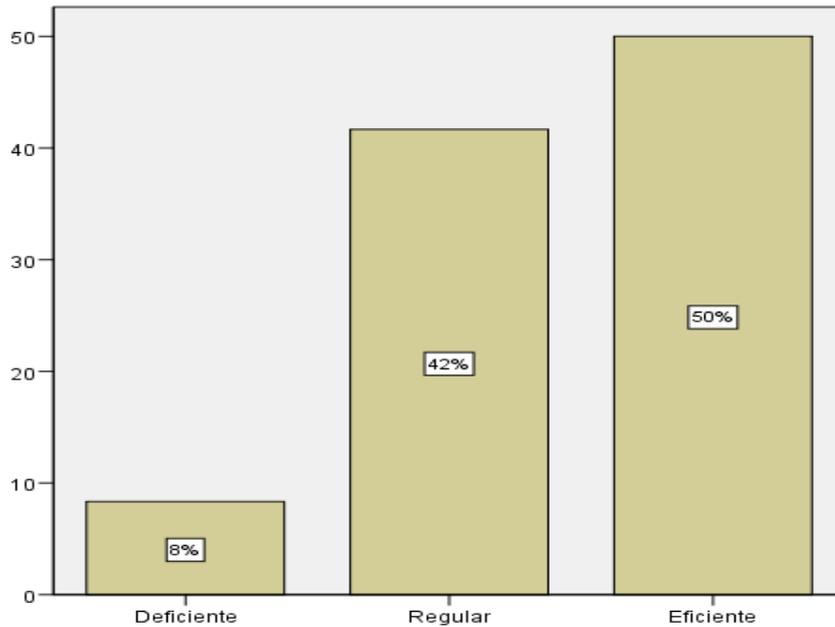


Figura 5. Distribución porcentual de la Dimensión "Control" Pre test.

### Análisis descriptivo Post test de Procesos administrativos

Tabla 9  
Distribución de frecuencias y porcentajes de "Procesos Administrativos" Post test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	17	17	17
	Regular	4	33	33	50
	Eficiente	6	50	50	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 8 se observa que el **50%** considera que los procesos administrativos se encuentran en un nivel eficiente, el **33%** lo considera como regular, y el **17%** como deficiente

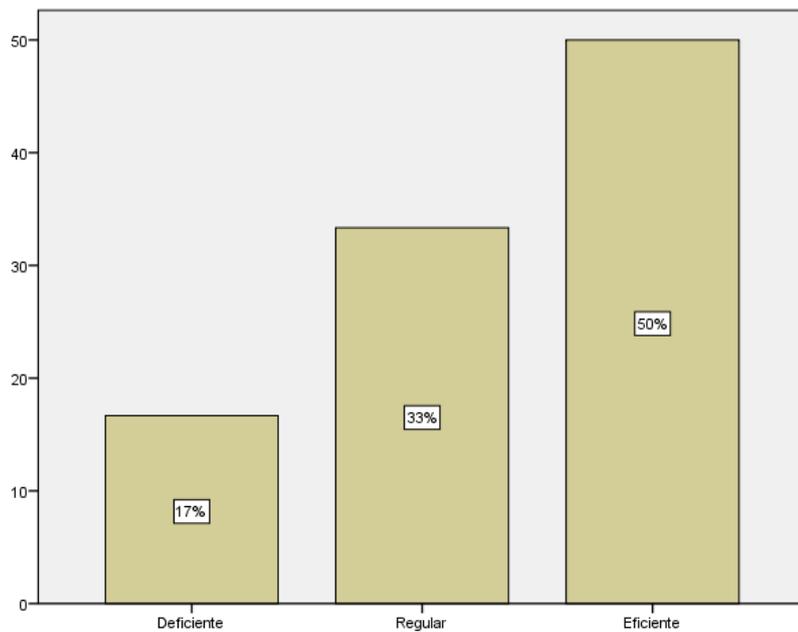


Figura 6. Distribución porcentual de la variable “Procesos Administrativos” Post test.

### Análisis descriptivo Pre test por dimensiones:

Tabla 10  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Planeación” Post test

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	12	100	100	100

En la tabla 9 se observa que el **100%** considera que la planeación se encuentra en un nivel eficiente.

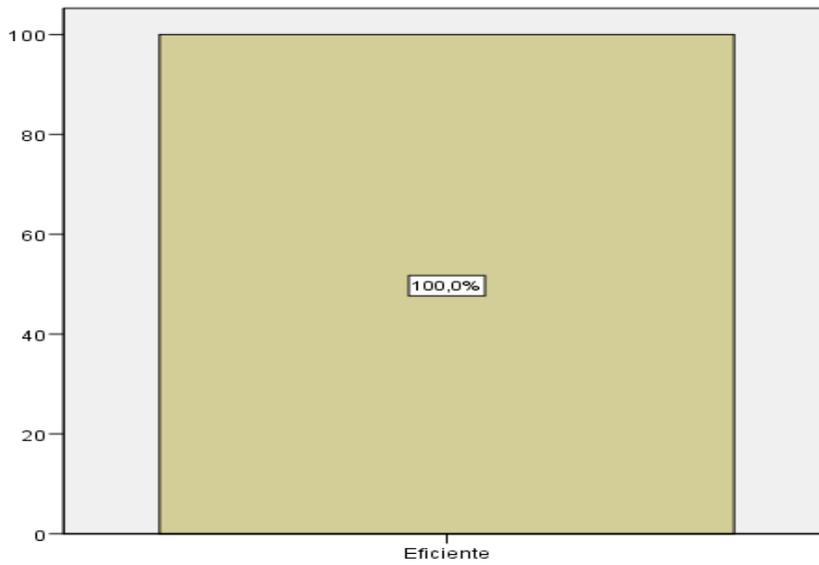


Figura 7. Distribución porcentual de la Dimensión “Planeación” Post test.

Tabla 11  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “Organización” Post test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	25	25	25
	Eficiente	9	75	75	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 10 se observa que el **75%** considera que la organización se encuentra en un nivel eficiente y el **25%** como regular.

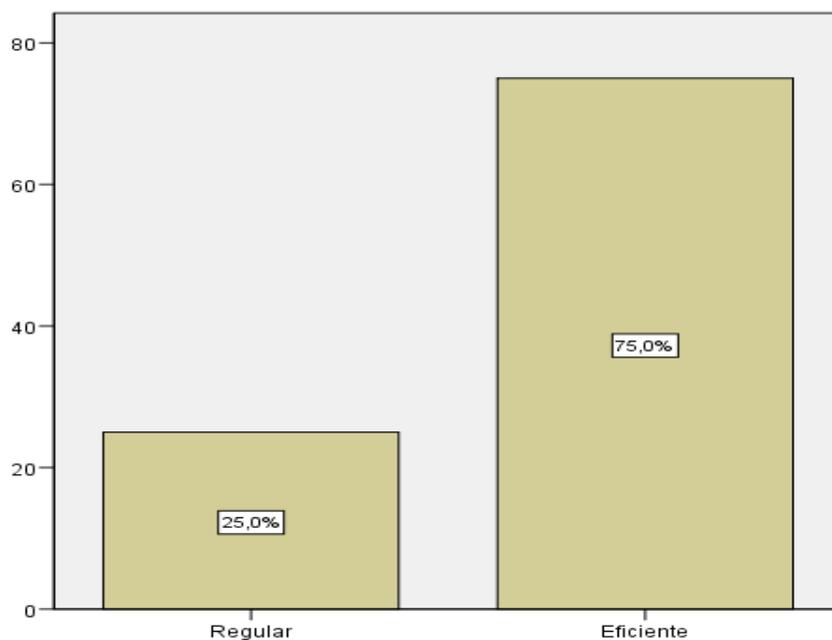


Figura 8. Distribución porcentual de la Dimensión "Organización" Post test.

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión "Dirección" Post test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	33	33	33
	Eficiente	8	67	67	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 11 se observa que el **67%** considera que la dirección se encuentra en un nivel eficiente, y el **33%** como regular.

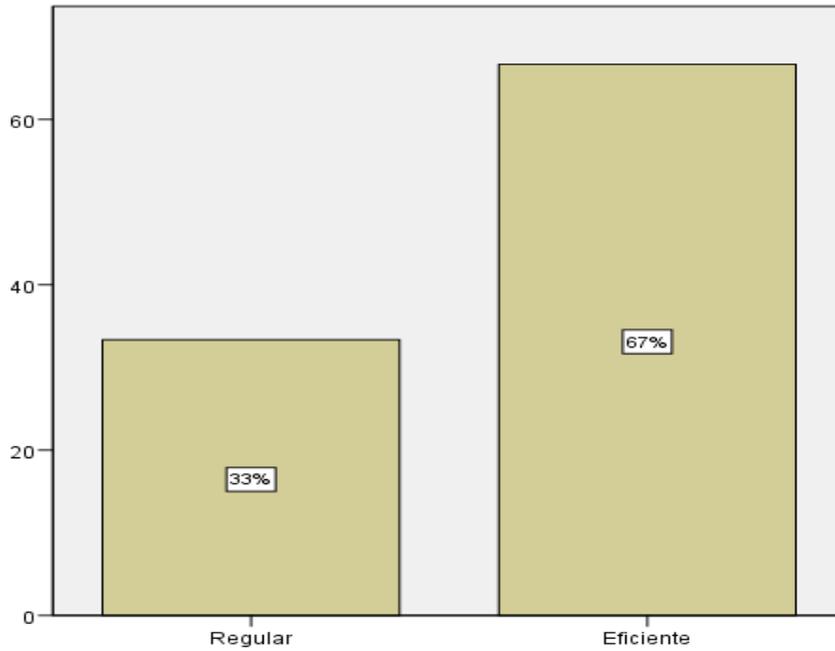


Figura 9. Distribución porcentual de la Dimensión "Dirección" Post test.

Tabla 13  
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión "Control" Post test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	8	8	8
	Eficiente	11	92	92	100
	Total	12	100	100	

En la tabla 12 se observa que el **92%** considera que el control se encuentra en un nivel eficiente, y el **8%** como regular.

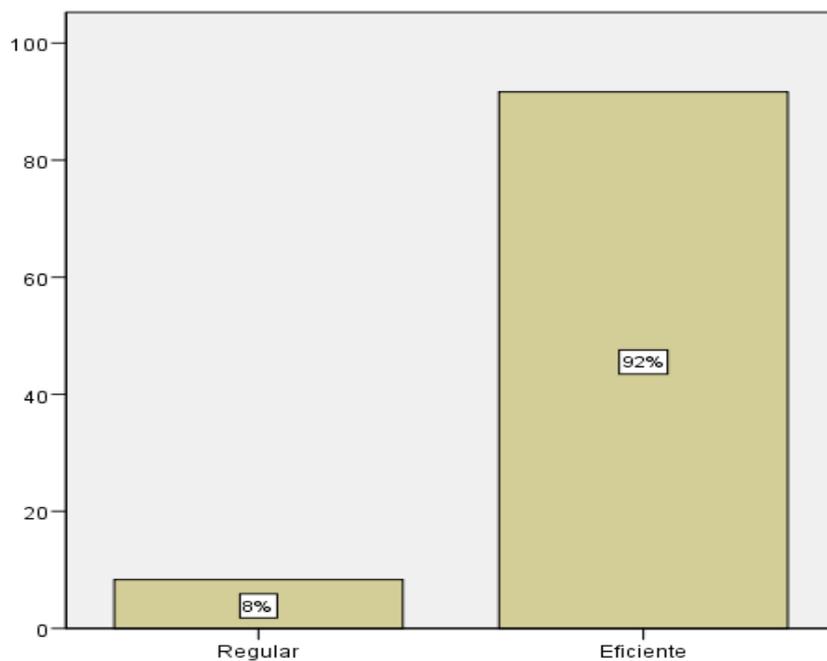


Figura 10. Distribución porcentual de la Dimensión "Control" Post test.

Tabla 14  
Cuadro comparativo de procesos administrativos Pre test y Post test

	Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Procesos administrativos Pre test	17	50	33	100
Procesos administrativos Post test	17	33	50	100

En la tabla 13 se aprecia que en el nivel deficiente la puntuación se mantiene, en el nivel regular se nota una mejora ya que en el post test el porcentaje ha disminuido **(-17%)** y en el nivel eficiente se nota considerablemente que la puntuación mejora sustancialmente pasando de un **33%** a un **50%**.

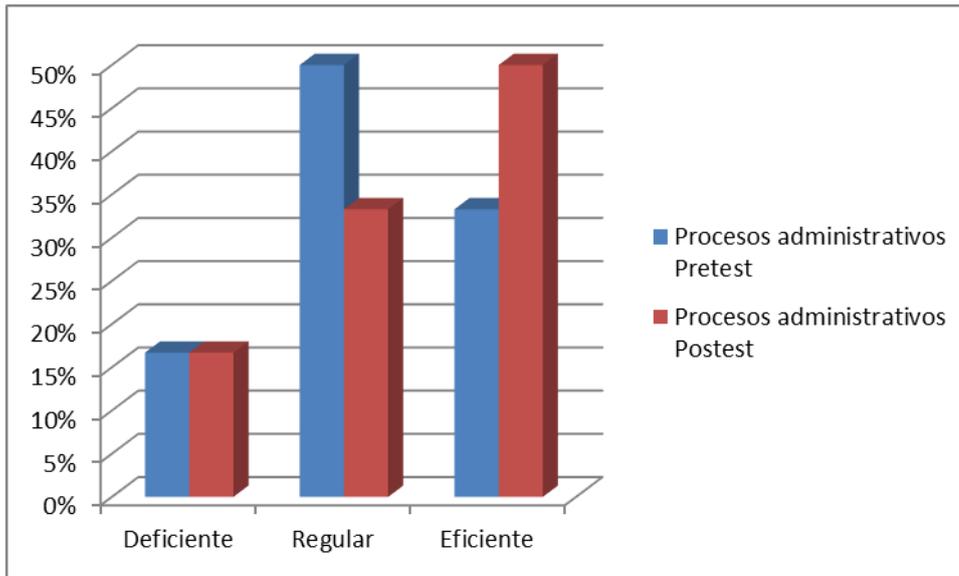


Figura 11. Comparativo de procesos administrativos Pre test y Post test.

### 4.3. Prueba de normalidad

Ho: La distribución de la variable procesos administrativos Post test es paramétrica

H1: La distribución de la variable procesos administrativos Post test no es paramétrica

Tabla 15  
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Procesos Administrativos Pre test	.144	12	.200*	.963	12	.827
Procesos Administrativos Post test	.304	12	.003	.777	12	.005

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor sig en la variable procesos administrativos post test es menor al 5% se concluye que para la contrastación de hipótesis se debe usar la prueba no paramétrica para muestras relacionadas de Wilcoxon.

#### 4.4. Contratación de hipótesis

##### 4.4.1 Contratación de hipótesis General

H0: El programa de capacitación no influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima - 2016

Tabla 16

*Pruebas de Wilcoxon de los rangos con signo Procesos administrativos Pre test – Post test*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Procesos Administrativos Pre test	Rangos negativos	12	6.50	78.00
- Procesos Administrativos Post test	Rangos positivos	0	.00	.00
	Empates	0		
	Total	12		

Tabla 17

*Estadísticos de prueba Procesos administrativos Pre test – Post test*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Procesos Administrativos Pre test - Procesos Administrativos Post test
Z	-3.077 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.002

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos positivos.

El valor Sig. obtenido en la prueba de Wilcoxon es menor que 5%. Se rechaza la hipótesis nula (H0); y se acepta la hipótesis alterna:

El programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima - 2016 de manera significativa.

#### **4.4.2. Contrastación de hipótesis específicas**

H0: El programa de capacitación no influye en la mejora del proceso de planeación en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de planeación en la ONG IDMA. Lima - 2016

H0: El programa de capacitación no influye en la mejora del proceso de organización en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de organización en la ONG IDMA. Lima - 2016

H0: El programa de capacitación no influye en la mejora del proceso de dirección en la ONG IDMA. Lima – 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de dirección en la ONG IDMA. Lima - 2016

H0: El programa de capacitación no influye en la mejora del proceso de control en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de control en la ONG IDMA. Lima - 2016

Tabla 18

*Pruebas de Wilcoxon de los rangos con signo por dimensiones Pre test – Post test*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Planeación Pre test - Planeación Post test	Rangos negativos	12	6.50	78.00
	Rangos positivos	0	.00	.00
	Empates	0		
	Total	12		
Organización Pre test - Organización Post test	Rangos negativos	12	6.50	78.00
	Rangos positivos	0	.00	.00
	Empates	0		
	Total	12		
Dirección Pre test - Dirección Post test	Rangos negativos	12	6.50	78.00
	Rangos positivos	0	.00	.00
	Empates	0		
	Total	12		
Control Pre test - Control Post test	Rangos negativos	12	6.50	78.00
	Rangos positivos	0	.00	.00
	Empates	0		
	Total	12		

Tabla 19

*Estadísticos de prueba por dimensiones Pre test – Post test*

	Planeación Pre test - Planeación Post test	Organización Pre test - Organización Post test	Dirección Pre test - Dirección Post test	Control Pre test - Control Post test
Z	-3.071 <sup>b</sup>	-3.068 <sup>b</sup>	-3.165 <sup>b</sup>	-3.140 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.002	.002	.002	.002

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos positivos.

En la tabla 18 se observa que los valores Sig. para cada prueba son menores que el 5% por lo tanto aceptamos:

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de planeación en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de organización en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de dirección en la ONG IDMA. Lima - 2016

H1: El programa de capacitación influye en la mejora del proceso de control en la ONG IDMA. Lima – 2016

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusión

De acuerdo al objetivo general: Determinar la influencia del programa de capacitación en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA – 2016. Los resultados obtenidos de la prueba de Wilcoxon indican que la influencia del programa de capacitación es altamente significativa respecto a la mejora de los procesos administrativos.

Estos hallazgos concuerdan con Peñuñuri (2006) en su tesis titulada “Curso de capacitación sobre el proceso administrativo para una empresa de giro agropecuario, desarrollada en el Instituto Tecnológico de Sonora, México 2006” para obtener el título de Licenciado en Administración, dice lo siguiente:

Con este curso de capacitación, el personal de la empresa reconoció los errores que se cometen dentro de ella, por los cuales no llevan una adecuada planeación de trabajo, y notaron la falta que les hacía conocer la disciplina administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades empresariales dentro de sus respectivos puestos, las cuales conforman el proceso administrativo, corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva, no es la solución para todos los problemas de una empresa, debe tomarse esta como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa. (p. 61).

De acuerdo al primer objetivo específico: Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016. Los resultados obtenidos de la prueba de Wilcoxon indican que la influencia del programa de capacitación es altamente significativa respecto a la mejora de la planeación.

Concuerdo con Chigne (2015) en su tesis titulada “Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio en la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C. – agencia Trujillo: 2014”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú 2014 para obtener el título de Licenciada en Administración, expresa lo siguiente:

Al analizar los principales beneficios de la implementación del programa de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notaran la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes. (p. 9).

De acuerdo al segundo objetivo específico: Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016. Los resultados obtenidos de la prueba de Wilcoxon indican que la influencia del programa de capacitación es altamente significativa respecto a la mejora de la organización.

Conuerdo con Escalante (2015) en su tesis titulada “Programa de Capacitación constante y la Productividad en las ventas del Área de Consultas Generales del Centro de Contacto del BCP 2015”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú 2015 para obtener el título de Licenciada en Administración, expresa lo siguiente:

Nuestra investigación nos permite concluir que un programa de capacitación constante influye positivamente en la productividad de las ventas del área de consultas generales del BCP mejorando un 20% de la producción actual. En su mayoría el área de consultas generales está conformado por personal joven a un en el puesto por lo cual ante una información contante se requiere de una capacitación frecuente. La percepción de los colaboradores es que la empresa no se preocupa por diseñar e implantar un programa de capacitación constante, de manera integral. Los colaboradores confían en que un programa de capacitación constante ayudaría a elevar su nivel de productividad en las ventas y a la par su desarrollo personal. (p. 67).

De acuerdo al tercer objetivo específico: Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016. Los resultados obtenidos de la prueba de Wilcoxon indican que la influencia del programa de capacitación es altamente significativa respecto a la mejora de la dirección.

Estos hallazgos concuerdan con Burgos (2014) en su tesis titulada “La política de capacitación como un mecanismo para la mejora de su competitividad: análisis del sector maderero en el distrito de Villa el Salvador- Lima Metropolitana”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, Perú 2014 para obtener el título de Magíster en Ciencia Política Con mención: En Política Pública y Sociedad Civil, expresa lo siguiente:

Una política de capacitación debe ir acompañada de otros servicios complementarios que afecten la oferta, tales como: el acceso a financiamiento, encadenamiento con medianas o grandes empresas, mejoramiento de la calidad de los productos (innovación) y articulación al mercado (juntarse con otros mediante la asociación) principalmente. Es decir, la política de capacitación debería inscribirse en un enfoque que comprende una perspectiva holística, equilibrada e integrada del desarrollo, considerando tres pilares: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos medioambientales. De esta forma, podrían promoverse empresas competitivas sostenibles. (p. 104).

De acuerdo al cuarto objetivo específico: Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016. Los resultados obtenidos de la prueba de Wilcoxon indican que la influencia del programa de capacitación es altamente significativa respecto a la mejora del control.

También afirma Medina (2014) en su tesis titulada “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”,

Desarrollada en Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador 2014 para obtener el título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, manifiesta lo siguiente:

El aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo de esta Tesis, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional. El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los

diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal. (p. 79).

## 5.2. Conclusiones

De acuerdo al objetivo general en el presente estudio se demostró que al aplicar el programa de capacitación se mejoraron los procesos administrativos en la ONG IDMA.

Según Chiavenato (2007) afirma:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p. 386).

Con respecto al primer objetivo específico se concluye que existe influencia del programa de capacitación en la mejora de la planeación.

Werther y Davis (2008) expresan:

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (p. 252).

Con respecto al segundo objetivo específico se concluye que existe influencia del programa de capacitación en la mejora de la organización.

Asimismo, concuerdo con los resultados de Peñuñuri, S. (2006) En su tesis titulada "Curso de capacitación sobre el proceso administrativo para una empresa de giro agropecuario, desarrollada en el Instituto Tecnológico de Sonora, México 2006" para obtener el título de Licenciado en Administración, dice lo siguiente:

Con este curso de capacitación, el personal de la empresa reconoció los errores que se cometen dentro de ella, por los cuales no llevan una adecuada planeación de trabajo, y notaron la falta que les hacía conocer la disciplina administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades empresariales dentro de sus respectivos puestos, las cuales conforman el proceso administrativo. Corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva, no es la solución para todos los problemas de una empresa, debe tomarse esta como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa. (p. 61).

Con respecto al tercer objetivo específico se concluye que existe influencia del programa de capacitación en la mejora de la dirección.

Según Werther y Davis (1998):

Otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son: ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, mejora las relaciones entre jefes y subordinados, ayuda a sistematizar el trabajo, fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, propicia el desarrollo y las promociones, es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y permite el establecimiento y logro de metas individuales. (p. 209).

Con respecto al cuarto objetivo específico se concluye que existe influencia del programa de capacitación en la mejora del control.

Según Umiña (2017) en su tesis titulada “Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016, desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú, Perú 2017” para obtener el título de Licenciada en Administración, expresa lo siguiente: “En relación al tercer objetivo específicos se concluye que existe una relación positiva moderada el cual nos indica que, a mayor evaluación se realicen en las

capacitaciones, mejor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C.” (p. 75).

### **5.3. Recomendaciones**

- Se recomienda que se debe fomentar la aplicación del programa de capacitación para mejorar los procesos administrativos.
- De esta manera quedando definida la planificación durante el mes y ésta no escape de los intervalos permitidos, se ahorra mucho tiempo y los informes mensuales se envían en la fecha establecida, lo cual permite a la entidad que brinda los fondos para ejecutar los proyectos, desembolsar las remesas correspondientes de manera inmediata generando así que los sueldos de los trabajadores se realicen en la fecha establecida y las actividades no se detengan.
- Aprovechar las reuniones para definir las actividades a realizar durante el mes, y que ésta no se salga de los intervalos de fecha permitidos por la institución, a fin de evitar retrasos en el envío de informe y contar con un presupuesto actualizado para evitar los sobregiros presupuestales. Además, involucrar al trabajador técnico en las funciones administrativas, es necesario que el personal técnico de los programas tenga conocimiento cual es el proceso que se realiza para llegar al objetivo y ambas partes no se vean perjudicadas.
- Promover un clima laboral agradable en el cual los trabajadores se sientan motivados a través de la comunicación constante y puedan expresar sus sugerencias respecto a los problemas que se presenten y a su vez se sientan identificados con la entidad lo cual genera una mejora en su desempeño laboral.
- Se debe realizar un seguimiento constante a los trabajadores de la institución, no descuidar el tema de la capacitación, comunicar cuando se realicen cambios en los procesos, esto evitará el retraso de las actividades. Se debe establecer contar como mínimo con dos reuniones al mes, de este modo visualizar y llevar un control de los resultados obtenidos.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Pearson
- Bernal, C. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2ª ed.). México: Pearson
- Bernardo, J. & Caldero, J. (2000). *Investigación cuantitativa*. Madrid, España: Rialp S.A.
- Burgos, M. (2014). *La política de capacitación como un mecanismo para la mejora de su competitividad: análisis del sector maderero en el distrito de Villa El Salvador- Lima Metropolitana* (Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política con mención: En Política Pública y Sociedad Civil). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5921>
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Uyapar.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chigne, C. (2015). *Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio en la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C. – agencia Trujillo: 2014* (Tesis para obtener el título de Licenciada en administración). Recuperada de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2044/chignebazan\\_ceilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2044/chignebazan_ceilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml>
- Delgado, S. (2014). *Propuesta de un Modelo de Capacitación para los trabajadores de las Mype asociadas dedicadas a la fabricación de muebles de madera de Villa El Salvador bajo un esquema de EFQM* (Tesis para obtener el título de ingeniero industrial). Recuperada de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/322721/2/delgado\\_ls-pub-tesis.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/322721/2/delgado_ls-pub-tesis.pdf)
- Diaz, A. (2003). *Administración Básica I* (1ª ed.), México D.F., México: Fondo Editorial FCA.
- Dongil, E. y Cano, A. (2014). *Habilidades sociales*. Recuperado de [http://www.bemocion.msssi.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia\\_habilidades\\_sociales.pdf](http://www.bemocion.msssi.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia_habilidades_sociales.pdf)

Echeverry, N. y Patiño, H. (2011). *Modelo de capacitación para el personal administrativo de la fundación universitaria del área andina, seccional Pereira* (Tesis para obtener el título de magister, en la facultad de ingeniería industrial). Recuperado de <http://docplayer.es/5612739-Modelo-de-capacitacion-para-el-personal-administrativo-de-la-fundacion-universitaria-del-area-andina-seccional-pereira-elaborado-por.html>

Escalante, N. (2015). *Programa de Capacitación constante y la Productividad en las ventas del Área de Consultas Generales del Centro de Contacto del BCP 2015* (Tesis para obtener el título de Licenciada en administración). Recuperada de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3215/escalanterodriguez\\_nadia.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3215/escalanterodriguez_nadia.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

Fernández, N. (2002). *Cuadernos de gestión. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Galindo, M. (2014). *Organización de oficinas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Marcosgalindo/diapositiva-1-35452588>

Galván, B. (2011). *Capacitación*. Recuperado de <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-delcapital-humano.html>.

García, P. (2013). *Mejora al proceso de capacitación del personal de la Administración Pública de Querétaro mediante la aplicación de las técnicas QFD y PHVA* (Tesis para obtener el título de Maestra en Ingeniería de Calidad). Recuperada de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2640/1/RI001955.pdf>

- Gómez, I. (2013). *Planeación empresarial: principios, propósito, importancia y errores a evitar*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>
- Grados, E. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª ed.). Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Cjhlrsuimuc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Cjhlrsuimuc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Viveros de la Loma, Estado de México: Red Tercer Milenio. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hidalgo, S. (2009). *Desarrollo de Programas de capacitación “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP* (Tesis para obtener el título de Licenciado en Educación). Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5840/HIDALGO\\_ZAMALLOA\\_SILVANA\\_DESARROLLO\\_PUCP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5840/HIDALGO_ZAMALLOA_SILVANA_DESARROLLO_PUCP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Peruano de Economía (26 de agosto de 2008). Falta de capacitación y baja productividad de nuestra fuerza laboral. *Diario del Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/?p=1817>
- Kerlinger, F. and Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ª ed.). México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Lanzagorta, A. (2013). *Etapas de la administración*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/AlexLanza/etapas-de-la-administracion>

- Leonel, E. (2004). *Fases del proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/>
- Lopez J. y Luna, J. (2009). *Estudio de competitividad de las MiPymes en el municipio de Tecámac para el diseño de un programa de capacitación a través de la estadía profesional*. Recuperado de [http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT5/SESSION2/MT52\\_JLOPEZ\\_086.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT5/SESSION2/MT52_JLOPEZ_086.pdf).
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del Proceso Administrativo* (3ª ed.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Cengage Learning.
- Medina, F. (2014). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013* (Tesis para obtener el título de: Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos). Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>
- Miranda, L. (2016). *Programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de transportes Rodrigo Carranza S.A.C. – Trujillo: 2016* (Tesis para obtener el título de Licenciado en administración). Recuperada de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8042/mirandachuquimango\\_lenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8042/mirandachuquimango_lenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas
- Nieves, (2013). *Desarrollo profesional y puesto de trabajo*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv6n11/art06.pdf>
- Peñuñuri, S. (2006). *Curso de capacitación sobre el proceso administrativo para una empresa de giro agropecuario* (Tesis para obtener el título de Licenciado

en Administración). Recuperada de  
[http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/270\\_silvia\\_penunuri.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/270_silvia_penunuri.pdf)

Rivera, V. y Cataño, E. (2011). *Procesos administrativos*. Recuperado de  
[http://procesosadmtvos.blogspot.com/2011/10/concepto-de-administracion\\_9616.html](http://procesosadmtvos.blogspot.com/2011/10/concepto-de-administracion_9616.html)

Romero, A. (2011). *Diseño de un sistema de control de inventario*. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos90/disenio-sistema-control-inventario/disenio-sistema-control-inventario2.shtml>

Salinas, V. y Escalante, L. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal*.  
Recuperado de  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>

Serna, J. y Delgado, J. (2007). *La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*. Recuperado de  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>

Sosa, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente (itecnor), ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa* (Tesis para obtener el título de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de licenciada). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>

Sutton, C. (2001). *Capacitación del personal*. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

Terry, F. (2008). *Principios de Administración*, México D.F., México: Editorial Continental.

Tobey, D. (2005). *Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics)*. Alexandria: ASTD Press

Umiña, B. (2017). *Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016* (Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración). Recuperada de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/123456789/398/1/UMINA%20FLORES%20BEATRIZ.pdf>

Urías, P. (2013). *Diseño de un programa de capacitación para una empresa de giro restaurantero* (Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración). Recuperada de [http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/717\\_urias\\_priscila.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/717_urias_priscila.pdf)

Werther, W. y Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª edición). México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.

Yescas, D. (2012). *El proceso administrativo*. Recuperado de <http://elprocesoadministrativoysuimportancia.blogspot.com/2012/09/importancia-del-proceso-administrativo.html>

Yurjevic, A. (1994). *El desafío de las ONGs: Impulsar desde la Base un Desarrollo Humano y Sustentable*. CET-Clades. Recuperado de [www.clades.cl/revistas/7/rev7art1.htm](http://www.clades.cl/revistas/7/rev7art1.htm)

## **ANEXOS**

## ANEXO 01: Informe de software antiplagio (Turnitin).

Feedback Studio - Google Chrome  
Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&ro=1&o=881915345&s=3&u=1052543168

feedback studio | TESIS\_TERMINADA\_CATHERIN.docx | /0 | 6 de 7

### Capacitación en el puesto

En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

Instrucción directa en el puesto: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

### Conferencias

Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a

**Resumen de coincidencias**

**25 %**

Rank	Source	Percentage
1	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	16 %
2	es.slideshare.net Fuente de Internet	8 %

Página: 19 de 87 | Número de palabras: 16290 | 20:25 17/11/2017

## ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	CAPACITACIÓN		Tipo de investigación:
¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA LIMA – 2016?	Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA – 2016	Ha: El programa de capacitación influye en la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima – 2016	Comunicación	Reuniones frecuentes	Ex post facto de tipo longitudinal
				Relaciones interpersonales	
			Habilidades	Descubrir potencialidades	Diseño:
				Evaluaciones	Pre experimental con pre test y post test
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Desenvolvimiento en el cargo	Desempeño laboral Motivación	Población y muestra:
¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de la planeación en la ONG IDMA. LIMA – 2016?	Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la planeación en la ONG IDMA. LIMA – 2016	Ha: El programa de capacitación influye en la mejora de la planeación en la ONG IDMA. Lima – 2016	Entrenamientos	Generar conocimiento	12 colaboradores
				Cambio de actitudes	
				Impulsar el aprendizaje	
¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016?	Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de la organización en la ONG IDMA. LIMA – 2016	Ha: El programa de capacitación influye en la mejora de organización en la ONG IDMA. Lima – 2016	PROCESOS ADMINISTRATIVOS		Técnica:
			Planeación	Fijar estrategias	Encuestas y observación
				Coordinar actividades	
				Establecer objetivos	
Organización	Definición de actividades				
	Asignación de roles				
	Diseño de puesto				
Dirección	Motivación				
	Fijación de metas				
	Comunicación				

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES/ DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿De qué manera el programa de capacitación influye en la mejora del control en la ONG IDMA. LIMA – 2016?	Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora del control en la ONG IDMA. LIMA – 2016	Ha: El programa de capacitación influye en la mejora del control en la ONG IDMA. Lima – 2016	Control	Rendimiento empresarial	
				Aseguramientos de la calidad	
				Vigilancia de las actividades	

### ANEXO 03: MATRIZ DE VALIDACIÓN

**Título de la tesis: “Programa de Capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA-2016”**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								Observación o recomendación		
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre a dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
<b>CAPACITACION</b>	<b>COMUNICACION</b>	Reuniones frecuentes	¿En la programación de reuniones, la frecuencia considerada es de por lo menos una vez al mes?																
			¿Se tratan temas que no hayan sido problemas o dificultades en las actividades?																
			¿Pueden emitir opiniones acerca de los temas programados que se tratan en las reuniones?																
		Relaciones interpersonales	¿La relación laboral en el trabajo es la adecuada?																
			¿Presenta dificultades para comunicarse con las áreas?																
			¿El clima laboral le permite desenvolverse con facilidad?																
	<b>HABILIDADES</b>	Descubrir potencialidades	¿Con que frecuencia de tiempo se le realizan evaluaciones?																
			¿Los trabajadores están designados de acuerdo a su potencial?																
			¿Se les motiva a explotar sus habilidades?																
		Evaluaciones	¿Existe preparación previa antes de realizar una evaluación?																

		¿Considera que los test están orientados a la realidad?																			
		¿El jefe los orienta a brindar una buena evaluación a través de la resolución de inquietudes?																			
DESENVOLVIMIENTO EN EL CARGO	Desempeño laboral	¿Siente que está siendo eficiente?																			
		¿Su experiencia le ayuda a tener un mejor rendimiento laboral?																			
		¿Los conocimientos obtenidos mejoran su rendimiento laboral?																			
	Motivación	¿Los reconocimientos por parte de la institución le generan motivación al equipo de trabajo?																			
		¿Considera que es un recurso humano esencial para la empresa?																			
		¿El sentirse en un agradable clima laboral lo motiva a tener un mejor desempeño?																			
ENTRENAMIENTOS	Generar conocimiento	¿Considera que sus conocimientos se han incrementado progresivamente a raíz de entrenamientos?																			
		¿El área administrativa le proporciona toda la información necesaria para el desarrollo de las actividades?																			
	Cambio de actitudes	¿Los entrenamientos han generado una actitud positiva frente a dificultades?																			
		¿Considera que los cambios de actitudes frente a problemas han sido desarrollados progresivamente?																			
	Impulsar el aprendizaje	¿Considera que el nivel de capacitación es muy bajo?																			
		¿Se les proporciona lo necesario para cumplir con los objetivos?																			

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

**Título de la tesis: “Programa de Capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA-2016”**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								Observación o recomendación		
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre a dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PLANEACION	Fijar estrategias	¿Considera usted que las estrategias que se establecen son efectivas?																
			¿La frecuencia de la fijación de estrategias es constante?																
			¿Considera que fijan las estrategias a base de los problemas presentados?																
		Coordinar actividades	¿Considera que se lleva un control del cronograma de actividades?																
			¿La coordinación con el área administrativa es constante?																
		Establecer objetivos	¿Los objetivos se establecen de acuerdo a la necesidad presente?																
	ORGANIZACION	Definición de actividades	¿Se cuenta con un cronograma de actividades?																
			¿Las actividades son programadas con tiempo de anticipación?																
			¿Las actividades se planifican frecuentemente?																
		Asignación de roles	¿La distribución de actividades es el adecuado?																
			¿Considera que las funciones del personal administrativo están definidas?																
			¿Una vez asignados los roles se realiza seguimiento?																
		Diseño de puesto	¿Los trabajadores cumplen con el perfil requerido?																

		¿Se cuenta con experiencia en el rubro?																			
DIRECCION	Motivación	¿El jefe promueve un clima de motivación en el área?																			
		¿Un buen clima laboral promueve una sensación de motivación?																			
		¿La realización laboral y profesional influye en su motivación?																			
	Fijación de metas	¿Se realiza un seguimiento constante sobre el progreso de los objetivos?																			
	Comunicación	¿Las reuniones son de manera continua?																			
		¿Se logra llegar a un acuerdo al momento de entablar diálogos?																			
¿Se presentan dificultades al tratar de comunicarse con los jefes?																					
CONTROL	Rendimiento empresarial	¿Los conocimientos que proporciona el área administrativa ayuda a su rendimiento?																			
	Aseguramiento de la calidad	¿Tienen un área especializado en control de calidad?																			
		¿Se tiene un proceso establecido de control?																			
	Vigilancia de las actividades	¿El logro de los objetivos es acorde al cronograma de actividades?																			
¿Las metas se cumplen a cabalidad?																					

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

## ANEXO 04: Instrumento

### VARIABLE: CAPACITACION

#### Encuesta

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **CAPACITACION**; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

ITEM	PREGUNTAS	NO SABE, NO OPINA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	USUALMENTE	SIEMPRE
01	En la programación de reuniones, la frecuencia considerada es de por lo menos una vez al mes					
02	Se tratan temas que no hayan sido problemas o dificultades en las actividades					
03	Pueden emitir opiniones acerca de los temas programados que se tratan en las reuniones					
04	La relación laboral en el trabajo es la adecuada					
05	Presenta dificultades para comunicarse con las áreas					
06	El clima laboral le permite desenvolverse con facilidad					
07	Con que frecuencia de tiempo se le realizan evaluaciones					
08	Los trabajadores están designados de acuerdo a su potencial					
09	Se les motiva a explotar sus habilidades					
10	Existe preparación previa antes de realizar una evaluación					

11	Considera que los test están orientados a la realidad					
12	El jefe los orienta a brindar una buena evaluación a través de la resolución de inquietudes					
13	Siente que está siendo eficiente					
14	Su experiencia le ayuda a tener un mejor rendimiento laboral					
15	Los conocimientos obtenidos mejoran su rendimiento laboral					
16	Los reconocimientos por parte de la institución le generan motivación al equipo de trabajo					
17	Considera que es un recurso humano esencial para la empresa					
18	El sentirse en un agradable clima laboral lo motiva a tener un mejor desempeño					
19	Considera que sus conocimientos se han incrementado progresivamente a raíz de entrenamientos					
20	El área administrativa le proporciona toda la información necesaria para el desarrollo de las actividades					
21	Los entrenamientos han generado una actitud positiva frente a dificultades					
22	Considera que los cambios de actitudes frente a problemas han sido desarrollados progresivamente					
23	Considera que el nivel de capacitación es muy bajo					
24	Se les proporciona lo necesario para cumplir con los objetivos					

## VARIABLE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

### Encuesta

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **PROCESOS ADMINISTRATIVOS**; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

ITEM	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	Considera usted que las estrategias que se establecen son efectivas					
02	La frecuencia de la fijación de estrategias es constante					
03	Considera que fijan las estrategias a base de los problemas presentados					
04	Considera que se lleva un control del cronograma de actividades					
05	La coordinación con el área administrativa es constante					
06	Los objetivos se establecen de acuerdo a la necesidad presente					
07	Se cuenta con un cronograma de actividades					
08	Las actividades son programadas con tiempo de anticipación					
09	Las actividades se planifican frecuentemente					
10	La distribución de actividades es el adecuado					
11	Considera que las funciones del personal administrativo están definidas					
12	Una vez asignados los roles se realiza					

	seguimiento					
13	Los trabajadores cumplen con el perfil requerido					
14	Se cuenta con experiencia en el rubro					
15	El jefe promueve un clima de motivación en el área					
16	Un buen clima laboral promueve una sensación de motivación					
17	La realización laboral y profesional influye en su motivación					
18	Se realiza un seguimiento constante sobre el progreso de los objetivos					
19	Las reuniones son de manera continua					
20	Se logra llegar a un acuerdo al momento de entablar diálogos					
21	Se presentan dificultades al tratar de comunicarse con los jefes					
22	Los conocimientos que proporciona el área administrativa ayuda a su rendimiento					
23	Tienen un área especializado en control de calidad					
24	Se tiene un proceso establecido de control					
25	El logro de los objetivos es acorde al cronograma de actividades					
26	Las metas se cumplen a cabalidad					

## ANEXO 05: Validación de Instrumento

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario

**Objetivo:** Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA - 2016

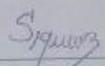
**Dirigido a:** Colaboradores de la empresa IDMA. Lima - 2016

**Apellidos y nombre del evaluador:** VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO ZOLLO

**Grado académico del evaluador:** INGENIERO INDUSTRIAL

**Valoración:**

(1) Siempre	(2) Casi siempre	(3) A veces	(4) Casi nunca	(5) Nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

  
Firma del evaluador

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario

**Objetivo:** Determinar la influencia del programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. LIMA - 2016

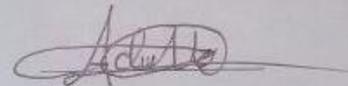
**Dirigido a:** Colaboradores de la empresa IDMA. Lima - 2016

**Apellidos y nombre del evaluador:** Lic. Adnan Vargas Díaz

**Grado académico del evaluador:**

**Valoración:**

(1) Siempre	(2) Casi siempre	(3) A veces	(4) Casi nunca	(5) Nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------



Firma del evaluador

## ANEXO 06: Consentimiento de la institución



INSTITUTO DE DESARROLLO  
Y MEDIO AMBIENTE

Lima, 12 de Diciembre del 2016

Señores:  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ  
Presente.

Mediante la presente corroboro que la Señorita **MARIELA CATHERIN ORTIZ FLORES** con DNI N° 76695680, colaboradora de la Institución con el cargo de Técnico Contable en el Proyecto Unión Europea "Econegocios Inclusivos, a realizado la ejecución de su Tesis Titulada "Programa de Capacitación para la Mejora de Procesos Administrativos en la ONGD IDMA. Lima - 2016" con previa autorización de la Entidad, quedando a la espera de los resultados obtenidos.

Agradeciendo la atención que se sirva brindar a la presente quedo de Usted.

Atentamente,



INSTITUTO DE DESARROLLO  
Y MEDIO AMBIENTE  
IDMA  
Juan Yaccari Chávez  
DIRECTOR EJECUTIVO

## ANEXO 07: Base de datos SPSS

\*PROCESOS ADMINISTRATIVOS SIN NEGATIVO ENCUESTA APLICADA SUMA DE DIMENSIONES POSTTEST.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

20 : ITEM06 Visible: 72 de 72 variables

	ITEM01	ITEM02	ITEM03	ITEM04	ITEM05	ITEM06	ITEM07	ITEM08	ITEM09	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITE
1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	
2	3	3	2	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	
3	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	
4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
5	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
6	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	
7	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	2	
8	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	
9	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	
10	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	
11	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	
12	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						

Vista de datos Vista de variables Ir a Configuración de PC para activar Windows.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON 20:50 20/11/2017

\*PROCESOS ADMINISTRATIVOS SIN NEGATIVO ENCUESTA APLICADA SUMA DE DIMENSIONES POSTTEST.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

20 : ITEM06 Visible: 72 de 72 variables

	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	SUMATORIA PLANEACIÓN	SUMATORIA ORGANIZACIÓN	SUMATORIA DIRECCIÓN
1	4	4	3	4	3	3	2	4	1	3	4	4	19	30
2	2	3	3	3	4	4	3	4	1	3	5	3	18	25
3	3	4	4	4	3	3	2	4	1	3	5	3	23	31
4	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	24	31
5	3	3	3	4	3	4	3	4	1	3	4	4	21	29
6	4	3	4	4	3	4	3	4	1	3	4	3	21	26
7	3	4	4	4	3	3	2	3	1	4	4	4	23	32
8	4	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	4	22	25
9	3	4	4	3	3	4	2	3	1	3	4	3	23	30
10	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	4	3	21	28
11	4	4	4	4	3	4	2	3	1	3	4	4	24	31
12	4	4	3	3	3	4	2	3	1	3	4	4	19	28
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														

Vista de datos Vista de variables Ir a Configuración de PC para activar Windows.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON 20:51 20/11/2017

## ANEXO 08: Programa de Aplicación

### TALLER DE “CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS”

#### I. DATOS GENERALES

- Denominación : “Capacitación para la mejora de procesos administrativos”
- Población : Trabajadores del IDMA
- Número de sesiones : 4
- Número de participantes Máximo : 15
- Número de participantes Mínimo : 12
- Tiempo de duración : 60 minutos cada sesión

#### II. FUNDAMENTACIÓN

Se realiza el taller de “**CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**” a raíz que se logró identificar debilidades en los procesos administrativos. Esta realidad nos impulsa a orientar a los trabajadores de la institución en el tema administrativo a fin de lograr una mejora constante, logrando la eficiencia y crecimiento de la institución.

Chiavenato (2002) sostiene: “El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales” (p. 386).

El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus funciones, influyendo en sus comportamientos.

El presente taller es una alternativa de trabajo con el personal del Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente para darles a conocer pautas que puedan ayudar en su crecimiento laboral y realización profesional, a fin de lograr la eficiencia en los procesos a desarrollar.

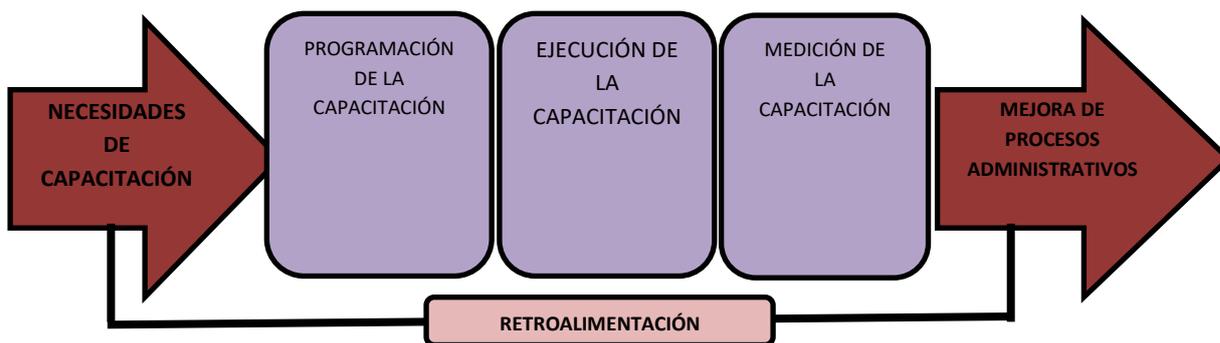


Figura 12. Diagrama del proceso de Capacitación.

### III. OBJETIVO GENERAL

- Lograr transmitir los conocimientos administrativos necesarios a los trabajadores de la institución.

### IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### **SESIÓN 01: “Reconocimiento de proceso para elaborar un cronograma de actividades”**

- Dar a conocer el proceso para la elaboración de un cronograma de actividades.

#### **SESIÓN 02: “Explicación, elaboración y definición de un organigrama de funciones de área administrativa”**

- Orientar a los trabajadores las funciones específicas del área.

#### **SESIÓN 03: “Definición de fechas para reuniones”**

- Definir las fechas de reunión según disponibilidad del personal con el fin de contar con la participación de todos.

#### **SESIÓN 04: “Revisión con sustento del cronograma de actividades”**

- Comprobar que las actividades planificadas se hayan realizado.

## V. METODOLOGÍA

El taller se llevará a cabo empleando una metodología de enseñanza aprendizaje basada en ejercicios prácticos.



Figura 13. Fases de Desarrollo.

## VI. ACTITUDES DEL FACILITADOR

El Facilitador debe poseer las siguientes características:

- Conocimiento y experiencia en la conducción de dinámicas de grupo.
- Facilidad para interactuar con otras personas.
- Capacidad de empatía.

Para el mejor desarrollo del taller se considera pertinente considerar lo siguiente:

- Repasar y ensayar de antemano el material.

- Realizar las sesiones en un ambiente iluminado, ventilado y lo suficientemente amplio.
- Realizar técnicas de animación e integración al iniciar las sesiones, para facilitar la comunicación entre los participantes.

## VII. EVALUACIÓN

### 7.1. DE LOS OBJETIVOS:

- Aplicación de pre y post test “Cuestionario”.
- Criterios de exclusión:
  - Inasistencia a más de una sesión del taller

### 7.2. DE LA ACTITUD DEL PARTICIPANTE:

- Puntualidad
- Participación activa durante todas las sesiones

## VIII. CUADRO RESUMEN DE ACTIVIDADES

Tabla 20  
*Resumen de actividades*

OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN	MATERIAL
<b>“Reconocimiento de proceso para elaborar un cronograma de actividades”</b>	◆ Presentación del taller.	◆ Dinámicas grupales.	◆ Participación de los asistentes.	
	◆ Dinámica de presentación: “Reconocimiento del proceso para elaborar un cronograma de actividades”.	◆ Trabajo Participativo .	◆ Trabajo en equipo.	◆ Formato del cronograma de actividades

Dar a conocer el proceso para la elaboración de un cronograma de actividades	♦ Aclarando ideas.	♦			
	♦ Consultas adicionales.	♦			
<b>SESIÓN 02</b>	♦ Explicación de la estructura del formato	♦ Dinámicas.	♦ Participación		♦ Formato referencial de un organigrama administrativo
<b>“Explicación, elaboración y definición de un organigrama de funciones de área administrativa”</b>	♦ Solucionar inquietudes de cada uno de los puntos explicados	♦ Análisis	♦ Puntualidad		♦ Contratos donde indican las funciones del trabajador
Orientar a los trabajadores las funciones específicas del área.	♦ Llenado de los formatos de manera individual		♦ Concentración		
<b>SESIÓN 03</b>	♦ Conclusiones				
	♦ Coordinar las fechas de reunión según disponibilidad	♦ Técnicas participativas.	♦ Participación		♦ Actas de reunión
<b>“Definición de fechas para reuniones”</b>	♦ Resolver inquietudes		♦ Puntualidad		
Definir las fechas de reunión según disponibilidad del personal con el fin de contar con la participación de todos.					
<b>SESIÓN 04</b>	♦ Explicar el proceso de ejecución del cronograma de actividades	♦ Dinámica de Participación	♦ Grado de participación de los asistentes		♦ Cronograma de actividades
<b>“Revisión con sustento del cronograma de actividades”</b>	♦ Sustentar cada cumplimiento de la actividad	♦ Exposición	♦ Puntualidad		♦ Sustento de cumplimiento de actividades
Comprobar que las actividades planificadas se hayan realizado.	♦ Resolver inquietudes	♦ Trabajo participativo			

## IX. RECOMENDACIONES

- Responder a las necesidades de los participantes para el logro de su desempeño
- Llevar un control evaluativo, es decir evaluar el desempeño de los participantes en cada sesión, mediante su participación.

## X. RECURSOS

### a) Humanos:

Lo conforman los 12 participantes y 1 expositor especializado en la materia.

### b) Materiales:

- Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la institución.
- Mobiliario, Equipo y Otros: Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada.
- Documentos Técnicos – Educativos: Entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, se financió en su mayoría con recursos propios de la institución.

Tabla 21  
*Estructura de costos*

SESIONES	RECURSOS	IMPORTE	JUSTIFICACIÓN
SESIÓN 1	Expositor	0.00	Persona encargada de la investigación
	Infraestructura (local de capacitación)	0.00	Proporcionado por la institución
	Mobiliario (mesas, sillas, pizarra)	0.00	Proporcionado por la institución
	Equipos multimedia (proyector multimedia y ecran)	0.00	Proporcionado por la institución
	Materiales de escritorio (plumones, cuadernos y lapiceros)	0.00	Proporcionado por la institución

	Internet	0.00	Proporcionado por la institución
	Fotocopias e impresiones	5.00	
	Refrigerio para 12 personas	50.00	
	Expositor	0.00	Persona encargada de la investigación
	Infraestructura (local de capacitación)	0.00	Proporcionado por la institución
	Mobiliario (mesas, sillas, pizarra)	0.00	Proporcionado por la institución
	Equipos multimedia (proyector multimedia y ecran)	0.00	Proporcionado por la institución
<b>SESIÓN 2</b>	Materiales de escritorio (plumones, cuadernos y lapiceros)	0.00	Proporcionado por la institución
	Internet	0.00	Proporcionado por la institución
	Fotocopias e impresiones	5.00	
	Refrigerio para 12 personas	50.00	
	Expositor	0.00	Persona encargada de la investigación
	Infraestructura (local de capacitación)	0.00	Proporcionado por la institución
	Mobiliario (mesas, sillas, pizarra)	0.00	Proporcionado por la institución
	Equipos multimedia (proyector multimedia y ecran)	0.00	Proporcionado por la institución
<b>SESIÓN 3</b>	Materiales de escritorio (plumones, cuadernos y lapiceros)	0.00	Proporcionado por la institución
	Internet	0.00	Proporcionado por la institución
	Fotocopias e impresiones	5.00	
	Refrigerio para 12 personas	50.00	
	Expositor	0.00	Persona encargada de la investigación
	Infraestructura (local de capacitación)	0.00	Proporcionado por la institución
	Mobiliario (mesas, sillas, pizarra)	0.00	Proporcionado por la institución
<b>SESIÓN 4</b>	Equipos multimedia (proyector multimedia y ecran)	0.00	Proporcionado por la institución
	Materiales de escritorio (plumones, cuadernos y lapiceros)	0.00	Proporcionado por la institución

Internet	0.00	Proporcionado por la institución
Fotocopias e impresiones	5.00	
Refrigerio para 12 personas	50.00	
<b>TOTAL</b>	<b>220.00</b>	

---

## XII. ANEXOS

- Anexo I : Actividades por sesión
- Anexo II : Materiales según sesión

### ACTIVIDADES POR SESIÓN

#### SESIÓN N° 01

#### “RECONOCIMIENTO DE PROCESO PARA ELABORAR UN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES”

- 1.- Presentación:** El facilitador y cada integrante del grupo se presentarán y explicarán el tema a tratar en la primera sesión.
- 2.- Lista de asistencia:** Se pasará asistencia a los colaboradores de la institución participantes del taller
- 3.- Desarrollo del tema:** El facilitador entregara un formato de cronograma de actividades y se pasara a explicar el proceso correspondiente.
- 4.-Lluvia de ideas.** Se invita a los participantes a expresar sus inquietudes y consultas respecto al tema del día. Finalmente, cada participante expresará cuán útil ha resultado la actividad.

## SESIÓN N° 02

### “EXPLICACIÓN, ELABORACIÓN Y DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA DE FUNCIONES DE ÁREA ADMINISTRATIVA”

- 1.- **Presentación:** El facilitador, da la bienvenida a todos los asistentes del taller y se les expondrá una breve introducción al tema con el cual se trabajará en la presente sesión.
- 2.- **Lista de asistencia:** Se les brindará a los participantes la hoja de asistencia para el respectivo control.
- 3.- **Desarrollo del tema:** Se explicará el procedimiento de elaboración y definición de un organigrama, con los materiales que se le proporcionara a los participantes.
- 4.- **Despedida:** Resolución de dudas e intercambio de opiniones y mejoras.

## SESIÓN N° 03

### “DEFINICIÓN DE FECHAS PARA REUNIONES”

- 1.- **Presentación:** El facilitador da la bienvenida a todos los asistentes del taller y se les expondrá una breve introducción al tema con el cual se trabajará en la presente sesión.
- 2.- **Lista de asistencia:** Se les brindará a los participantes la hoja de asistencia.
- 3.- **Desarrollo del tema:** Se definirán las fechas de reunión según disponibilidad del personal con el fin de contar con la participación de todos.
- 4.- **Despedida:** Resolución de dudas e intercambio de opiniones y mejoras.

## SESIÓN N° 04

### “REVISIÓN CON SUSTENTO DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES”

**1.- Presentación:** El facilitador da la bienvenida a todos los asistentes del taller y se les expondrá una breve introducción al tema con el cual se trabajará en la presente sesión.

**2.- Lista de asistencia:** Se les brindará a los participantes la hoja de asistencia.

**3.- Desarrollo del tema:** Se proporcionará el material respectivo, luego se procederá a sustentar cada actividad según el cronograma de actividades trabajado.

**4.- Despedida:** Resolución de dudas e intercambio de opiniones y mejoras

## MATERIALES SEGUN SESIÓN

### **Pasos para elaborar un cronograma**

Con independencia de los métodos y herramientas seleccionadas para gestionar el tiempo, los pasos que deberás realizar para elaborar el cronograma de actividades son:

1. Recopilar la información clave para elaborar el cronograma. Lo primero que necesitas es conocer el alcance del proyecto, todos aquellos requisitos y características que lo definen, la fecha de inicio y fin o las entregas pactadas, e identificar los posibles obstáculos y limitaciones que puedas encontrarte.
2. Identificar y definir las actividades. Tras analizar toda la información, llega el momento de determinar qué actividades se llevarán a cabo para elaborar el proyecto y el grado de prioridad de cada una. Estas actividades deben ser planificadas, teniendo en cuenta todos los factores y circunstancias que puedan poner en riesgo al proyecto.
3. Secuenciar las actividades, ya que algunas actividades dependen de otras, mientras que otras tareas pueden desarrollarse simultáneamente y otras que no.
4. Establecer los recursos necesarios para cada actividad, tanto personales, materiales como económicos. No sólo necesitas conocer qué materiales vas a necesitar para el desarrollo de cada una de las actividades, también quién o quienes lo van a llevar a cabo y el coste que tendrá. Una ineficaz previsión de los recursos puede provocar retrasos en las entregas y poner en riesgo el proyecto.
5. Estimar el tiempo para cada actividad. Una vez definida cada tarea, es el momento de calcular el tiempo de duración.
6. Distribuir las actividades. Cada miembro o equipo del proyecto debe responsabilizarse de una serie de actividades, según su naturaleza.
7. Seguimiento del cronograma. Una vez elaborado el cronograma, debe ser revisado constantemente y mejorado siempre que sea posible.

Tabla 22  
Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
N° ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	PRODUCTO A ENTREGAR
1				
2				
3				
4				

### ORGANIGRAMA DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

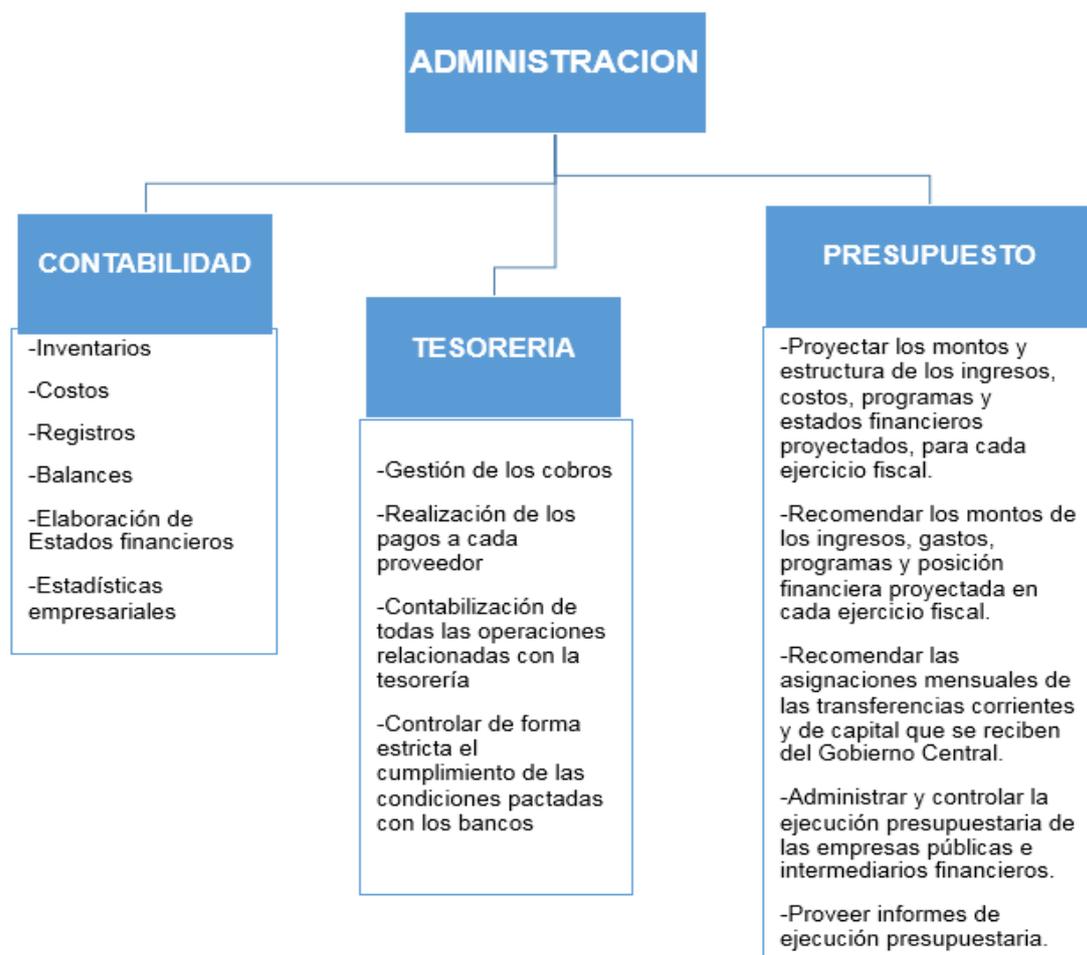


Figura 14. Organigrama de funciones administrativas.