

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADOPCIÓN
DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS EN SUPERVISORES
Y ESTUDIANTES RESIDENTES DE UN CENTRO DE
DISEÑO**

TESIS

QUE PRESENTA:

JAVIER ALFONSO SÁNCHEZ ACOSTA

**COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CIUDAD. JUÁREZ, CHIH

Mayo de 2023

Agradecimientos

Agradezco primeramente a dios por darme la oportunidad de a travesar con éxito una vez más otra etapa en el Tecnológico Nacional de México campus Ciudad Juárez, donde conocí y tuve el apoyo de excelentes maestros para guiarme en la realización de esta tesis.

A mi madre, hermano, abuelitas, mi perrita y familia en general que me apoyaron y supieron comprender con amor y paciencia mi ausencia durante todo este tiempo de preparación.

A mi novia y su familia, por todo el apoyo, cariño y palabras de aliento que me brindaron en todo momento para seguir adelante y entender que también es preciso disfrutar del transcurso del camino, sea fácil o difícil.

Al centro de diseño por permitirme desarrollar la investigación y apoyarme con los recursos necesarios.

Dedicatoria

A dios que me brindo la vida, salud, señales y guía para cruzar el sendero correcto.

A mi madre, padre, madrina y padrino, quienes siempre han estado en mi vida para guiarme, amarme, y llenarme de felicidad. Dios solamente les permitió a algunos de ellos estar un par de años conmigo, pero todos sabemos que ese tiempo y el que me sigue dedicando mi madre día con día, ha sido y es lo necesario para crear a la persona que soy.

Resumen

Esta investigación evalúa la influencia que tiene la capacitación en la adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes en un centro de diseño, ya que el uso de la metodología descrita ayudara a mejorar la relación existente entre ellos.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de un enfoque del tipo longitudinal, cuantitativo y correlacional. Se recolectaron datos por medio de una encuesta, después se realizó la medición numérica y análisis estadístico de los resultados. Fue posible comprobar la utilización de estos principios y mostrar la relación que existía con cada dimensión. El cuestionario fue aplicado a los supervisores y practicantes en una sala de entrenamiento, en el mismo día, pero en diferentes horarios, antes y después de que una entrenadora externa les impartiera una capacitación sobre la adopción de principios administrativos. El estudio es descriptivo porque se midieron las variables de una manera conjunta.

Los resultados indicaron que la capacitación tuvo un efecto positivo, incrementando el uso de los principios en la administración de los estudiantes residentes. Se concluye que es importante la capacitación continua de los empleados en la adopción de principios administrativos.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	I
Dedicatoria	II
Resumen.....	III
ÍNDICE.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Descripción del Problema	4
2.3 Preguntas de Investigación	4
2.4 Hipótesis	4
2.5 Objetivo	5
2.6 Justificación.....	5
2.6.1 Supuestos.....	5
2.7 Delimitaciones.....	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1 Las Primeras Teorías Administrativas.....	6
3.2 Principios Administrativos	8
3.2.1 Autoridad y Responsabilidad	8
3.2.2 Unidad de Mando.....	9
3.2.3 Unidad de Dirección.....	11
3.2.4 Jerarquía.....	12
3.2.5 Orden.....	13
3.2.6 Capacitación	14
3.2.7 Liderazgo	15
3.2.8 Eliminar el Miedo y Construir Confianza	16
3.2.9 Preparación	17
3.2.10 Ejecución	18

3.3 Marco Referencial	20
4. MATERIALES Y MÉTODOS	25
4.1 Materiales.....	25
4.2 Métodos	25
4.2.1 Tipo de Investigación	25
4.3 Operacionalización de las Hipótesis.....	29
4.3.1 Declaración de Variables	30
4.4 Plan de Muestreo	30
4.4.1 Cálculo y Selección de la Muestra.....	30
4.4.2 Aplicaciones (Test/Experimentos/Método).....	31
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXO A.....	42
ANEXO B.....	42
ANEXO C.....	46
ANEXO D.....	48
ANEXO E.....	50
ANEXO F.....	54
ANEXO G.....	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 5.1 Coeficiente de Consistencia Interna de Alfa de Cronbach para la Encuesta de Supervisores y Estudiantes Antes y Después de la Capacitación (20 Ítems).....	32
Tabla 5.2 Media y Desviación Estándar de la Edad, Sexo, Estado Civil y Antigüedad de los Supervisores y Estudiantes Residentes.....	33
Tabla 5.3 Prueba de Hipótesis de los Promedios Totales por Dimensión y Puesto de Trabajo Antes y Después de la Capacitación	35
Tabla 5.4 Análisis de Medianas con la U de Mann-Whitney por Puesto de Trabajo.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 Esquemático de la Investigación.....	27
Figura 5.1 Media de los Promedios de las Puntuaciones por Dimensión de los Supervisores.....	33
Figura 5.2 Media de los Promedios de las Puntuaciones por Dimensión de los Estudiantes Residentes.....	34

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo es uno de los principales conceptos que se debe tener claro antes de comenzar con esta investigación. Trabajo es una acción ejecutada por una o más personas, dirigida a un fin o meta, a la producción de un artículo o a la prestación de un servicio y que tiene un impacto social: cubrir una necesidad personal o ajena (Neffa, 2003).

El paso siguiente será explicar el significado de administración y qué funciones tiene dentro de una empresa. La administración se define como la acción de dirigir, preservar y proporcionar lo necesario (RAE, 2014). La palabra también proviene del latín (*ad* es A) y (*ministrare* es SERVIR). De acuerdo con Puy (2002) administrar es: realizar lo mejor posible el programa de actividades diseñado por los que mandan, con los medios humanos y materiales de que se dispone.

Administrar es la capacidad de dirigir una organización hacia las metas que se propone, esforzándose por utilizar todos los recursos disponibles y garantizar la correcta operación de las funciones principales (Fayol, 1916).

Es el proceso de realizar actividades de manera eficaz y eficiente con y a través de otras personas mediante la definición de objetivos y la implementación de procesos de gestión para alcanzarlos (Robbins, 2004).

La administración científica puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción (Taylor, 1911).

El propósito de esta investigación es identificar los principios administrativos que se conocen hasta el día de hoy dentro de una organización específica, cómo se están utilizando y determinar cuáles se podrían potenciar para mejorar la administración entre supervisores y estudiantes residentes.

Con base en este conocimiento, se sugiere la realización de una encuesta para evaluar el efecto de la capacitación en adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes en un centro de diseño, enfocándose en la situación actual de las actividades que realizan en conjunto los supervisores y sus estudiantes residentes.

A continuación, se describe el planteamiento del problema, sus antecedentes, objetivo de la investigación y justificación por la cual se realizó este trabajo. Después de este capítulo, se describen las primeras teorías administrativas y algunos de los principios administrativos de Henry Fayol, William Deming y Frederick Taylor, en los que nos basamos para realizar la investigación.

Posteriormente, se describen los materiales y metodología utilizada para abordar el tema. Y para finalizar se describe el análisis de resultados y se hacen conclusiones y recomendaciones necesarias, en base a los resultados obtenidos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el este capítulo se muestran los antecedentes, descripción, delimitaciones y justificación del problema.

2.1 Antecedentes

Este proyecto se llevó a cabo en una empresa de producto automotriz que cuenta con centros técnicos de diseño en varios países, entre ellos Estados Unidos, Luxemburgo, Corea del Sur, Japón, Alemania, Polonia, Tailandia, Brasil y México. El trabajo se enfoca en un centro de diseño ubicado en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, que por su naturaleza desarrolla diferentes tipos de productos.

A medida que el centro de diseño ha evolucionado, ha optado por ofrecer apoyo a la sociedad, contratando estudiantes para realizar sus prácticas profesionales dentro de la empresa, para que se vayan introduciendo en el mundo laboral y adquieran experiencia. En este proceso de estadías, se identificó un área de oportunidad para mejorar el efecto que tiene el uso de ciertos principios administrativos, en la capacitación de los estudiantes residentes.

Actualmente se aplica un cuestionario bimestral para conocer el ambiente laboral que existe entre la empresa y los estudiantes residentes, el cual se encuentra en el anexo A. Sin embargo, sería útil implementar un cuestionario que evalué el efecto de la capacitación en la adopción de los principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes.

Para esto es importante considerar diferentes variables, como conocer si el supervisor inmediato y su estudiante residente tienen reuniones para planificar su desarrollo personal o la frecuencia con la que algún otro compañero le ordena que realice determinada tarea, sin que antes su supervisor inmediato lo haya consultado primero con él.

Para responder a las preguntas anteriores y conocer la situación actual del uso de los principios administrativos dentro de esta empresa, se elaboraron y aplicaron dos cuestionarios, que se encuentran en el Anexo B.

2.2 Descripción del Problema

En el centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua México, estudiantes de diferentes universidades realizan sus prácticas profesionales. Al ingresar por primera vez a la compañía, deben tomar una capacitación de inducción donde se les explica el reglamento interior de trabajo, riesgos a la salud, disposición de materiales contaminados, entre otros. Al finalizar la capacitación, los estudiantes deben contestar un cuestionario de ambiente laboral, en el cual les preguntan si se sintieron bienvenidos al entrar a la compañía, si se les entregó equipo de cómputo y un lugar de trabajo.

Durante sus prácticas profesionales, los estudiantes son administrados por un supervisor inmediato, el cual debe otorgarles tareas conforme a sus habilidades o aptitudes, desarrollarlos e integrarlos en el ámbito profesional.

Estas capacitaciones y cuestionario sobre ambiente laboral, ayudan a que los estudiantes conozcan las normas de seguridad que deben cumplir y evaluar si los estudiantes recibieron una bienvenida correcta pero, no evalúan la influencia que tiene el uso de los principios administrativos en el efecto de la capacitación de los estudiantes residentes.

2.3 Preguntas de Investigación

¿Cuál es el efecto de la capacitación a supervisores y estudiantes residentes en la adopción de principios en el centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua, México en 2022?

2.4 Hipótesis

La capacitación tendrá un efecto positivo en la adopción de principios administrativos de los supervisores y estudiantes residentes en el centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua, México en 2022.

2.5 Objetivo

Evaluar la influencia que tiene la capacitación a supervisores y estudiantes residentes en la adopción de principios administrativos en el centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

2.6 Justificación

Contar con el apoyo de los estudiantes residentes en el centro de diseño es un beneficio para ambas partes, debido a que los estudiantes residentes desarrollan sus habilidades profesionales ayudando en actividades como: desarrollo e innovación de productos, mantenimiento del edificio, adquisición de materiales y administración de las finanzas.

El centro de diseño en Ciudad Juárez requiere conocer la situación que se vive en la supervisión de los estudiantes residentes mediante una encuesta que evalué el efecto de su capacitación, para conocer los principios administrativos que se pueden potenciar.

2.6.1 Supuestos

Los cuestionarios que serán aplicados antes y después de la capacitación serán respondidos con honestidad.

Todos los supervisores y estudiantes residentes asistirán a la capacitación.

2.7 Delimitaciones

La población de estudio son los supervisores y estudiantes residentes de un centro de diseño en Ciudad Juárez en el año 2022. La investigación tendrá una duración de 18 meses.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen algunas teorías que sustentan esta investigación acerca de la influencia que ejercen los principios administrativos en el efecto de la capacitación de empleados en una organización.

3.1 Las Primeras Teorías Administrativas

La evolución histórica de la gestión empresarial ha sucedido gracias al desarrollo de ideas que ha obtenido el ser humano en base a lo que ha vivido en cada sistema social (Hernández, 2011).

Las primeras teorías que surgieron alrededor de 1911 fueron las de la administración científica, la cual surgió por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. Aumentando la eficiencia de los empleados era la única manera de mejorar la productividad. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth desarrollaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Frederick W. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. El primero determina el mejor método para realizar cada tarea; el segundo describe la forma en que cada trabajador se puede hacer responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes; el tercero explica la educación y desarrollo del trabajador en forma científica y; el cuarto; explica la cooperación estrecha y amistosa que puede existir entre obreros y patrones (Carro y Caló, 2012).

Henry L. Gantt trabajó con Taylor en varios proyectos e hizo varios aportes. Gantt presentó ideas acerca de darle una bonificación de 50 centavos a cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le había asignado. Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción y sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron desarrollados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el método de la ruta crítica (CPM) y la técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT).

Más adelante surgió lo que fue la Teoría Clásica de la Organización debido a la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, como las fábricas. Henry Fayol fue el fundador de dicha teoría, ya que fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales. Fayol estableció catorce principios administrativos, los cuales son: estabilidad del personal, autoridad, orden, unidad de mando, subordinación del interés individual al bien común, centralización, remuneración, jerarquía, equidad, división del trabajo, disciplina, unidad de dirección, iniciativa y espíritu de grupo (Beltrán, 2018).

Durante la Teoría Clásica de la Organización, surgió una escuela a la que se le llamó Escuela Conductista, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. A los investigadores de esa época se les llamaba científicos de la conducta y ellos introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. Presentaron una visión del ser humano y de sus impulsos, incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos.

De acuerdo con Lourdes Münch (2010), la administración se divide en cuatro etapas, que en conjunto integran el proceso administrativo, las cuales son:

- a) Planeación: ¿Qué se va hacer? Esta etapa abarca las acciones y actividades que se llevaran a cabo para lograr los objetivos establecidos por la organización, como procedimientos, estrategias, presupuestos y políticas de conducta.
- b) Organización: ¿Cómo se va a hacer? La organización consiste en asignar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados, a través de la división del trabajo, coordinación de tareas y definición de puestos.
- c) Dirección: ¿Cómo se logra que se cumpla con lo planeado? La dirección orienta el trabajo de las personas hacia el logro de los

objetivos planeados, a través de la motivación, delegando autoridad, transmitiendo información y generando buenas relaciones humanas.

- d) Control: ¿Cómo se ha realizado el plan? Esta etapa busca asegurar que se estén ejecutando las actividades y funciones establecidas en la organización, por ejemplo, fijando normas de evaluación de actividades, planteando mejorar, aplicando sanciones, evitando desvíos, etc.

3.2 Principios Administrativos

Los significados que le daban anteriormente distintos autores a la administración tienen cierta similitud y no solamente en el significado de este concepto, sino que todos se basan en ciertos principios administrativos que aún siguen vigentes.

Fayol (1971) dice que los principios son guías de acción que se ajustan a las necesidades de las organizaciones, por eso deben ser flexibles y susceptibles de adaptación. Si se analiza el concepto principio desde la teoría administrativa, los principios permiten la unificación de la práctica administrativa y son el fundamento para la eficiencia operativa en las organizaciones.

Los principios administrativos pretenden ser reglas absolutas que guían la realización de funciones, comprobando los resultados de quienes los aplicaron y tomaron como una guía universal de acción para todos los administradores (Cruz, 2015).

Estos principios deben verse como un sistema, no como elementos individuales; por ejemplo, el principio de unidad de mando está muy relacionado con el principio de unidad de dirección y con el principio de jerarquía.

3.2.1 Autoridad y Responsabilidad

Este principio es fundamental en la administración de cualquier organización, se podría decir que es pilar de muchos de los principios que se explican más adelante. Shafritz y Ott (1987) definen la autoridad como el derecho

de dar órdenes y el poder para exigir obediencia y a la responsabilidad como el deber de rendir cuentas.

Fayol encontró una relación en el principio de autoridad y responsabilidad, siendo la responsabilidad una consecuencia de la autoridad. Percibe a la autoridad como una combinación del administrador y sus cualidades personales como la experiencia, la inteligencia y valores morales (Vila, 2009). Es decir, el hecho que un colaborador tenga la responsabilidad de rendirle cuentas a superiores, significa que esos son su autoridad y tienen la facultad de darle órdenes.

Duque (2017) dice que la autoridad no debe ser concebida aparte de la responsabilidad, es decir, fuera de la sanción que va con el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y su contraparte esencial y dondequiera que se ejerza la autoridad se ejerce responsabilidad.

Peris y Rueda (2013) aseguran que el concepto de autoridad implica posición jerárquica y en alguna medida liderazgo. También se necesita otorgar premios o castigos asociados al ejercicio del poder, porque es importante incentivar las acciones beneficiosas y desalentar las que no lo son.

El mayor seguro contra el abuso de autoridad y contra la debilidad por parte de un gerente superior es la integridad personal y el alto carácter moral de tal gerente y dicha integridad es bien reconocida: no se consigue ni por elección ni por propiedad (Duque, 2017).

3.2.2 Unidad de Mando

La unidad de mando la propuso Henry Fayol en su libro “Administración Industrial y General” en el que describió los catorce principios generales de la administración. La unidad de mando plantea que un empleado debe recibir órdenes de un solo superior o jefe. Si un empleado depende de más de un jefe, puede haber conflicto en las instrucciones y confusión en la autoridad (Espinoza, 2009). Dicho principio, se funda en el supuesto que el subordinado tiene más

facilidad de rendir cuentas a un solo superior y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias (Hurtado, 2015, p.53).

Cabe aclarar que para diseñar una estructura organizacional se deben tener en cuenta cuatro principios básicos de la administración que sirven como base o premisa para un buen diseño, estos son: la unidad de mando, alcance del control, homogeneidad operativa y delegación efectiva. Al utilizar el principio de la unidad de mando se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad de forma clara Longa et al. (2015). Con base en lo descrito anteriormente, es necesaria la unidad de mando en cualquier acción o tarea a realizar. Si se viola, la autoridad se ve afectada, la disciplina está en peligro, el orden perturbado y la estabilidad amenazada.

La unidad de mando es parte de un sistema más grande y tiene relación con otros sistemas. Además de hacer su función como principio, también se apoya en lo que se denomina la unidad de esfuerzo. Es necesario la cooperación de ambas partes, ya que la unidad de mando ayuda en la coordinación hacia el logro de objetivos comunes.

En muchos estudios sobre la unidad de mando se explica que es muy común que se confunda con el principio de unidad de dirección, el cual está previsto para la organización sana de la corporación en general y la unidad de mando gira en torno al funcionamiento del personal (Duque, 2017).

Tiempo antes de que Henry Fayol diera a conocer los catorce principios de la administración, Frederick Taylor había efectuado sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo. Para él la dirección y planificación del trabajo debe ser basada en la denominada supervisión final, que consiste en una supervisión especializada según el tipo de tarea o las partes específicas de cada tarea. Con lo anterior se mejora la combinación de conocimientos entre el supervisor especialista y el trabajador, mejorándose la eficiencia, aunque esto implique que no exista una unidad de mando estricta respecto de cada puesto de trabajo.

La unidad de mando se contrapone al principio de especialización, porque siempre que surge una desavenencia y los miembros de la organización revierten a las líneas formales de autoridad, únicamente los tipos de especialización que están representados en la jerarquía de autoridad pueden influir en la decisión (Simon, 1962).

El principio también posee sus desventajas, la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada. La organización lineal impide la especialización (Minsal y Pérez, 2007).

En los problemas organizativos es frecuente vulnerar el principio de unidad de mando y además este principio se vulnera sistemáticamente cuando el fundador, continua con su rutina de pedir reporte a todos los niveles de la organización (Barugel, 2005).

3.2.3 Unidad de Dirección

Otro de los principios que estableció Henri Fayol en su tiempo para asegurar la correcta administración de cualquier empresa, es el llamado principio de unidad de dirección. Tal principio dice que: “para cada grupo de actividades con el mismo objetivo, se debe tener un director y un plan”. Por ejemplo, “un jefe de proyecto estará a cargo de actividades de varios servicios” (Luna, 2015, p. 43).

A diferencia del cuarto principio (unidad de mando), se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal (Vila, 2009).

Tevera (1996) afirma que la dirección no necesariamente debe provenir de los mandos superiores; sino que todo aquello que se haga debe hacerse con el objetivo de cumplir con un propósito, ya que de lo contrario faltaría la comunión de factores que deben darse en una tarea que por definición es común.

La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización motivándolo y estimulando. Además, las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Lo anterior es consistente tanto en la descripción del principio de unidad de dirección y su significado de dirección, lo cual es muy importante,

porque antes de comprender cualquier principio, es necesario entender el significado de la palabra como tal.

En resumen, es posible afirmar que la unidad de dirección debe asegurar que la organización esté en correcto funcionamiento de acuerdo con un plan que se desarrolló con anterioridad, de forma que se alcancen los objetivos en común de la empresa y los empleados.

3.2.4 Jerarquía

Este principio de Fayol es importante, ya que tiene influencia sobre los otros principios, como en el de la unidad de mando, debido a la necesidad de establecer una jerarquía. Se dice que la burocracia se basa en una jerarquía determinada de autoridad. Todos los empleados están sujetos a instrucciones impersonales destinadas a guiar a sus acciones para garantizar la obediencia. Cada empleado está bajo control de una persona superior, para asegurar la unidad de mando. (Méndez y Méndez, 2017).

Sin embargo, en algunas ocasiones la jerarquía se puede ver corrompida, puede ser debido a la rapidez con que se requiere tomar ciertas decisiones, si el mando directo no se encuentra disponible en ese momento o no cuenta con la especialización necesaria para la solución de algún problema actual.

Simon (1962) asegura que la eficiencia administrativa se aumenta colocando a los integrantes de una organización en una jerarquía con autoridad. Y la autoridad crece otorgando el control a unos pocos en cualquier punto de la jerarquía.

Peris y Rueda (2013) dicen que cuando el éxito dependa de la ejecución rápida, y cuando haya autorización para ello, el empleado podrá actuar con mayor libertad, eligiendo el camino más corto, siendo necesario conciliar el respeto a la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. Lo anterior puede interpretarse como un reconocimiento de la importancia de la flexibilidad y de la complementariedad inevitable entre organización formal e informal.

Según la concepción de Fayol, las únicas comunicaciones que pueden darse serían de dos tipos: las órdenes que descienden de las autoridades a los niveles inferiores y las que ascenderán las respuestas de dichas órdenes. Solo como excepción a esta norma, pudiera darse el caso de comunicaciones horizontales entre miembros de igual jerarquía, las cuales se aceptan solo si son aprobadas de antemano por los jefes respectivos Longa et al. (2015).

Se requiere de mucha madurez por parte de los colaboradores para aceptar cuando la decisión está en manos de la unidad de mando inmediata o dejarla en manos de la persona especializada en esa área. En algunas ocasiones, aunque el problema radique en el área de trabajo o producto que está bajo cierta responsabilidad, se debe recurrir a especialistas de la empresa que pudieran saber cómo resolver determinada situación. La jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización provee los servicios de consultoría y de asesoría (Minsal y Pérez, 2007).

Como todo principio, también tiene sus críticas y es validado, debido a que todos los principios tienen sus limitaciones y no siempre podrán ser aplicados en cualquier situación u organización. Por lo que se deja a consideración del administrador, el derecho de hacer uso de este principio en grupos donde la comunicación solamente es directa entre colaboradores y superiores inmediatos.

3.2.5 Orden

Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas (Espinoza, 2009).

El orden material y el orden social son necesarios. El primero reduce el manejo innecesario de materiales y la pérdida de tiempo. El segundo se logra con la organización y la selección (Canabal, 2015).

El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo. Es necesario que las cosas estén en su lugar y también que el lugar haya sido elegido de tal manera que facilite todas las operaciones. El orden adecuado

exige además que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto (Moreno, 2020).

Si se hace referencia al orden en términos materiales, es posible afirmar que no siempre es suficiente el hecho de tenerle un lugar designado a cada cosa y que cada cosa este en ese lugar designado, también es necesario tomar en consideración que esos lugares permitan el movimiento cuando se trabaja cerca y que faciliten el alcance de todos los materiales.

Ahora bien, en términos sociales, el orden dentro de cualquier empresa significa una buena organización del personal y una buena selección del mismo. Para tener una buena organización del personal, se deben definir los puestos, sobre todo los más esenciales para la empresa. Con esto es posible organizar de manera más sencilla a cada colaborador.

Los intereses individuales olvidan o sacrifican el interés general, cuando la ambición, nepotismo, favoritismo o simplemente la ignorancia, hacen que se multipliquen puestos sin ningún motivo o los cubren con empleados incompetentes (Shafritz y Ott, 1987). Sin embargo, las recompensas de hacer uso de este principio son mayores, tanto en el ámbito material, como social.

3.2.6 Capacitación

William Edwards Deming también estableció 14 principios que pueden ser utilizados en cualquier organización, ya sea en pequeñas o grandes organizaciones. Uno de ellos es el principio de capacitación. Capacitar se define como desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejorar la motivación del personal (Deming, 1989).

En el sistema Deming el nuevo trabajador necesita recibir capacitación para desempeñarse en su cargo, pero la definición de su “cargo” es mucho más amplia, pues incluye familiarizarse con el producto o servicio de la empresa y con las características de calidad con él asociadas. La capacitación eleva la moral de los trabajadores y les demuestra que la empresa está dedicada a ayudarles y a invertir en su futuro (Villaverde, 2012).

Es un hecho y se ha ido comprobando al pasar de los años que cualquier colaborador que sea bien capacitado realizara sus tareas de la manera correcta y se obtendrán los resultados esperados, lo cual contribuye a que se sienta orgulloso de su trabajo.

Deming (1989) afirma que la formación es importante en cualquier empresa, inclusive es uno de los primeros beneficios que se le debería otorgar a cualquier colaborador desde el primer día de su ingreso a una organización de cualquier tipo. Cualquier persona, cuando ha colocado su trabajo en un estado de control estadístico, tanto si ha estado bien preparado como si no, es un esclavo de la rutina. Ya ha completado su aprendizaje para ese trabajo en particular. No resulta económico tratar de darle más formación del mismo tipo. Sin embargo, puede que con una buena formación, aprenda muy bien a hacer cualquier otro trabajo.

Deming aborda un punto muy importante, la formación debe estar presente en todos y cada uno de los trabajos que se le designen a cualquier colaborador, ya sea un trabajo específico al principio de su contratación o un trabajo diferente al que realiza diariamente.

Las compañías consideran que sus empleados son su activo competitivo más significativo y les proporcionan una buena orientación general, así como la formación en las tareas específicas (Deming, 1989).

3.2.7 Liderazgo

El liderazgo es otro de los 14 principios que estableció Edwards Deming y es un tema muy importante en la capacitación y supervisión de cualquier tipo. Un adecuado o inadecuado liderazgo, puede influir en el estado de ánimo del colaborador y llegar a influir hasta en la imagen de la organización donde se encuentran.

El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios (Deming, 1989).

Liderazgo es la habilidad de una persona para influir en el comportamiento de otras para guiarlas en una dirección específica Longa et al. (2015). Ser líder no es simplemente dar órdenes y que se acaten, sino influir en el comportamiento de sus colaboradores. El líder debe ser capaz de guiarlos hacia el objetivo en común o hacia alguna meta o fin propuesto. Se trata de la persona que posee las habilidades necesarias para hacer que se cumplan los planes y para esto debe motivar y orientar el comportamiento y esfuerzos de sus colaboradores.

Más que aquella autoridad rígida, en donde se espera obediencia absoluta por parte de los subordinados, se hace necesario un liderazgo transformador y orientado a desarrollar el potencial de los empleados o colaboradores. Es decir, líderes con voluntad de aprovechar fuentes de ideas y saber quién pudiera colaborar para poner en práctica esas ideas. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas con buen juicio a las infracciones (Espinoza, 2009).

Para ser un buen líder no basta con dar instrucciones, también es necesario conocer el funcionamiento de la máquina con la que se va trabajar y el procedimiento que se debe seguir para desarrollar determinada tarea. Los líderes deben conocer el trabajo que supervisan. Deben estar facultados para informar a la alta dirección de las condiciones que necesitan corregirse (defectos heredados, máquinas sin mantenimiento, malas herramientas, definiciones confusas de lo que es un trabajo aceptable, énfasis en las cifras y no en la calidad) (Deming, 1989).

3.2.8 Eliminar el Miedo y Construir Confianza

El octavo principio de William Deming habla sobre eliminar el miedo y construir confianza entre los colaboradores y sus superiores inmediatos. El miedo es un factor que afecta gravemente la imagen de una empresa, porque sus colaboradores temen asumir una posición superior a la que se encuentran en la actualidad, en donde podrían desempeñarse mejor o porque su líder posee cierta inseguridad que ha sido transmitida al colaborador y este no tiene la misma eficiencia que antes.

Tanto los gerentes como los supervisores deben propiciar la comunicación y participación de los trabajadores en las reuniones departamentales. Es recomendable hacer de su conocimiento la situación actual de la empresa, para recibir sus ideas acerca de las distintas situaciones, respecto de la consecución de los objetivos (Arias y Encalada, 2006).

Deming (1989) afirma que se debe eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía. Para poder dar lo mejor de sí mismo en cualquier tarea designada, primero es necesario sentirse seguro, es decir, sentirse con la seguridad y confianza de lograr los objetivos con el debido apoyo del superior .

3.2.9 Preparación

Seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Así mismo, preparar las máquinas y equipos de producción (Shafritz y Ott, 1987).

Otros autores también utilizan este principio como base, para algunos de sus trabajos. Tal es el caso de Medina y Ávila (2002), que describe este principio casi con las mismas palabras, pero al final, agrega la distribución física y la disposición de herramientas y materiales.

Este principio va muy de la mano con el principio de orden de Fayol, ya que Taylor afirma que se deberá seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus habilidades y aptitudes; y Fayol, en su principio del orden, dice que se debe colocar a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado.

Una vez que se ha seleccionado a los trabajadores necesarios, no solamente el superior inmediato de cada trabajador, sino principalmente la dirección, tiene como deber estudiar a cada uno de sus colaboradores con el fin de proveerles lo necesario para formarlos y que puedan hacer un trabajo mejor que antes y así pagarles salarios mejores.

Cuando las organizaciones empezaron a utilizar el principio de Taylor, se marcó una diferencia, debido a que el nuevo sistema tomaba una decisión distinta cuando el colaborador no lograba los objetivos.

Cuando un colaborador no está logrando los objetivos, el superior inmediato no culpa primero al colaborador, se culpa a sí mismo, suponiendo que no se le enseñó de la manera correcta cómo ejecutar cierta tarea, que no se le han dado las oportunidades necesarias o que no se le ha dedicado el tiempo necesario para enseñarle cómo realizar la tarea designada. Otro beneficio de este principio es que se concibe al superior inmediato como un maestro o amigo, no como un enemigo.

Longa et al. (2015) aseveran que la formación en la toma de decisiones está en línea con el liderazgo que escucha a sus colaboradores y toma en cuenta sus ideas y propuestas. Un liderazgo que propicie mayor o menor participación a sus colaboradores en la forma de decisiones dependerá de factores tales como:

- a) La necesidad de independencia de los subordinados
- b) La preparación de los subordinados para asumir responsabilidades en la toma de decisiones
- c) La tolerancia por la incertidumbre y lo indefinido que presenta el grupo de trabajo
- d) El interés del grupo por los problemas de la organización y la importancia que se otorga a cada uno de ellos
- e) En entendimiento e identificación con los objetivos de la empresa
- f) Las expectativas de compartir el proceso de toma de decisiones

3.2.10 Ejecución

La ejecución es distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que el principio mismo sea disciplinado (Medina y Ávila, 2002). Claro está que lograr esta distribución no es sencillo, se requiere de mucho conocimiento del personal sobre sus aptitudes y experiencia, al menos conocimientos básicos de administración.

El principio de Taylor reparte la responsabilidad de modo que los operarios asumen la de ejecutar las tareas y la dirección la de planificarlas, diseñarlas y controlarlas. Ambas partes son participes y corresponsables de los resultados (Peris y Rueda, 2013).

Para compartir la responsabilidad se debe contar por lo menos con un superior inmediato y un colaborador; al mismo tiempo, debe existir una coordinación y control entre ambas partes, para que las tareas puedan ser planeadas, diseñadas y ejecutadas con la mayor eficacia posible.

Longa et al. (2015) afirman que para una tener eficiente utilización de este principio, se detallan la sucesión y la dirección de las diferentes operaciones, informando cómo, cuándo y quién las hace, con el fin de ejecutar cada actividad hasta el logro del objetivo previsto. Es necesario tomar en cuenta dos características principales de toda buena distribución equitativa de trabajo: la comunicación y la coordinación. La comunicación es el proceso de paso de información entre un emisor y un receptor, a través de un medio de comunicación.

La comunicación es un medio y no un fin. Ayuda a que la planificación sea ejecutada en forma eficaz. Por su parte, la coordinación es la sincronización de las diferentes actividades de los miembros de la organización para la ejecución exitosa de los planes.

La efectividad de este principio puede variar dependiendo de la complejidad de los planes. Entre más difíciles sean los planes, más difícil será tener una buena comunicación y coordinación entre las partes interesadas. La claridad y sencillez en los planes impulsa el trabajo. Los planes demasiado complejos son incomprensibles y dificultan su ejecución, ya que encuentran mayor resistencia entre los miembros de la organización. Para tener una coordinación eficiente, se hace uso de otros principios, como: armonización planeada, contacto directo y correlación de factores.

La coordinación debe iniciarse desde las primeras etapas de la planificación en donde se establecen las actividades para el logro de los objetivos

y los tiempos de ejecución. Cada una de las partes debe saber cuál es su tarea y su objetivo, así como entender que, si se trabaja como un grupo, sincronizando el esfuerzo, se ahorra tiempo.

Para el logro de la coordinación por contacto directo, debe existir una buena comunicación como medio de entendimiento entre todos sus miembros. Un claro ejemplo de este principio son las reuniones, en las que se ponen de acuerdo todos los involucrados y tienen la oportunidad de entender y conocer a las otras partes del sistema. Todos los factores en una situación administrativa están correlacionados. El trabajo que realiza un colaborador es influenciado o influye en el trabajo de otro colaborador.

3.3 Marco Referencial

En el estudio de Villanueva y Santos (2019) se habla acerca de la relación jefe-subordinados en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de servicios generales de un hospital. Se logró identificar que el liderazgo ejercido por el jefe del departamento es de tipo transaccional. Lo anterior debido a que existía una escasa comunicación con sus colaboradores.

La inadecuada recepción de información conlleva problemas en la ejecución de tareas y actividades, por ende, se tiene un bajo desempeño laboral. El liderazgo que ejerce el jefe posee una baja influencia motivacional, por lo que los objetivos no se cumplen de acuerdo con la planificación departamental.

La metodología que se utilizó fue cualitativa, se usó la narración y la reconstrucción descriptiva, donde se exploró sobre el proceso de la experiencia utilizando interacción, comunicación, análisis e interpretación sobre las vivencias del personal en sus actividades diarias.

Se consideró una muestra de 11 trabajadores, lo cual constituye el 50% del total de empleados que laboran en este departamento. La variable que se considero fue la de relación jefe – subordinados. De este estudio se analiza y

considera el cuestionario aplicado para la investigación que a lo largo de este documento se presenta, (anexo C).

En el trabajo de Chiang, et al (2008) referente al clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. En esta investigación se elaboró y validó el instrumento para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir el clima organizacional fue analizada su fiabilidad (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad). Es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996). En el caso de esta investigación coeficientes con valores cercanos a 0,80 superiores pueden considerarse altos y con mayor razón se tiene en cuenta que se trata de escalas de solo cinco ítems (estos coeficientes aumentan al aumentar el número de ítems).

La muestra sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones públicas de la Octava Región. De este estudio se analiza y considera el cuestionario aplicado para la investigación que a lo largo de este documento se presenta. Y que se puede verificar en el anexo D.

Otro trabajo que también se consideró fue el de (Vila, 2009), en este estudio se optó por realizar la encuesta a un grupo empresarial español con capital europeo. Dicha entidad, tiene sedes en distintos países de la Unión Europea. La empresa se engloba dentro del sector secundario, en particular al sector industrial. Consta con más de 160 trabajadores en su fábrica situada en Catalunya, concretamente en Barcelona. Se ha realizado tanto a directivos, trabajadores con tareas administrativas y de taller.

La estructura de la sociedad, está compuesta por un director general, del cual dependen siete departamentos con sus respectivos directivos. Del total de directivos se han encuestado seis, de ese modo se ha obtenido una visión más

global de lo que significa para cada uno de ellos la comunicación. La variable que se considero fue la comunicación del directivo.

Del total de trabajadores y de cargos intermedios se han encuestado a nueve, los que mantienen un contacto más directo con los directivos encuestados, de ese modo, cuando se les ha preguntado por sus directivos, las respuestas eran más exactas, al conocer más a los directivos.

La metodología para el proceso de análisis de las respuestas es el siguiente: primeramente se analizaron las respuestas por grupos, es decir, las respuestas de directivos se analizan conjuntamente y paralelamente la de los trabajadores. Una vez analizadas individualmente, se analizan conjuntamente para ver si realmente hay coherencia entre las respuestas o existen divergencias, producidas por falta de comunicación, falta de entendimiento o diferencias en la percepción. Seguidamente se muestra el análisis de resultados obtenidos en las encuestas. De este estudio se analiza y considera el cuestionario aplicado para la investigación que a lo largo de este documento se presenta. Y que se puede verificar en el anexo E.

El otro estudio que también se utilizó fue el de Quezada, Salazar y Sandoval (2018). El área de estudio es el almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola (RYMMA) del área de logística del ingenio SER San Antonio, empresa dirigida al sector de la producción, ubicada en la ciudad de Chichigalpa, en el departamento de Chinandega Nicaragua.

La población de su estudio fueron los colaboradores permanentes del almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola. En la investigación se aplicó un censo ya que se tomaron en su totalidad los 12 colaboradores que trabajan en el almacén que les permitió realizar el estudio.

Para la obtención de información sobre la evaluación de las funciones administrativas y el desempeño de los colaboradores en base a los 14 principios administrativos de Fayol, utilizaron el método mixto, que consistió en la aplicación de una encuesta a los colaboradores del almacén y también se utilizó la técnica

de la observación directa en la que se tomó nota de las características que se observaron y que sirvieron para confirmar la información obtenida.

La encuesta realizada a los colaboradores fueron 56 preguntas tanto abiertas como cerradas que les brindaron un panorama de la estructura organizacional de esta área y de las funciones de los colaboradores.

Su investigación tiene un enfoque cualitativo no experimental, transversal porque utilizaron la recolección de datos sin medición numérica para el proceso de interpretación. Es decir, que se conocen las cualidades, aptitudes, comportamientos y las habilidades de liderazgo con base en los principios administrativos en los colaboradores del área de RYMMA. También de este se analiza y considera el cuestionario aplicado para la investigación que a lo largo de este documento se presenta, (anexo F).

El último estudio que se usó como referencia fue el de Huamán y Riquelme (2019). La investigación abarcó a los trabajadores nombrados de la UNHEVAL-HUANUCO.

El informe de investigación se ubicó en un nivel descriptivo-correlacional, porque permitió determinar de qué manera inciden los principios administrativos en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UNHEVAL.

La investigación demostró que el empleado es importante porque tiene una relación directa con el usuario, y depende de la relación e interacción armoniosa para lograr la satisfacción del mismo, reflejándose en el nivel de productividad de la institución. La carencia en la administración del manejo de personal en sus distintas dimensiones genera que los empleados estén en un clima laboral inaceptable, y los empleados que tienen contacto directo con el usuario transmiten esta incomodidad de manera indirecta

También de este se analiza y considera el cuestionario aplicado para la investigación que a lo largo de este documento se presenta, (anexo G).

Todos los autores que se mencionaron anteriormente, fueron la base de la idea de aplicar un cuestionario para conocer el estado actual y el progreso de la

influencia que estaban teniendo los principios administrativos sobre la capacitación de los estudiantes residentes dentro de la empresa.

El trabajo de Chiang, et al. (2008) explica cómo se puede utilizar la escala Likert para poder medir en determinados niveles, el clima organizacional y la satisfacción laboral, dentro de una empresa, aspectos que son muy complicados de medir, debido a que son temas complejos por la descripción tan diferente que puede dar cada persona de cada concepto.

Un autor en particular, aplicó dos encuestas para conocer la situación actual que se estaba viviendo en términos de comunicación, entre seis directivos de una empresa y nueve trabajadores que dependían de ellos. Vila (2009) analizó individualmente las respuestas de ambos grupos, para después analizarlas conjuntamente y ver si realmente existía coherencia o divergencia entre las respuestas, producidas por falta de comunicación, falta de entendimiento o diferencias en la percepción.

Para este estudio, se crearon dos encuestas, una primera que fue aplicada a supervisores y otra a los practicantes que estaban bajo su cargo. Las preguntas en ambas encuestas eran muy similares, para poder conocer el estado actual en la compañía desde ambos puntos de vista.

Después se crearon otras dos encuestas diferentes, pero nuevamente con preguntas muy similares y se aplicaron a los dos grupos. Ahora se buscaba conocer más a fondo, el dominio de algunos de los principios administrativos, para luego impartirles un entrenamiento por un entrenador externo a la empresa sobre estos principios y volver a aplicarles ambas encuestas y así conocer el progreso y efecto que tuvo el entrenamiento.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se describen los materiales y métodos que se utilizaron para desarrollar este estudio. También se detallan las herramientas que se utilizaron para poder crear el cuestionario, obtener las respuestas y analizar los resultados, para así comprobar las hipótesis y cumplir con los objetivos.

4.1 Materiales

Para poder llevar a cabo este estudio, se utilizó una computadora y la aplicación de Microsoft Office® 2016. Por medio de la aplicación de Word se redactó el cuestionario y los datos fueron capturados en el software Excel. Después, se les dio un tratamiento estadístico en el programa que se le conoce como paquete estadístico para las ciencias sociales. (SPSS®, por sus siglas en inglés, statistical package for the social sciences).

Una vez obtenidas las respuestas, se elaboró un documento de Excel, en el que se registraron las medias de los promedios de las respuestas de todos los participantes en pestañas separadas por dimensión, para finalmente generar gráficas de barras y analizarlas en conjunto.

4.2 Métodos

En este capítulo se describe el tipo de investigación, metodología utilizada, el diseño de la investigación y el planteamiento estadístico de las hipótesis planteadas.

4.2.1 Tipo de Investigación

El enfoque que tiene esta investigación es del tipo cuantitativo, debido a que para llevarlo a cabo se recolectaron datos por medio de un cuestionarios para probar las hipótesis y, con base en la medición numérica y el análisis estadístico

de los resultados que se mostraron en los antecedentes de este estudio, fue posible probar algunas de las teorías sobre los principios administrativos que se describen en el marco teórico. El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos Hernández et al. (2010).

Este estudio, es del tipo descriptivo y correlacional, ya que según Hernández et al. (2010) los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. También es del tipo correlacional, ya que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular Hernández et al. (2010).

El diseño de investigación es experimental, pre experimento de prueba pos prueba con un solo grupo, ya que se le aplicó una prueba a los supervisores y estudiantes residentes previo al tratamiento y una prueba posterior a este, para conocer el comportamiento del grupo después de haber sido manipulada la variable independiente y según Hernández et al. (2010) existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en la(s) variable(s) dependiente(s) antes del estímulo. Es decir, hay un seguimiento del grupo.

Adelante se muestra el esquemático de esta investigación en la figura 4.1:

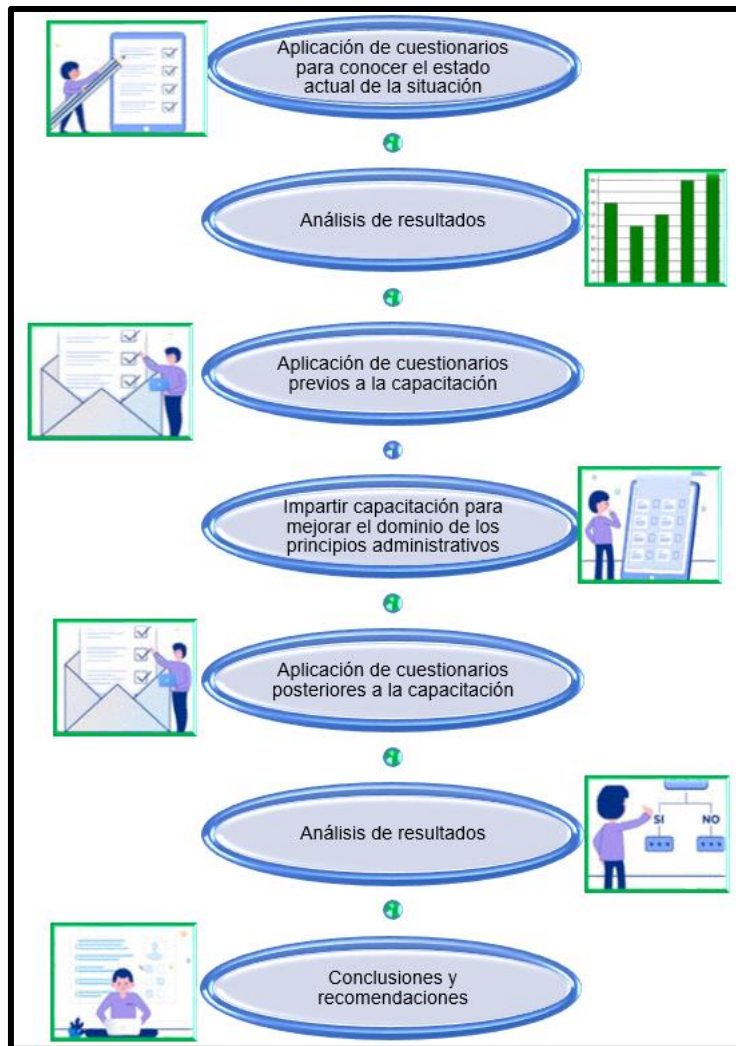


Figura 4.1 Esquemático de la Investigación
Fuente: *Elaboración propia*

Adelante se describen cada una de las etapas que aparecen en el esquemático de la investigación:

- a) Elaboración y aplicación de cuestionarios para conocer el estado actual de la situación

En esta etapa se diseñaron y aplicaron los cuestionarios a los supervisores y estudiantes residentes. Ambos cuestionarios contenían preguntas muy similares, que permitieron buscar concordancia entre las respuestas de ambos grupos.

Debido a que las asignaciones de trabajo de cada supervisor y estudiante residente son muy variadas y no todos tienen la misma frecuencia de acceso al correo electrónico, la empresa permitió que se les invitara a una junta, en horarios diferentes a supervisores y estudiantes residentes, para pedirles que llenaran los cuestionarios.

- b) Análisis de resultados – búsqueda de concordancia entre las respuestas de ambos

En esta etapa se agruparon los resultados en el software Microsoft Excel® en gráficas de barras distintas para cada pregunta, tanto de supervisores como de estudiantes residentes y después se analizaron en conjunto y en términos de porcentaje, para buscar la existencia de alguna concordancia entre las respuestas de ambos. Hasta ese momento, solo se pretendía conocer el estado actual de la situación.

- c) Aplicación de cuestionarios previos a la capacitación

Se generaron y aplicaron otros cuestionarios en esta etapa, durante juntas separadas, los cuales estaban aún más enfocados a los 10 principios administrativos de los que se habla en este estudio, con el fin de conocer el dominio previo que se tenía de estos mismos, antes de la capacitación que se les impartiría a supervisores y estudiantes residentes.

- d) Impartir capacitación para mejorar el dominio de los principios administrativos

En esta etapa, se invitó a dos personas externas a la empresa para que impartieran una capacitación sobre el uso de los principios administrativos como la unidad de mando, de preparación, de ejecución y otros más, a todos los supervisores y practicantes involucrados en el estudio.

- e) Aplicación de cuestionarios posteriores a la capacitación

Se aplicaron nuevamente los cuestionarios que se realizaron antes del entrenamiento en juntas separadas, con el fin de poder conocer mediante el análisis de sus respuestas, el impacto que tuvo la capacitación de los principios

administrativos, en los supervisores y estudiantes residentes, sobre el dominio de dichos principios.

- f) Análisis de resultados, haciendo una comparación con los resultados anteriores

En esta etapa, se agruparon los resultados en el software de excel, tanto de supervisores como de estudiantes residentes y se les dio un tratamiento estadístico en el programa SPSS® para evaluar el efecto de la capacitación en adopción de principios administrativos.

- g) Realizar conclusiones y recomendaciones

Para Para finalizar, se realizaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, con base en los resultados obtenidos, las concordancias encontradas, tanto en los primeros cuestionarios, así como en los otros cuatro que se aplicaron antes y después de la capacitación. Lo anterior para dar a conocer la situación inicial, así como el progreso y situación final, con respecto al dominio de los principios administrativos entre supervisores y estudiantes residentes.

4.3 Operacionalización de las Hipótesis

En este capítulo se describen las hipótesis y variables identificadas para la investigación las cuales son descritas en relación con el alcance del estudio, el cual es del tipo descriptivo y correlacional.

Las hipótesis utilizadas para este estudio, son las siguientes:

$$H_0^1 : \mu_D \leq \mu_A = 0$$

$$H_1^1 : \mu_D > \mu_A = 0$$

Donde:

H_0 = La media de los promedios de los resultados después de la capacitación en la adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes es menor o igual a la media de los promedios de los resultados antes de la capacitación.

H_1 = La media de los promedios de los resultados después de la capacitación en la adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes es mayor a la media de los promedios de los resultados antes de la capacitación.

4.3.1 Declaración de Variables

Las variables que fueron enlistadas en el capítulo 4.3, declara lo siguiente para cada variable:

- μ_D = La media de los promedios de los resultados después de la capacitación en la adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes.
- μ_A = La media de los promedios de los resultados después de la capacitación en la adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes.

4.4 Plan de Muestreo

Dentro de este capítulo se describe el tipo de muestra que se utiliza. Como se deseaba efectuar un censo, se incluyeron todos los casos del universo o población Hernández et al. (2010), es decir, a todos los supervisores y estudiantes residentes que tienen bajo su responsabilidad, que en este caso fueron 23 supervisores y 31 estudiantes residentes. También se describe el método que se utiliza para poder definir si las hipótesis descritas anteriormente se aceptan o se rechazan.

4.4.1 Cálculo y Selección de la Muestra

Para seleccionar una muestra, lo primero que se hace es definir la unidad de muestreo/análisis. Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población Hernández et al. (2010), por lo tanto, la muestra que se utiliza para efectuar este estudio, son todos los supervisores y sus estudiantes residentes,

que se encuentran laborando en un centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua, México en el año 2022.

4.4.2 Aplicaciones (Test/Experimentos/Método)

Se aplicó una encuesta a supervisores y estudiantes residentes por separado en una sala de entrenamiento, en el mismo día, antes y después de impartirles una capacitación. En esta capacitación se les expuso sobre los siguientes temas: objetivos definidos, consensuados y medidos, claridad en la definición de roles, procesos definidos, buena comunicación y clima laboral, confianza y respeto, participación, pasos para una comunicación asertiva y organizaciones inteligentes.

Cada una de las preguntas tiene las mismas cuatro opciones de respuesta, donde 1 es igual a nunca, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre. La encuesta está estructurada por 10 dimensiones, las cuales son: autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, jerarquía, orden, capacitación, liderazgo, eliminar el miedo y construir confianza, preparación y ejecución.

Los datos fueron capturados en el software Excel y se les dio un tratamiento estadístico en el programa SPSS® para evaluar el efecto de la capacitación en adopción de principios administrativos a supervisores y estudiantes residentes en un centro de diseño antes y después de la capacitación. Además, se recolectaron datos sociodemográficos sobre: edad, sexo, estado civil, carrera profesional, área de trabajo y antigüedad en la compañía

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para asegurar que se utilizó el instrumento correcto, se analizó su fiabilidad, es decir su coeficiente de consistencia interna. Estos coeficientes que también se les conoce como coeficientes de alfa de Cronbach, indican la fiabilidad. Si se les interpreta como indicadores de unidimensionalidad, en este sentido se les denomina también como coeficientes de homogeneidad, por lo tanto, indican el grado en que las respuestas de cada pregunta están relacionadas entre sí, confirman que cada pregunta miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

En la Tabla 5.1 se muestra un coeficiente de consistencia interna de 0.834 para la encuesta de los supervisores antes de la capacitación y de 0.764 después de la capacitación, de 0.801 para la encuesta de los estudiantes residentes antes de la capacitación y de 0.832 después de la capacitación.

Tabla 5.1 Coeficiente de Consistencia Interna de Alfa de Cronbach para la Encuesta de Supervisores y Estudiantes Antes y Después de la Capacitación (20 Ítems)

Grupo	Alfa de Cronbach	
	Antes	Después
Supervisores	0.834	0.764
Estudiantes	0.801	0.832

Fuente: Elaboración propia

Como el instrumento que se utilizó en cada ocasión demuestra tener muy buena o buena consistencia interna, se asegura que sus resultados son fiables.

También se obtuvieron datos sociodemográficos y se representaron en la tabla 5.2. Se puede notar que la media de la edad de los supervisores es de 43.83 años, de los cuales el 69.6% son del sexo masculino y el 30.4% del sexo femenino, el 21.7% son solteros y 78.3% casados, con una media de antigüedad de 18.58 años.

La media de la edad de los estudiantes residentes es de 22.71, de los cuales 82.1% son del sexo masculino y el 17.9% son del sexo femenino, el 96.4% son solteros y 3.6% casados, con una media de antigüedad de 6.04 meses.

Tabla 5.2 Media y Desviación Estándar de la Edad, Sexo, Estado Civil y Antigüedad de los Supervisores y Estudiantes Residentes

	Supervisores	Estudiantes
Edad (Años)	$\mu = 43.83$	$\mu = 22.71$
	$\sigma = 8.19$	$\sigma = 1.08$
Sexo	Masculino = 69.6%	Masculino = 82.1%
	Femenino = 30.4%	Femenino = 17.9%
Estado Civil	Soltero=21.7%	Soltero=96.4%
	Casado=78.3%	Casado=3.6%
Antigüedad (Años)	$\mu = 18.58$	$\mu = 6.04$
	$\sigma = 10.26$	$\sigma = 4.22$

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.1 se presenta la media de los promedios de los resultados de los supervisores para cada dimensión antes y después de la capacitación. Se observa que los supervisores presentaron incremento en la adopción de todos los principios administrativos.

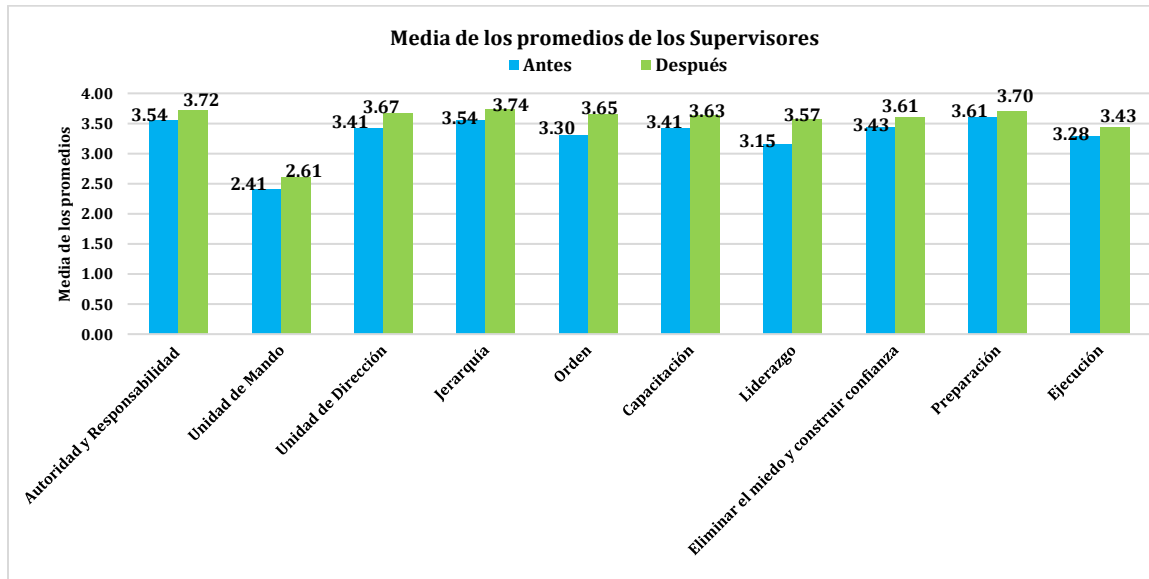


Figura 5.1 Media de los Promedios de las Puntuaciones por Dimensión de los Supervisores.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.2 se presenta la media de los promedios de los resultados de los estudiantes para cada dimensión, en la cual se muestra que los estudiantes residentes presentaron un incremento en la adopción de la mayoría de los principios administrativos con excepción del principio de autoridad y responsabilidad.

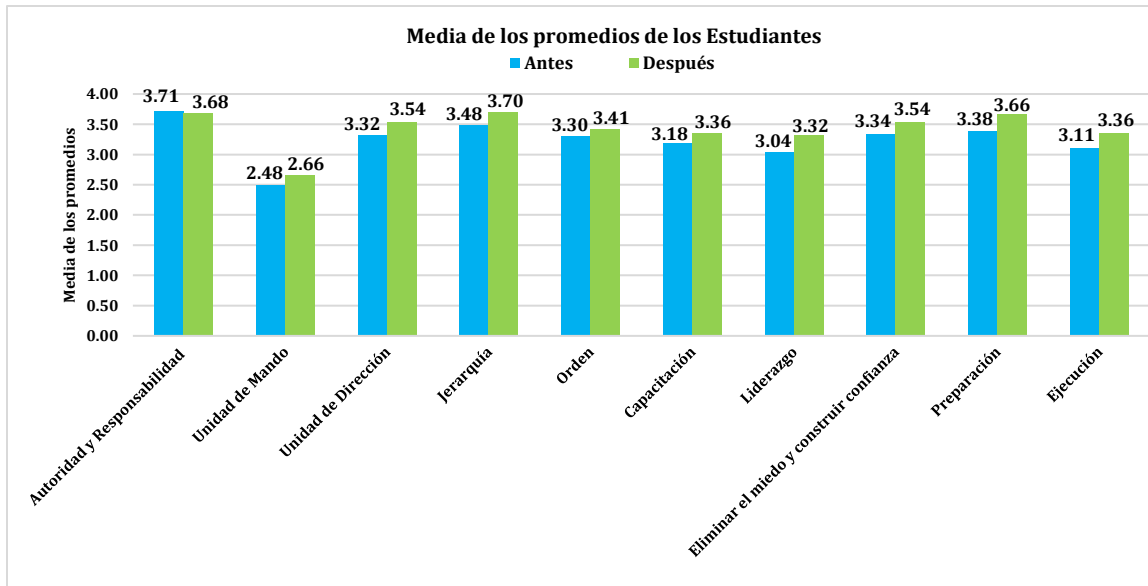


Figura 5.2 Media de los Promedios de las Puntuaciones por Dimensión de los Estudiantes Residentes.

Fuente: Elaboración propia

Para conocer el nivel de significancia que tuvo la capacitación en cada grupo y principio administrativo, se realizó la prueba de hipótesis de los promedios totales segmentados por puesto y dimensión. Cualquier valor que fue menor a 0.05 se le consideró como significativo. Para los supervisores la capacitación solamente tuvo una adopción significativa en el principio de liderazgo y para los estudiantes, en los principios de jerarquía y ejecución (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3 Prueba de Hipótesis de los Promedios Totales por Dimensión y Puesto de Trabajo Antes y Después de la Capacitación

Principio Administrativo	Sig. asintótica (bilateral)	
	Supervisores	Estudiantes
Promedio Autoridad y Responsabilidad	0.090	0.736
Promedio Unidad de Mando	0.166	0.261
Promedio Unidad de dirección	0.052	0.138
Promedio Jerarquía	0.226	0.042
Promedio Orden	0.059	0.269
Promedio Capacitación	0.122	0.524
Promedio Liderazgo	0.022	0.305
Promedio Eliminar el Miedo y Construir Confianza	0.263	0.309
Promedio Preparación	0.253	0.126
Promedio Ejecución	0.640	0.031

Fuente: Elaboración propia

Debido a que se realizó la prueba de normalidad para los datos y estos resultaron ser no normales, se utilizó el análisis de las medianas por medio de la U de Mann-Whitney, en la cual se encontró una significancia asintótica de 0.029 para los supervisores y 0.027 para los estudiantes. Debido a que ambos valores son menores a 0.05, se determina que la capacitación si tuvo un efecto significativo para ambos grupos. Se pueden observar los resultados en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Análisis de Medianas con la U de Mann-Whitney por Puesto de Trabajo

Puesto en la organización		Promedio de Promedios
Supervisores	Sig. asintótica (bilateral)	0.029
Estudiantes	Sig. asintótica (bilateral)	0.027

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación se pretendía evaluar la influencia que tiene la capacitación de supervisores y estudiantes residentes en la adopción de principios administrativos. La prueba de consistencia interna del instrumento que se utilizó con los supervisores, arrojó resultados de 0.834 antes y 0.764 después de la capacitación. Y la prueba de consistencia interna del instrumento que se utilizó con los estudiantes residentes, arrojó resultados de 0.801 antes y 0.832 después de la capacitación.

Los resultados muestran que la capacitación ayudó a que los supervisores adoptaran en mayor grado los principios administrativos como la unidad de mando, la jerarquía, el orden, el liderazgo, la ejecución y otros durante la administración de sus estudiantes residentes. Así mismo, se observa que ayudó a que los estudiantes residentes también los adoptaran, a excepción del principio de autoridad y responsabilidad, en los que la media de los promedios después de la capacitación resultó estar ligeramente por debajo de la media de los promedios antes de la capacitación. Esto puede significar que antes de la capacitación el estudiante residente desconocía por completo el principio o lo conocía solo un poco y durante la capacitación obtuvo cierto conocimiento y esto lo ayudó a reconocer que en asuntos fuera de su alcance, no es a su supervisor inmediato a quien recurre en busca de un apoyo o solución.

Aunque los supervisores presentaron un incremento en la adopción de todos los principios administrativos, también es importante hacer notar que ese incremento solamente fue significativo en el principio de liderazgo. Esto sugiere que antes de la capacitación, los supervisores tenían una idea de lo que significa el principio de liderazgo y la capacitación los ayudó a conocerlo más y que algunos comenzaran o retomaran junto con su estudiante, la planificación de su desarrollo profesional y también a guiarlos en la ejecución de sus actividades.

Los estudiantes presentaron solamente un resultado significativo en los principios de jerarquía y ejecución, lo que sugiere que la capacitación los ayudó a comprender la importancia de conocer el organigrama de su equipo de trabajo y de la empresa, para saber a quién recurrir en situaciones fuera de su alcance cuando su supervisor inmediato no está presente. También los ayudó a respetar la jerarquía, durante la toma de decisiones para cualquier actividad que se realice.

Un resultado significativo en el principio de ejecución significa que algunos de los supervisores que no designaban un tiempo para la planificación de las actividades de sus estudiantes residentes, ahora lo hacen y esto ha beneficiado a que el objetivo de las actividades que les designan sea más claro para ambas partes. El objetivo de la investigación se cumplió satisfactoriamente, evaluando la influencia que tiene la capacitación a supervisores y estudiantes residentes en la adopción de principios administrativos.

Es posible concluir que la capacitación en el centro de diseño en Ciudad Juárez, Chihuahua, México durante el año 2023 ayudó a incrementar la adopción de los principios administrativos para supervisores y estudiantes residentes. El incremento en la adopción para cada puesto laboral fue significativo solamente en algunos principios y la capacitación para ambos grupos fue significativa, por lo tanto se confirma que la hipótesis del estudio si tuvo un efecto positivo en la adopción de principios administrativos de los supervisores y estudiantes residentes.

Debido a esto y que el instrumento demostró tener una consistencia interna muy buena o buena para ambos grupos, se recomienda utilizar nuevamente la metodología descrita en este estudio, cada vez que ingresen nuevos supervisores o estudiantes residentes al centro de diseño, con el propósito de mejorar la relación entre supervisores y estudiantes residentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, E. M. y Encalada C. L. (2006). Desarrollo de un Plan de Motivación y Capacitación para la Empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca. Tesis de Licenciatura. Cuenca, Ecuador. Universidad del Azuay
- Barugel, E. A. (2005). La Governancia en las Empresas de Familia: Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia. Econstor. Make Your Publications Visible
- Beltrán, M. del C. (2018). "Pensamiento administrative: Mejora continua" en Autoría del III congreso internacional online desafíos de las empresas del siglo XXI. En LAMAR, pp. 162
- Canabal, J.D., Gámez, S.M., Canabal, J. y Muñoz, H. (2015) Influencia de los Postulados de Taylor y Fayol en el Desarrollo de las Técnicas Modernas de Administración. Revista Científica Profundidad. ISSN 2422-1783
- Carro, F. D. y Caló A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada en Autoría del congreso VII Jornadas de sociología. La Plata. RIDCA, pp. 7
- Chiang, M. Margarita, Salazar, C. Mauricio, Huerta, P. Carolina y Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. Scielo.org.co. 23(2)
- Cruz, L. A. (2015). Una Revisión a los Principios de la Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México
- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid. 1ra. Edición
- Duque, C. F. (2017). Implícitos y Explícitos en los Conceptos de Liderazgo y Poder en los Libros General And Industrial Management, De Henri Fayol, Y Economía Y Sociedad, De Max Weber. Aproximaciones A La Delimitación De Significación. Tesis de Maestría. Medellín. Universidad EAFIT
- Espinoza, R. (2009). El Fayolismo y la Organización Contemporánea. Visión gerencial. (1),pp. 53-62

- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Primera edición. Paris: El Ateneo
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. Décimo tercera edición, Tr. A. Garzón del Camino, México: Herrero Hermanos
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Universidad autónoma del caribe. Escenarios. 9(1). 38-51. ISSN 1794-1180
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Compañía Editorial McGraw Hill, México. 5ta edición
- Huaman, J. Y. y Riquelme, S. M. (2019). *Incidencia de los Principios Administrativos en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan Huánuco*. Tesis de Licenciatura. Huánuco, Perú. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Hurtado, D.C. (2015). *Procesos administrativos*. Administración de empresas. https://s52e249f80cc3e9b5.jimcontent.com/download/version/1470234240/module/9774022352/name/02-Procesos_Administrativos.pdf (Rescatado 28 de Septiembre 2022)
- Longa, A. del V., Montiel, Z. C. y Abasali, E. J. (2015). *Introducción a la Administración*. Caracas. Universidad Nacional Abierta
- Medina, A. y Ávila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una Visión desde la Psicología Organizacional. ACADEMIA 1(3)
- Méndez, J.C. y Méndez M.A. (2017). Análisis de Eficiencia en los Procesos de las Fábricas Artesanales de Muebles de Madera. Revista de investigación INNOVA. 2(4). 20-29
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización Funcional, Matricial... En Busca de una Estructura Adecuada para la Organización. Scielo.org.co. 16(4)
- Moreno, M. de P. (2020). Gerenciamiento del Plan de Trabajo en Seguridad y

Salud en una Empresa Prestadora de Servicio Odontológico. Tesis de Maestría. Tunja. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión empresarial enfoques y proceso administrativo*. Pearson educación, México, 1ra edición.

Neffa, J. C. (2003). El Trabajo Humano. Contribuciones al Estudio de un Valor que Permanece. Asociación, Trabajo y Sociedad, Argentina. 1ra. Edición

Peris, M. y Rueda, C. (2013). El Enfoque Clásico de la Teoría de la Organización. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia

Puy, F. M. (2002) ¿Qué significa administrar?. Dereitto. 11(1). 149-161. ISSN 1132-9947

Quezada, I. Cristina, Salazar, J. Carlos y Sandoval, M. David (2018). Cumplimiento de los 14 Principios Administrativos de Henry Fayol en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del Área de Logística del Ingeniero Ser San Antonio, Ubicado en la Ciudad de Chichigalpa, en el Periodo Comprendido de Julio a Noviembre del Año 2018. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a edición

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma. Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall

Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. Psychological Assessment. 8(4), pp. 51-66, 66-81, 87-97 y 350-353

Simon, H. A. (1962). El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Compañía editorial Aguilar, España. 1ra. Edición.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper and Row publishers, Nueva York

- Tevera, B. (1996). Un Acercamiento a la Administración Pública de Nuevo León a Través de Los Principios Administrativos de Henri Fayol. Tesis de Maestría. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León
- Vila, J. (2009). *La Comunicación del Directivo*. Tesis de Licenciatura. Barcelona. Universidad Abad Oliva.
- Villanueva, G. y Santos, A. (2019). La Relación Jefe-Subordinados como Factor Importante en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Servicios Generales de un Hospital. Tesis. Guayaquil. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas
- Villaverde, J.C. (2012). Propuesta de Implementación de los 14 Principios del Dr. Deming en una Empresa de Envases y Envolturas Plásticas. Tesis de Maestría. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXO A

Pregunta	Si	No	Nunca
¿Cuándo me uní a la empresa, me sentí bienvenido?			
¿Cuándo me uní a la empresa recibí suficiente información sobre mi rol?			
¿Cuándo entre a la empresa recibí el equipo (computadora de escritorio o portátil)?			
¿Considero que hay un buen ambiente de trabajo en mi departamento?			
¿Mi supervisor sigue mi plan de desarrollo?			
¿Mi supervisor nos trata a mí y a mis compañeros de trabajo, por igual?			
¿Creo que aquí tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente?			
¿Recomendaría a otras personas que hicieran sus prácticas aquí?			

ANEXO B

Encuesta de supervisores.

Lea las siguientes afirmaciones y encierre con un círculo el número (1,2,3,4) que indique la frecuencia con la que le ha ocurrido esa afirmación en su trabajo.

La escala de calificación es la siguiente:

1: Nunca; 2: A veces; 3: Frecuentemente; 4: Siempre

1	Mi practicante ejecuta todas las actividades que le ordeno	1	2	3	4
2	Mi practicante únicamente recibe órdenes mías	1	2	3	4
3	Todos mis colaboradores trabajan hacia un mismo objetivo empresarial	1	2	3	4
4	Se respeta la jerarquía dentro de mi equipo para la toma de decisiones	1	2	3	4
5	Las actividades que realiza mi practicante son acorde a las habilidades que posee	1	2	3	4
6	Le explico a mi practicante la importancia de asistir a las capacitaciones	1	2	3	4
7	Mi practicante y yo planeamos juntos su desarrollo profesional	1	2	3	4
8	Aliento a mi practicante para que participe en las juntas	1	2	3	4

9	Le proporciono a mi practicante las herramientas necesarias para realizar su trabajo	1	2	3	4
10	Dejo claro el objetivo de las actividades que le designo a mi practicante	1	2	3	4
11	Aliento a mi practicante para que asista a las capacitaciones	1	2	3	4
12	Guio a mi practicante en la ejecución de actividades	1	2	3	4
13	Tomo en cuenta los comentarios de mi practicante cuando participa en las juntas	1	2	3	4
14	Le enseño a mi practicante a realizar sus actividades correctamente	1	2	3	4
15	Designo un tiempo para planificar las actividades de mi practicante	1	2	3	4
16	Mi practicante me consulta en asuntos fuera de su alcance	1	2	3	4
17	Mi practicante recibe órdenes de cualquier compañero de equipo	1	2	3	4
18	Percibo que mi practicante está logrando sus objetivos personales	1	2	3	4
19	Mi practicante sabe a quién recurrir cuando está en una situación fuera de su alcance y no estoy presente	1	2	3	4
20	Tomo en cuenta las habilidades de mi practicante para designarle actividades	1	2	3	4

Escriba la información que se le solicita en la siguiente tabla:

Edad:		Sexo:		Estado civil:	
Carrera profesional:					
Área de trabajo:					
Antigüedad:					

Encuesta de estudiantes residentes.

Lea las siguientes afirmaciones y encierre con un círculo el número (1,2,3,4) que indique la frecuencia con la que le ha ocurrido esa afirmación en su trabajo. La escala de calificación es la siguiente:

1: Nunca; 2: A veces; 3: Frecuentemente; 4: Siempre

1	Ejecuto todas las actividades que me ordena mi supervisor	1	2	3	4
2	Recibo ordenes únicamente de mi jefe inmediato	1	2	3	4
3	Todos mis compañeros de equipo trabajan hacia un mismo objetivo empresarial	1	2	3	4
4	Se respeta la jerarquía para la toma de decisiones	1	2	3	4
5	Las actividades que realizo son acorde a las habilidades que poseo	1	2	3	4
6	Mi supervisor me explica la importancia de asistir a las capacitaciones	1	2	3	4
7	Mi supervisor y yo planeamos juntos mi desarrollo profesional	1	2	3	4
8	Mi supervisor me alienta para que participe en las juntas	1	2	3	4
9	Mi supervisor me proporciona las herramientas necesarias para realizar mi trabajo	1	2	3	4
10	Tengo claro el objetivo de las actividades que me designa mi supervisor	1	2	3	4
11	Mi supervisor me alienta para que asista a las capacitaciones	1	2	3	4
12	Mi supervisor me guía en la ejecución de actividades	1	2	3	4
13	Mi supervisor toma en cuenta mis comentarios cuando participo en las juntas	1	2	3	4
14	Mi supervisor me enseña a realizar mis actividades correctamente	1	2	3	4
15	Mi supervisor designa un tiempo para planificar mis actividades	1	2	3	4
16	Consulto a mi supervisor en asuntos fuera de mi alcance	1	2	3	4
17	Recibo ordenes de cualquier compañero de equipo	1	2	3	4
18	Percibo que estoy logrando mis objetivos personales	1	2	3	4
19	Se a quién recurrir cuando estoy en una situación fuera de mi alcance y mi supervisor no está presente	1	2	3	4
20	Mi supervisor toma en cuenta mis habilidades para la designación de actividades	1	2	3	4

Escriba la información que se le solicita en la siguiente tabla:

Edad:		Sexo:		Estado civil:	
Carrera profesional:					

Área de trabajo:	
Antigüedad:	

ANEXO C

Liderazgo (Para Supervisor)

- 1.- Desde su perspectiva, ¿Qué es liderazgo?
- 2.- ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener un líder?
- 3.- De las características mencionadas con anterioridad, ¿Cuál cree usted poseer?
- 4.- ¿Considera usted que las personas lo ven como un líder? ¿Por qué?
- 5.- ¿Por qué cree usted que existe un grupo de personas que no lo visualizan como un líder?
- 6.- ¿Incentiva usted de alguna forma al personal de su departamento?

Liderazgo (Para auxiliares)

- 1.- En la toma de decisiones o soluciones de problemas ¿Puede consultar a sus superiores?
- 2.- ¿De qué forma puede usted sugerir métodos o mejoras para su trabajo?
- 3.- ¿Cuáles cree usted que son las habilidades que debe poseer un líder?
- 4.- De las habilidades mencionadas con anterioridad, ¿Cuál cree usted que posee sus superiores?
- 5.- ¿Cómo lo incentivan a usted para desempeñarse de manera eficiente dentro de sus actividades laborales?

Comunicación

1. ¿Cree usted que existe una buena comunicación a nivel departamental? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

3. ¿Cómo considera Ud. la relación que mantiene con sus superiores?
4. ¿Considera Ud. que la comunicación de las tareas y responsabilidades son transmitidas de manera clara y específica?
5. Suele ocurrir discusiones entre compañeros ¿De ser el caso, me puede indicar cuales son los motivos?
6. En el caso de surgir alguna discusión entre compañeros de trabajo ¿Cómo lo soluciona?

Satisfacción.

1. ¿En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?
2. ¿Está satisfecho con su cargo y responsabilidades dentro de la organización hospitalaria?
3. ¿Ud. dentro de sus responsabilidades en el puesto tiene alguna actividad que atente con su seguridad física?
4. ¿Puede explicarme si se le reconocen adecuadamente las tareas que realiza mejoras que introduce en su trabajo?
5. ¿Ud. cree que el reconocimiento de su trabajo es importante para la satisfacción del mismo?
6. ¿La institución le proporciona a Ud. oportunidades para desarrollar como persona (sociales, académicas, familiares)?

ANEXO D

Autonomía	
	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Cohesión	
	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.
	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.
	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.

Confianza	
	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
	Mi jefe es una persona de principios definidos
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.
Presión	
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

Apoyo	
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.
	Mi jefe me respalda 100%
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Reconocimiento	
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

Equidad	
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
	Mi jefe no tiene favoritos
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Innovación	
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas
	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

ANEXO E

Encuesta para Directivos:

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*
2. *¿Cuáles son sus principales funciones como directivo?*
3. *Número de personas que dependen directamente e indirectamente de su cargo.*
4. *Clasifique por grado de importancia las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)*

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	
Analizar la calidad	
Seguimiento de los proyectos	
Análisis de resultados	
Comunicación	
Estrategias de productos/Servicios	
Comercializar	

5. *De los siguientes canales de comunicación, ¿qué porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia. (1 más importancia – 5 menos importancia).
(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)*

	Importancia	% de tiempo dedicado	Nº enviados	Nº recibidos
Medio				
Teléfono				
e-mail				
Valija (correo papel)				
Cara a cara				
Reuniones (planificadas)				

6. *Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus trabajadores y colaboradores?*

7. ¿Cómo valoraría la comunicación con sus trabajadores?

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Colaboradores
Claridad		
Sinceridad		
Escucha		
Afabilidad		
Apertura a la crítica		

8. Puntúe, la accesibilidad que muestra y tiene para sus trabajadores y colaboradores:

Accesibilidad con sus trabajadores/ colaboradores				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

9. De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de sus trabajadores, enumere las 3 que más utiliza, así como las 3 que cree que necesita potenciar.
- Echar una bronca.
 - Animar cuando existen problemas.
 - Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.
 - Comentar la actuación (feed back).
 - Dar las gracias por el trabajo realizado (reconocer el trabajo).
 - Felicitar.
 - Dar instrucciones de trabajo.
 - Escuchar y ayudar en situaciones personales.

Encuesta para Colaboradores:

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades como colaborador?
- Número de personas de las que depende directamente e indirectamente de su cargo.

4. Clasifique por el grado de importancia que le da su dirigente a las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	
Analizar la calidad	
Seguimiento de los proyectos	
Análisis de resultados	
Comunicación	
Estrategias de productos/Servicios	
Comercializar	

5. De los siguientes canales de comunicación, ¿que porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia. (1 más importancia).
(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)

	Importancia	% de tiempo dedicado	Nº enviados	Nº recibidos
Medio				
Teléfono				
e-mail				
Valija (correo papel)				
Cara a cara				
Reuniones (planificadas)				

6. ¿Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus compañeros y directivos?

7. ¿Cómo valoraría la comunicación de sus compañeros y directivos?

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Directivo
Claridad		
Sinceridad		
Escucha		
Afabilidad		
Apertura a la crítica		

8. Puntúe la accesibilidad que percibe de su directivo para tratar asuntos puntuales:

Accesibilidad de su directivo				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

9. De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de los trabajadores, enumere las 3 que más utiliza su superior, así como las 3 que cree que necesita potenciar.
- a. Echar una bronca.
 - b. Animar cuando existen problemas.
 - c. Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.
 - d. Comentar la actuación. (feed back).
 - e. Dar las gracias por el trabajo realizado. (reconocer el trabajo).
 - f. Felicitar por los objetivos logrados.
 - g. Dar instrucciones de trabajo.
 - h. Escuchar y ayudar en situaciones personales.

ANEXO F

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
División del trabajo	Descripción de funciones	¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?			
		¿Su superior inmediato le orienta las funciones que debe desempeñar en su puesto?			
	Departamentalización	¿Considera que todas las tareas realizadas dentro del almacén contribuyen a cumplir con los objetivos de la organización?			
		¿Cree que el agrupamiento de las funciones se ha realizado de manera correcta para cada uno de los colaboradores?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Autoridad	Liderazgo	¿Cree que el responsable del área posee las características de un líder?			
		¿Se siente motivado a desempeñar su trabajo en base al liderazgo de su responsable?			
	Potestad	¿Considera que existe potestad de su responsable para tomar decisiones?			
		¿Considera que la potestad es utilizada de manera adecuada?			
Disciplina	Política	¿Existen políticas dentro del almacén?			
		¿Conoce las políticas?			
	Regla	¿Existen reglas que se adecuen para dirigir la conducta de los colaboradores?			
		¿Considera que se cumplen estas reglas?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Unidad de mando	Instrucciones	¿Existe algún manual de procedimiento que permita el buen desempeño de sus labores?			
		¿Considera que puede contar con una persona para adquirir conocimiento de su puesto de trabajo? ¿De quién?			
	Asignación de tareas	¿Considera que las tareas que desempeña fueron asignadas correctamente?			
		¿Considera que fueron tomadas en cuenta sus capacidades para la asignación de este puesto?			
Unidad de dirección	Coordinación	¿Existe una buena coordinación en cuanto al trabajo elaborado en esta área?			
		¿Considera que el método empleado por su responsable para el cumplimiento de los objetivos del almacén es acorde a sus funciones?			
	Dirigir	¿Las tareas asignadas son orientadas por una misma persona?			
		¿Todos los empleados del almacén trabajan de acuerdo a un plan establecido para el área?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Subordinación del interés individual al interés general	Interés común	¿Cree que exista algún interés común de acuerdo a las actividades desempeñadas dentro de esta área?			
		¿Piensa que la relación jefe-trabajador en el área de almacén contribuye a un bien común?			
	Acuerdo justo	¿Existe un contrato laboral con la empresa?			
		¿Cree que se han cumplido todos los puntos establecidos en su contrato laboral?			

Justa remuneración	Retribución	¿Considera que la remuneración obtenida está acorde a sus funciones?			
		¿Recibe retribución por horas extras realizadas?			
	Equitativa	¿Existe equidad al momento de la distribución del trabajo por parte de su responsable?			
		¿Considera que las tareas asignadas se realizan de manera imparcial?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Centralización	Delegar	¿Cree que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe del almacén?			
		¿Considera que las labores que desempeña le permiten asumir alguna responsabilidad?			
	Individualismo	¿Considera que las labores realizadas en esta área se desempeñan de manera individual?			
		¿Piensa que sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta?			

Jerarquía	Subordinado	¿Existe una buena relación entre usted y su responsable?			
		¿Las actividades que realiza son orientadas por su responsable?			
	Organigrama	¿Existe un organigrama formal en esta área?			
		¿Conoce la jerarquía establecida en el organigrama?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Orden	Organizar	¿Considera que existe organización en esta área que permita cumplir las metas y los objetivos establecidos?			
		¿Cree que el cargo que desempeña o la labor que realiza esta adecuada a sus capacidades?			
	Lineamiento	¿Piensa que las orientaciones recibidas están bajo una misma línea?			
		¿Cree que cada una de las tareas realizadas permite el cumplimiento de los objetivos del almacén?			
Equidad	Justicia	¿Cree que cada tarea realizada va acorde a lo que le corresponde según sus funciones?			
		¿Considera que su responsable al asignar funciones lo hace de manera equilibrada?			
	Igualdad	¿Cree que todos los colaboradores del área reciben un trato igual por parte de su responsable y compañeros de trabajo?			
		¿Considera que dentro del almacén exista igual oportunidad para aprender, crecer o mejorar?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Estabilidad de contratación de personal	Estabilidad	¿Considera que puede seguir laborando por tiempo indefinido en su puesto?			
		¿Considera que existe poca rotación de personal en esta área?			
	Aprendizaje	¿Recibió algún tipo de capacitación al momento de llegar a su puesto de trabajo?			
		¿Cuándo se le presenta alguna inquietud su jefe le brinda información?			

Iniciativa	Creatividad	¿Considera que en el área permiten el desarrollo de la creatividad?			
		¿Alguna vez ha planteado un procedimiento distinto para desarrollar sus labores?			
	Oportunidad	¿Ha tenido la oportunidad de demostrar nuevas capacidades para su puesto de trabajo?			
		¿Su responsable da la oportunidad de lograr alguna mejora laboral?			

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
Espíritu de cuerpo	Equipo	¿Existe colaboración entre los miembros del equipo de trabajo del almacén?			
		Cuando existe un inconveniente en el área ¿Los colaboradores se apoyan?			
	Armonía	¿Considera que hay unión entre los colaboradores del almacén?			
		¿Cree que el ambiente de trabajo permite una buena comunicación entre los colaboradores?			

ANEXO G

*"Año de la Lucha contra la corrupción e impunidad"*
UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL CIENCIAS ADMINISTRATIVAS 

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS GENERALES:

PERSONA A ENTREVISTAR : HUMBERTO RIQUELME LUNA
PERSONA QUE VA A ENTREVISTAR: HUAMÁN CALERO, JHEZMY YAMELY
FECHA DE ENTREVISTA : 22-07-2019
HORA DE ENTREVISTA : 11:13 a.m.
LUGAR DE ENTREVISTA : Oficina de Admisión

INTRODUCCIÓN

Señor trabajador de esta prestigiosa Universidad, tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y a la vez presentarnos como estudiantes de la EAP Ciencias Administrativas de la UNHEVAL-HUÁNUCO y agradecerle anticipadamente por el tiempo prestado; el propósito de nuestra visita es recoger información valiosa para concretizar parte de la investigación que se está desarrollando, encontrándonos en la etapa de recolección de datos para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación titulado "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNHEVAL - 2018", a continuación le voy a formular algunas preguntas relacionadas con el trabajo de investigación, sírvase responder con las especificaciones detalladas y fundamentadas.

1. ¿Usted Cómo se siente con respecto a su horario?
❖ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que trajo ello?

Bien.
VENTAJAS: Te permite tramitar los documentos en horas de la mañana por tener mayor tiempo aproximadamente 5 horas.
DESVENTAJAS: Cualquiera actividad que se realiza en las horas de la mañana en algunos casos por falta de hora tienes que postergar para la tarde.

2. ¿Crees que el mal clima laboral influye en el abandono del puesto de trabajo?

Sí.
❖ ¿Por qué?
Porque algunos jefes de unidades, oficinas no concuerdan con los subalternos, uno pueda ser por mayoría de edad de los trabajadores o desconocimiento del puesto.

3. Según Ud. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas?

En forma obligatoria sí, voluntario es escaso.
❖ ¿Cómo así?
Algunos trabajadores obligadamente tienen que reportar trámite documentario de cumplimiento de plan operativo hacia las instancias que corresponde, y en caso de la segunda es de acuerdo a la relación laboral que existe entre trabajadores.



"Año de la Lucha contra la corrupción e impunidad"
UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



4. ¿Usted coopera con sus compañeros?

Si,

❖ ¿De qué modo?

En orientación de sus trámites documentarios o en cumplimiento de sus funciones.

5. ¿El grupo de personas con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?

Si,

❖ ¿En qué aspectos se ve reflejado eso?

En el cumplimiento de la actividades y de las metas.

6. ¿Su jefe escucha las sugerencias del equipo?

Si,

❖ ¿Las pone en práctica?

Claro, las opiniones de los subalternos por la misma experiencia son válidos.

7. ¿Tienen la oportunidad de tomar decisiones en algunas tareas?

Si,

❖ ¿Como así?

Cuando no está el director yo doy las orientaciones para el cumplimiento de las metas

8. ¿Los directivos reconocen el tipo de participación que realizan los empleados para la consecución de las metas?

En algunos casos,

❖ ¿De qué modo?

Básicamente en el cumplimiento de metas.

9. ¿El sueldo que percibes te es atractivo para que sigas realizando tus funciones?

No,

❖ ¿Por qué?

Porque no cubre la canasta familiar, por consumo per cápita.

10. ¿Te sientes seguro dentro de tu trabajo?

Si,

❖ ¿por qué?

Por el tiempo de servicio que vengo laborando y el edad.



Muchas gracias por el tiempo prestado hasta otra oportunidad y que Dios lo bendiga mucho.



GUÍA DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES:

OBSERVADOR : Riquelme Fuentes, Sara Melany
 LUGAR DE OBSERVADOR : Universidad Nacional Hermilio Valdizán
 DEPENDENCIA : Biblioteca
 FECHA : 25-09-19
 HORA : 8:00 a.m.

ENUNCIADOS	EVIDENCIA		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
1. Los trabajadores administrativos llegan a tiempo a sus puestos de trabajo.		X	No, por la distancia.
2. Los trabajadores administrativos abandonan sus puestos de trabajo.	X		Se van al cafetín o no están conformes en el puesto.
3. Los trabajadores administrativos respetan la burocracia dentro de sus áreas.		X	
4. Los trabajadores administrativos demuestran compañerismo en sus respectivas oficinas.	X		
5. Los trabajadores administrativos demuestran que trabajan en equipo al momento de realizar tareas encargadas.	X		
6. Los trabajadores administrativos demuestran satisfacción al logro de una tarea.		X	Se ve la presión y obligación por realizarlo.