

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

LAS HABILIDADES DE GESTIÓN Y LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA  
COIPSAC, PERIODO 2015 - 2017

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

HÉCTOR GONZALES CCOPACATI

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LAS HABILIDADES DE GESTIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA  
EMPRESA COIPSAC, PERIODO 2015 - 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 04 de Mayo del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE:



.....

Dr. Roberto Encarnación Supo Hallasi

SECRETARIO:



.....

Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

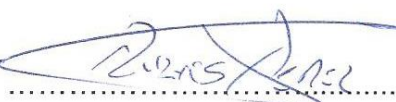
MIEMBRO:



.....

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

ASESOR:



.....

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, por su sus consejos y apoyo incondicional.*

*A mi esposa, por su amor, apoyo y confianza.*

*A mis hijos Doménica Brunella y Héctor Jacobo por ser el motor que me alienta para desarrollarme como padre y profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Escuela de Posgrado en Gestión Empresarial, por contribuir en mi formación académica.*

*A mis docentes por sus enseñanzas.*

*A todos mis amigos de la Maestría por los momentos hermosos vividos.*

*A la Empresa COIPSAC-TACNA, por su absoluta colaboración en el desarrollo del presente estudio.*

*Un sincero y profundo agradecimiento al Ing. Dr. Rubens Pérez Mamani, por su asesoría en la realización del presente estudio.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	01
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción del problema .....	03
1.1.1 Antecedentes del problema.....	03
1.1.2 Problemática de la investigación .....	04
1.2 Formulación del problema .....	04
1.2.1 Problema general.....	04
1.2.2 Problemas específicos .....	05
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	05
1.3.1 Justificación de la investigación .....	05
1.3.2 Importancia de la investigación.....	06
1.4 Alcances y limitaciones.....	06
1.5 Objetivos de la investigación .....	07
1.5.1 Objetivo general .....	07
1.5.2 Objetivos específicos .....	07
1.6 Hipótesis.....	07
1.6.1 Hipótesis general .....	07
1.6.2 Hipótesis específicas .....	08
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio .....	09
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	09
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	11

2.2 Bases teóricas .....	13
2.2.1 Habilidades de gestión .....	13
2.2.1.1 Habilidad .....	13
2.2.1.2 Habilidades gerenciales o directivas .....	14
2.2.1.3 Habilidades administrativas.....	17
2.2.1.4 Habilidades de gestión .....	18
2.2.1.5 Proceso administrativo .....	18
2.2.2 Productividad .....	27
2.2.2.1 Definición de productividad .....	27
2.2.2.2 Importancia de la productividad .....	29
2.2.2.3 Medición de la productividad.....	29
2.2.2.4 Expresiones de la productividad .....	30
2.2.2.5 Aumento de la productividad.....	32
2.2.2.6 Evaluación de la productividad.....	32

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	37
3.1.1 Tipo de investigación .....	37
3.1.2 Diseño de investigación.....	37
3.2 Población y muestra .....	37
3.3 Operacionalización de variables .....	38
3.3.1 Identificación de las variables.....	38
3.3.2 Caracterización de las variables .....	38
3.3.3 Definición operacional de las variables.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos .....	41
3.5 Procesamiento y análisis de datos .....	42

### CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO

4.1 Sobre la variable “Habilidades de gestión” .....	43
4.2 Sobre la variable “Productividad” .....	46

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados de la variable habilidades de gestión .....	48
5.1.1 Dimensión planificación.....	48
5.1.2 Dimensión organización .....	52
5.1.3 Dimensión dirección .....	56
5.1.4 Dimensión control .....	60
5.1.5 Análisis general de la variable habilidades de gestión .....	64
5.2 Resultados de la variable productividad .....	67
5.2.1 Dimensión efectividad .....	67
5.2.2 Dimensión eficiencia .....	71
5.2.3 Dimensión satisfacción laboral.....	75
5.2.4 Análisis general de la variable productividad .....	79
5.3 Contraste de hipótesis .....	82
5.3.1 Contraste de las hipótesis específicas.....	82
5.3.2 Contraste de la hipótesis general .....	83

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Discusión de resultados .....	85
-------------------------------	----

CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	93
ANEXOS .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habilidades de gestión: Relación ítems - dimensión	42
Tabla 2: Productividad: Relación ítem – dimensión	42
Tabla 3: Dimensión planificación	48
Tabla 4: Cuestionario correspondiente a la dimensión planificación	50
Tabla 5: Dimensión organización	52
Tabla 6: Cuestionario correspondiente a la dimensión organización	54
Tabla 7: Dimensión dirección	56
Tabla 8: Cuestionario correspondiente a la dimensión dirección	58
Tabla 9: Dimensión control	60
Tabla 10: Cuestionario correspondiente a la dimensión control	62
Tabla 11: Variable habilidades de gestión	64
Tabla 12: Variable habilidades de gestión por dimensiones	66
Tabla 13: Dimensión efectividad	67
Tabla 14: Cuestionario correspondiente a la dimensión efectividad	69
Tabla 15: Dimensión eficiencia	71
Tabla 16: Cuestionario correspondiente a la dimensión eficiencia	73
Tabla 17: Dimensión satisfacción laboral	75
Tabla 18: Cuestionario correspondiente a la dimensión satisfacción laboral	77
Tabla 19: Variable productividad	79
Tabla 20: Variable productividad con sus respectivas dimensiones	81
Tabla 21: Contraste de la hipótesis general	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de las habilidades directivas	16
Figura 2: Importancia de la planeación	21
Figura 3: Errores en la organización	23
Figura 4: Elementos de control	26
Figura 5: Burocracia ideal de Weber	45
Figura 6: Dimensión planificación	49
Figura 7: Dimensión organización	53
Figura 8: Dimensión dirección	57
Figura 9: Dimensión control	61
Figura 10: Variable habilidades de gestión	65
Figura 11: Dimensión efectividad	68
Figura 12: Dimensión eficiencia	72
Figura 13: Dimensión satisfacción laboral	76
Figura 14: Variable productividad	80

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017; para ello se trabajó con 24 colaboradores que representan la población total de la empresa; el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional; y el diseño fue no experimental de corte transversal.

Se determinó que existe relación directa y significativa (valor de  $r = 0,40$  y de  $p = 0,053$ ) entre las habilidades de gestión y el nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017; que el 75 % de los colaboradores señalan que las habilidades de gestión es de nivel regular; que el 75 % de los colaboradores mencionan que la productividad es de nivel regular.

Palabras clave: Habilidades de gestión, proceso administrativo, productividad, efectividad, eficacia, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to analyze the relationship between management skills and productivity in the company COIPSAC, period 2015-2017, for which we worked with 24 collaborators representing the total staff of the company; the type of research was basic, correlational level, and the design was not experimental cross-sectional.

It was determined that there is a direct and significant relationship (value of  $r = 0,40$  and  $p = 0,053$ ) between the management skills and the level of productivity in the company COIPSAC, period 2015-2017, that 75% of the collaborators indicate that the management skills is of a regular level, that 75% of the employees imply that the productivity is of a regular level.

**Keywords:** Management skills, administrative process, productivity effectiveness, efficiency, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el determinar la relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017. Esta empresa está dedicada a la elaboración de productos hidrobiológicos congelados, los cuales se comercializan a nivel nacional e internacional.

En una organización lo más importante es el capital humano, los colaboradores deben estar motivados y capacitados para mejorar su desempeño laboral con el fin de incrementar la productividad de la empresa. Sin embargo, muchos trabajadores se encuentran desmotivados afectando su rendimiento en el trabajo, por tal razón en la actualidad hay la necesidad en las empresas de realizar una adecuada gestión administrativa mejorando las habilidades de gestión de los gerentes. Esta problemática se presenta en la empresa COIPSAC-TACNA, ya que la falta de un adecuado manejo administrativo y procedimientos técnicos han generado una disminución en la productividad.

El desarrollo del trabajo se inicia con el primer capítulo en el que se describe la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia de la investigación, se definen los objetivos y las hipótesis a contrastar. En el segundo capítulo se analizaron los antecedentes internacionales y nacionales afines al trabajo, el marco teórico para ambas variables: Habilidades de gestión y productividad, y la identificación de los términos básicos.

En el tercer capítulo se desarrolló en forma breve el marco filosófico de las variables de investigación. El marco metodológico como son el tipo y diseño a investigar, la matriz de operacionalización de las variables, la población y

muestra del trabajo, la validación y fiabilidad de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos forman parte del cuarto capítulo.

Finalmente, en el quinto capítulo se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, para lo cual se usaron tablas para analizar el comportamiento de cada dimensión; se siguió con el contraste de las hipótesis, y como parte final se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción del problema**

##### **1.1.1 Antecedentes del problema**

A nivel mundial, la globalización y la competitividad en las empresas de elaboración de alimentos de consumo humano generan deficiencias en el manejo de recursos humanos, causados por diversos motivos internos provocando que el rendimiento de los colaboradores se vea afectada y esto se refleja en la disminución de la productividad, el cual es el principal problema de las empresas de actualidad.

Esta situación no es ajena en nuestro país, esto debido a la falta de habilidades de gestión tanto en el sector público y privado, ya que tradicionalmente la gestión del talento humano ha estado relevado a un segundo plano. Por ese motivo, las pequeñas y microempresas deberían prestarle mayor atención en desarrollar adecuadas prácticas de habilidades de gestión para elevar el rendimiento de la productividad.

De hecho, “en las empresas pequeñas los niveles de productividad laboral son bajos, entre otros, porque las empresas no aplican modelos de gestión innovadoras en sus trabajadores” (Tito, 2012, p. 3).

Las prácticas de gestión organizacional anticuada y desfasada, prohibidas desde la óptica de la competitividad aún permanecen en muchas empresas. En el afán de mejorar la rentabilidad económica muchas empresas no valoran el

trabajo de las personas, al no reconocer los beneficios o retribuyendo pésimos haberes que no reflejan el esfuerzo de sus trabajadores, lo que genera falta de compromiso de sus colaboradores, el cual es un factor fundamental para promover las competencias laborales (Tito, 2012).

En el sector industrial de transformación, específicamente en el sector pesquero existen dificultades de esta índole, las empresas de este sector “carecen de un área que se encargue de motivar al trabajador o no se han implementado estrategias de motivación laboral y que la ausencia de estrategias de gestión de motivación laboral provoca insatisfacción laboral y detrimento de la productividad” (Velásquez, 2015, p. 94).

### **1.1.2 Problemática de la investigación**

Esta problemática también se manifiesta en la empresa pesquera COIPSAC, ubicada en el parque industrial de la ciudad de Tacna, dedicada a la producción y comercialización de productos congelados. A ello se le suma la falta de visión de los directivos en gestión administrativa, que genera una falta de compromiso laboral de sus colaboradores provocando una disminución en la productividad de la empresa.

Por lo anterior, es decisivo averiguar el nivel de los procedimientos de gestión como son la organización, planificación, ejecución y control, y su relación con la productividad de dicha organización.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 - 2017?

## **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 - 2017?
- b) ¿Cuál es el nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 - 2017?

## **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

En la actualidad la mayoría de las empresas fijan como objetivo ser competitivas y exitosas, y los encargados de llevar a cabo las metas plateadas son las personas, por lo tanto, se deben usar estrategias que les hagan sentir valorados y reconocidos por la actividad que llevan a cabo.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y capacidades que posee una persona para liderar un equipo humano o una organización y está muy relacionado con la capacidad de descubrir y valorar el aporte de sus colaboradores a la productividad de la organización.

Para ejercer las funciones de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. “Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (Madrigal, 2009, p. 2).

Dirigir un equipo de personas hacia un objetivo común en una organización, no es una tarea fácil ya que se requieren de conocimientos técnicos (saber hacer) que permitan desarrollar una función específica, además se necesita tener habilidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar e influenciar en el equipo de trabajo, todo ello sumado a las cualidades (saber

ser) que deben tener los directivos, forman el trinomio para lograr un directivo exitoso que permita llevar adelante una empresa (Madrigal, 2009).

Por tanto, el presente trabajo de investigación se justifica puesto que se busca analizar las características de las habilidades de gestión de los directivos de la Empresa Pesquera COIPSAC desde el enfoque de las habilidades humanas, y analizar la influencia de estas habilidades en la productividad.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

La influencia de las habilidades de gestión sobre la productividad en dicha organización permitirá un conjunto de beneficios tales como:

- Relevancia científico - social, puesto que se busca analizar las características de las habilidades de gestión de los directivos de la Empresa Pesquera COIPSAC, que permita proponer alguna alternativa de mejora de la gestión.
- Relevancia académica, dado que los resultados encontrados en la presente investigación servirán para ampliar la temática abordada.
- Relevancia práctico - institucional, puesto que los resultados a encontrar permitirán mejorar la productividad de los colaboradores de la Empresa Pesquera COIPSAC.

### **1.4 Alcances y limitaciones**

En lo concerniente a la delimitación del trabajo de investigación, se consideran lo siguiente:

- Delimitación espacial: El trabajo abarcó al personal que labora en la empresa COIPSAC, Consorcio Industrial El Pacífico, ubicada en el parque industrial de la ciudad de Tacna.

- Delimitación temporal: El trabajo abarcó el periodo 2015-2017.
- Delimitación temática: Se analizaron definiciones, teorías, dimensiones, otros, de los temas de habilidades de gestión administrativa y productividad.

Sobre las limitaciones de la investigación, se consideraron al personal administrativo y los colaboradores de la empresa COIPSAC en Tacna.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.
- b) Determinar el nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

a)  $H_0$ : El nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, no es baja.

$H_1$ : El nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, es baja.

b)  $H_0$ : El nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, no es baja.

$H_0$ : El nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, es baja.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio

Al revisar la bibliografía, se destacan los siguientes antecedentes internacionales y nacionales afines a la presente investigación:

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Escobar (2016) desarrolló un trabajo de investigación denominado "*La gestión del talento humano y la productividad de la Agroempresa Unión Libre*"; esta tesis fue para la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión de la Producción Agroindustrial en Ambato-Ecuador, cuyo objetivo fue evaluar la gestión del talento humano GTH y la productividad de la Agroempresa Unión Libre; el estudio fue cualitativo y cuantitativo, transversal de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional; la muestra fue la población total de 24 personas de la Agroempresa; siendo las principales conclusiones: Existe una excesiva rotación del personal, lo cual ha provocado permanentemente desconocimiento de las obligaciones, responsabilidades y derechos del personal; falta de experiencia de técnicas a ser utilizadas como el diagrama de circulación, flujograma de procesos entre otras, lo que genera una desorganización al momento del proceso viéndose afectado el producto final; el personal de la planta posee limitadas habilidades y destrezas en campo de gestión del talento humano y la productividad, por lo que no cumplen con los estándares y metas, limitando su crecimiento social, laboral y económico.

- b) Rodríguez (2013) desarrolló un trabajo de investigación denominado “*La gestión empresarial y la productividad en la empresa de Hornas plásticas Coca-Pérez de la ciudad de Ambato*”; esta tesis fue para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas en Ambato-Ecuador, cuyo objetivo fue determinar de qué manera se relaciona la Gestión Empresarial con la Productividad de la empresa de Hornas Plásticas Coca – Pérez, con la finalidad de mejorar su funcionamiento; el estudio fue cualitativo y cuantitativo, transversal de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativa; la muestra fueron clientes internos formado por 13 personas y clientes externos formado por 114 personas; siendo las principales conclusiones: La empresa no gestiona ni selecciona la materia prima de una manera correcta, por lo que no se realiza el producto con todas las normas de calidad sugeridas y en consecuencia no existe satisfacción total de los clientes potenciales; el área de producción no cuenta con métodos y procedimientos establecidos, por tal motivo, se ve afectada la productividad; la empresa en su totalidad no cuenta con organigramas y en consecuencia el funcionamiento es desorganizado en el área de producción; la empresa no cuenta con planeación estratégica dentro del área de producción, lo cual no permite alcanzar los objetivos propuestos y mejorar el nivel de productividad de la empresa.
- c) Castellanos (2011) elaboró un trabajo de investigación denominado “*Diagnóstico Integral y Propuesta Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.*”; esta tesis fue desarrollada en la Universidad Tecnológica de la Mixteca en Oaxaca-México, para la obtención del Título de Licenciado en Ciencias Empresariales, el objetivo del trabajo fue realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R, L.; el diseño de investigación es no experimental transeccional o transversal y de tipo correlacional-causal; la muestra fue la población total de 87 personas; siendo las principales conclusiones: La empresa cuenta con fortalezas y

que si son bien aprovechadas puede conducir a un incremento de la eficiencia bajo el cual se opera actualmente; las posibilidades de crecimiento son enormes ya que los niveles de ventas son positivos, aun cuando no se han desarrollado un plan de posicionamiento; hay buenos resultados del producto y el acercamiento con el cliente debido a la aceptación favorable del producto aun cuando no tienen implementado un plan de marketing, con el cual se generaría mayores beneficios; finalmente se diseñó la propuesta de mejora que incluye acciones en cada área para el beneficio de la empresa.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Banda y Silva (2016) desarrollaron un trabajo de investigación denominado "*La Gestión administrativa y su relación con la productividad laboral de la empresa Omega Constructor's building Co. S.A.C. de la ciudad de Tarapoto en el año 2014*"; cuyo objetivo general fue evaluar la influencia de la administración en la productividad laboral de la empresa Omega Constructor'S Building Co. S.A.C.; la investigación es descriptivo-explicativo de tipo no experimental y correlacional de corte transversal; la muestra fue de 42 personas; siendo las principales conclusiones: La organización presenta condiciones favorables para el desarrollo de estrategias administrativas gerenciales adecuadas, posee una estructura definida y conocida por sus colaboradores, existe registros de la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y existen herramientas que mantienen motivados al equipo de ventas.
  
- b) Velázquez (2015) desarrolló un trabajo de investigación denominado "*Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*"; cuyo objetivo general fue determinar la influencia de la gestión de motivación laboral en la productividad de las empresas industriales del distrito de Chimbote en el 2013; la investigación

es de tipo cuantitativo y no experimental descriptivo; la muestra fue de 60 personas; siendo las principales conclusiones: El mayor porcentaje de los trabajadores de las empresas mencionaron que los factores que los motivan son la planificación del trabajo, una adecuada relación con sus compañeros y con instancias superiores, el trabajo en equipo, adecuado ambiente de trabajo y el poder desarrollarse profesionalmente, aunque les falta motivación mediante incentivos económicos; las empresas analizadas aun le prestan poca atención a la motivación laboral ya que no se han llevado a cabo estrategias de motivación laboral.

- c) Valderrama (2014) desarrolló un trabajo de investigación denominado *“Influencia de las Habilidades Gerenciales en el desempeño de los trabajadores de la empresa Diamante S,S. Planta Samanco - Provincia de Sant a- Región Ancash, durante el año 2013”*; esta tesis fue para la obtención del Título de Licenciado en trabajo Social en Trujillo, Perú, cuyo objetivo general fue conocer la influencia de las Habilidades Gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A.; en cuanto al tipo de investigación fue aplicada y el diseño de investigación explicativo – causal; la muestra fue de 77 personas; siendo las principales conclusiones: El desempeño laboral depende de la forma y capacidad de gerenciar de los jefes y/o gerentes, ya que la forma en que se trata al recurso humano replicará en un mayor desempeño laboral; Las habilidades gerenciales son un factor importante en la organización ya que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, lo cual genera un mayor desempeño laboral, estimulándolo a trabajar para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Habilidades de gestión**

#### **2.2.1.1 Habilidad**

Berniell y De la Mata (2016) señalan, “las habilidades son las capacidades de las personas para resolver de manera eficaz distintos problemas o para enfrentar situaciones nuevas o complejas” (p. 22).

Cañedo (2008) menciona que las habilidades son consideradas como:

- a. El conjunto de acciones y operaciones desarrollados por el sujeto que responde a un objetivo.
- b. Es la capacidad adquirida por la persona, de utilizar en forma creativa sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica.
- c. Es el manejo adecuado de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, que regulan en forma adecuada una actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto.
- d. Es la asimilación por el hombre de los modos de acción, que tienen como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos.

Madrigal (2009) menciona que la habilidad, “es la capacidad que ostenta una persona, adquirida por el aprendizaje, capaz de llevar con éxito una actividad, obteniendo resultados con la mayor seguridad, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía” (p. 1).

De hecho, “las habilidades tienen que ser desarrolladas de forma integrada, para ello es necesario tener en cuenta que la formación de una habilidad depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos de las personas” (cañedo, 2008, p. 1).

Las habilidades se forman y desarrollan mediante la vía de la ejercitación y con el entrenamiento continuo. Las habilidades permiten la realización de determinadas acciones para cumplir con los objetivos planteados. Se puede enfatizar, que una vez adquiridos los modos de acción, se inicia el desarrollo de la habilidad en el proceso de ejercitación, es decir, el uso de la habilidad recién formada en la cantidad necesaria y con una frecuencia adecuada de manera que se haga más fácil de reproducir, y se eliminen los errores. Cuando se garantiza la suficiente práctica se dice que la habilidad se desarrolla (Cañedo, 2008).

#### **2.2.1.2 Habilidades gerenciales o directivas**

De acuerdo con Lazzati (2016), “las habilidades gerenciales o directivas son una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que requiere un gerente para ser eficaz en una variedad de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (p. 73).

Actualmente, en el trabajo no solo se juzga a un sujeto por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otros individuos. Esto significa que: “Las habilidades gerenciales son el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que debe tener una persona que le permita ser capaz en una amplia gama de puestos y organizaciones” (Arroyo, 2014, p. 238).

“Las habilidades gerenciales son una agrupación de conocimientos y capacidades con el que debe contar una persona para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización” (Cristancho y Rojas, 2012, p. 03).

Reyes (2012) señala: “Las habilidades gerenciales son destrezas que tienen los directivos, jefes, gerentes para conducir una organización de manera

eficiente y productiva con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas planteadas dentro de una empresa” (p. 07).

Las habilidades gerenciales se agrupan en gerenciamiento de la Motivación del personal, Conducción de grupos de trabajo, Liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas y gestión del cambio y desarrollo de la organización (Castro y Marchant, 2005).

Una organización necesita de gerentes que tengan habilidades y destrezas para generar al máximo la productividad, por ello “las habilidades gerenciales tienen tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura organizacional” (Whetten y Cameron, 2005, p. 9).

En la figura 1 se muestra un modelo de las habilidades directivas, en ella se encuentran diez habilidades gerenciales esenciales que el autor considera importantes, y estas se agrupan en tres clases que se detallan:

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma, estos son: el carácter, la conducta, las reacciones, entre otras. Las habilidades interpersonales permiten relacionarse e interactuar con las demás personas, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las habilidades grupales se refieren a la responsabilidad de un individuo para dirigir de manera eficiente un equipo para lograr una meta en común (Whetten y Cameron, 2005).

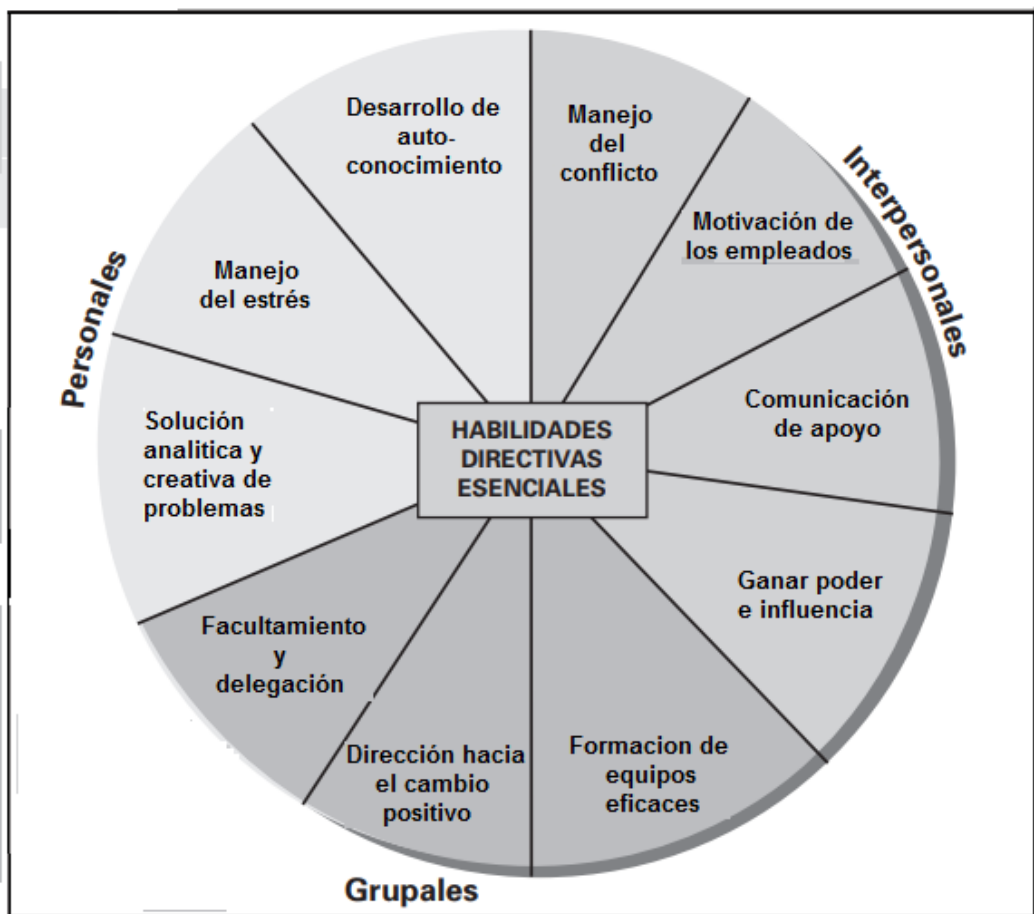


Figura 1. Un modelo de las habilidades directivas

Fuente: Whetten y Cameron (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas (p. 18) México. Editorial Pearson Education de México.

Whetten y Cameron (2005) señalan que las habilidades directivas son:

- a) **Conductuales:** No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
- b) **Controlables:** El desempeño de estas conductas se encuentran bajo el control del individuo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos.

- c) **Desarrollables:** Mediante la práctica y la retroalimentación las personas podrían mejorar su competencia en el desempeño de habilidades.
- d) **Interrelacionados:** Las habilidades no son conductas simplistas, son un conjunto integrado de respuestas complejas, por ejemplo, para poder motivar eficazmente pueden requerirse habilidades como comunicación, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal.
- e) **Contradictorios:** Por su diversidad, pueden parecer incompatibles, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivos, y algunas de ellas parecen incompatibles.

### 2.2.1.3 Habilidades administrativas

Las habilidades administrativas necesarias para un gerente según Robbins y Coulter (2005) son:

- a) **Habilidades técnicas:** Son habilidades que tienen trascendencia en los niveles inferiores de una organización, pues los directivos se relacionan en forma directa con los trabajadores. Estas habilidades son los conocimientos y competencia en una rama específica como son aspectos contables, manejo de Software, ingeniería o manufactura.
- b) **Habilidades de trato personal:** son capacidades que permiten trabajar bien con otras personas, ya sea de manera individual como en trabajo en equipo. Los gerentes que dominan las habilidades de comunicación, motivación, dirigir, generar entusiasmo y confianza, son capaces de que cada miembro de su equipo esté comprometido con su organización.

**c) Habilidades conceptuales:** Son habilidades que tienen mayor importancia en los niveles administrativos superiores. Están relacionadas a la solución de problemas, desarrollo de innovación, aplicaciones de tecnología, así como manejar el modelo comercial de la organización para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

#### **2.2.1.4 Habilidades de gestión**

Las habilidades de gestión son un grupo de habilidades blandas y del pensamiento que permiten el desarrollo del trabajo colaborativo, multidisciplinario, creativo y de espíritu crítico (Oviedo, Díaz, Otazu, y Ibañez ,2015). Así mismo, “las habilidades de gestión integran a las habilidades personales y técnicas, ya que el gestionar una empresa requiere de competencias y destrezas que ayuden a innovar ya que el momento actual así lo requiere” (Mejía, 2017, p. 8).

Stettinius, Wood, Doyle, y Colley (2009) indican: “Las habilidades de gestión apoyan al proceso estratégico, a entender y conocer la empresa y su entorno, a revisar y evaluar de manera periódica las decisiones implementadas, a la mejora continua y a la búsqueda de la competitividad” (p. 23).

Para una eficaz habilidad de gestión se debe analizar ciertos factores importantes como: elegir los objetivos correctos de la organización, luego planificar las acciones necesarias para cumplirlos y gestionar las acciones de mejora planificada, es decir la capacidad para convertir los objetivos en resultados (Merli, 1997).

#### **2.2.1.5 Proceso administrativo**

Cabe precisar que las habilidades de gestión están vinculadas con la gestión administrativa, “la gestión administrativa es el proceso de diseñar y

mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (Banda y Silva, 2014, p. 31).

Toda gestión administrativa implica un proceso administrativo y que sin este proceso es imposible hablar de gestión administrativa. El proceso administrativo, “es un conjunto de normas de una organización, el cual es una herramienta con el que desarrollan los gerentes dentro de una organización y posibilitan a los mandos tácticos y estratégicos de la empresa desarrollar los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa” (Blandez, 2014, p. 1).

Precisamente el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, serán considerados como la variable 1 en el presente trabajo.

#### **2.2.1.5.1 Planeación**

Para emprender un negocio, se debe hacer algunas preguntas como: para qué la va a realizar, cómo la va a llevar a cabo, con qué y qué pasos seguir para lograrlo, esto es planeación. Al planear se establece hacia donde se quiere llegar, es decir, que objetivos se quiere lograr. Planear permite reconocer las barreras que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos, conociendo estas barreras se consigue pensar en estrategias para reducirlos. Cuando los objetivos son claros, se pueden determinar los pasos a seguir, los recursos necesarios y el tiempo para conseguirlo. La planeación es el base fundamental de las siguientes etapas del proceso administrativo, por eso se debe dedicarle tiempo. Las empresas actualmente no pueden omitir esta actividad, porque de hacerlo generará que las siguientes etapas administrativas: organización y dirección, no estén bien estructuradas y, por consiguiente, el control no sea efectivo (Córdova, 2012).

Planear significa que los gerentes piensen con anterioridad en sus metas. Entonces la planeación es “el proceso de establecer los objetivos y determinar la forma en que debe hacerse para lograrlos” (Schermerhorn, 2010, p. 156).

Se debe establecer una estrategia para alcanzar las metas establecidas, esto significa que "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (Reyes, 2006, p. 244).

Mediante la planeación se determina el destino de una empresa a futuro, por tanto, “la planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional” (Munch, 2007, p. 63).

Por medio de la planificación se desean alcanzar los objetivos de una manera eficiente. “Planear es definir los objetivos y desarrollar los medios para alcanzarlo, para ello se deben analizar los problemas en forma anticipada, planear métodos de solución y desarrollar los pasos para alcanzar con eficiencia los objetivos” (Mercado, 2001, p. 125).

### **Importancia y beneficios**

Cuando la planeación se desarrolla de manera adecuada se pueden hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. La planeación permite realizar planes de trabajo, desarrollar métodos, establecer las líneas de acción para lograr que los tiempos y recursos utilizados sean más eficientes. Mediante la planeación se reduce la incertidumbre, porque planear requiere investigar los obstáculos que se pueden presentar en el cumplimiento de los objetivos, y así fijar estrategias para minimizarlos. (Córdova, 2012)

La planeación es una actividad que se debe desarrollar en todos los departamentos de una empresa u organización, se eleva la moral de los integrantes, porque se sienten tomados en cuenta y se comprometen. Cada área debe de realizar su planeación, ejemplo: ventas (qué nuevos productos venderá, qué promociones hará, etc.), recursos humanos (programas de capacitación, incrementos de sueldos, etc.). La planeación es fundamental porque es la base del control, es necesario que estén claros los objetivos, sobre todo en el aspecto cuantitativo (Córdova, 2012).

En la figura 2 se da a conocer la importancia de la planeación, ya que el éxito de las grandes empresas es que planean y no sólo a un año, sino a varios años. Para los países también es importante planear, por ejemplo, en Perú en Plan Estratégico de Desarrollo Nacional se encuentra la planeación hasta el 2021. Australia está manejando su planeación del país a 100 años.



Figura 2. Importancia de la Planeación

Fuente: Córdova (2012). Proceso Administrativo (p. 68) México. Editorial Red Tercer Milenio.

### 2.2.1.5.2 Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo donde se programan las actividades a realizar, por ejemplo, una empresa dedicada a

comercializar ropa, necesita un área de compras, ventas, recursos humanos, además se debe definir qué actividades debe cumplir cada área y persona; ahí es donde se definen los jefes, niveles de autoridad, comunicación y coordinación. La falta de una adecuada organización genera tener empleados confundidos porque no tienen bien identificado el propósito de la empresa, del departamento, quién es su jefe y, sobre todo, las actividades a realizar, que generará cuellos de botella, una duplicidad de funciones, cargas de trabajo o tiempos muertos (Córdova, 2012).

De acuerdo con Terry y Franklin (2003), “la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (p. 247).

Reyes (2006) la define como: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 277).

Robbins y Coulter (2005) dicen que: “La organización es el proceso de crear la estructura de una organización. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia” (p. 234).

Según las definiciones, la organización se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo adecuadamente a la práctica para cumplir con las metas y objetivos planeados, además señalan como deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, es decir engloba lo que es el organigrama de la empresa.

## Importancia

Mediante la organización se identifican y se clasifican las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas. “La organización es importante porque define las áreas, crea los niveles de autoridad, comunicación, delegación, divide el trabajo, crea métodos y asigna los recursos para el logro de los objetivos” (Córdova, 2012, p. 93).

Esta actividad se debe realizar adecuadamente para no cometer errores en una empresa. En la figura 3 se observa los errores más comunes que se cometen en una organización:



Figura 3. Errores en la organización

Fuente: Córdova (2012). Proceso Administrativo (p. 94) México. Editorial Red Tercer Milenio

### 2.2.1.5.3 Dirección

Para administrar una empresa, la dirección es un elemento indispensable para llevar a cabo los lineamientos establecidos en la planeación y

organización. Esta etapa del proceso administrativo también es conocida por algunos autores como ejecución, comando o liderazgo. Dirigir una organización representa un gran desafío y compromiso, no basta sólo con tener la autoridad, se deben poseer habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación, supervisión y toma de decisiones que permitan lograr las metas y objetivos de la empresa (Córdova, 2012).

Esta etapa es esencial en el proceso administrativo. “Dirección es el elemento de la administración donde se logra la realización de lo planeado, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando que se cumplan todas las órdenes emitidas” (Reyes, 2006, p. 384).

La dirección influye en la moral de los empleados lo que afecta a la productividad. Por ello, “la dirección consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, seleccionar los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, en una forma u otra, los problemas del comportamiento de los empleados” (Robbins y Coulter, 2005, p. 384).

Los esfuerzos de los empleados deben ser canalizados en forma adecuada. “La dirección es la capacidad de poder influenciar a las personas que están a su cargo para el logro de los objetivos” (Córdova, 2012, p. 112).

Si no se logran los objetivos, las empresas deben de reaccionar de manera inmediata, capacitando, removiendo o despidiendo al gerente, ser un buen gerente no es solo tener un título, ni un puesto, ni la autoridad, sino tener la capacidad de comunicación, supervisión, motivación y liderazgo con los empleados o el grupo que tengan a su cargo, para que cumpla con lo establecido en la planeación y organización.

## **Importancia**

Su importancia radica en que permite la realización de lo establecido en la planeación y organización, persuade a los empleados para cumplir una conducta deseable y estimula un adecuado clima organizacional que permite alcanzar las metas y objetivos. Otro de los beneficios es que mejora los recursos de la empresa. Esta etapa es tan importante, que aquellas empresas que no han manejado una buena dirección han desaparecido (Córdova, 2012).

### **2.2.1.5.4 Control**

Todo proceso tiene un fin, y el administrativo no es la excepción, la aplicación del control permite mejorar las actividades por que compara lo planeado con lo realizado, identifica desviaciones y las causas que lo generaron, retroalimenta la forma de hacer las cosas. El control no solamente se debe realizar hasta el final, es importante que en cada etapa del proceso administrativo se controle, con el propósito de utilizar adecuadamente los recursos asignados (Córdova, 2012).

Esta etapa permite confirmar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. El control es “la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (Reyes, 2006, p. 440).

Es decir:

- a) Es la recolección sistemática de datos;
- b) Para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) Control automático (*feedback* control).
- b) Control sobre resultados (*open* control).

Los gerentes de una empresa tienen que controlar y tomar las medidas necesarias para reducir las ineficiencias. “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado” (Terry y Franklin, 2003, p. 517).

El control previene y mejora las operaciones, es un medio de retroalimentación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. El control se relaciona con lo planeado, si no hay planeación, qué se puede controlar. La planeación debe tener muy claros los objetivos, por ejemplo, si nuestro objetivo para el siguiente año es un incremento en las ventas, pero no se determina el porcentaje, será lo mismo tener un incremento del 1 % o del 10 %, por ello se deben establecer estándares en forma cuantitativa y cualitativa, para detectar las desviaciones y establecer las medidas correctivas (Córdova, 2012).

En la figura 4 se observa los elementos de control, los cuales son importantes para llevar a cabo esta actividad.



Figura 4. Elementos de control

Fuente: Córdova (2012). Proceso Administrativo (p. 140) México. Editorial Red Tercer Milenio

## 2.2.2 Productividad

### 2.2.2.1 Definición de productividad

Para que los bienes y servicios alcancen niveles de competitividad, la productividad debe ser uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas. La productividad es la manera de uso de los factores de producción en la elaboración de bienes y servicios para la sociedad, buscando incrementar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos (Medina, 2010).

De acuerdo con Montico-Riesco y Velarde (2014), La productividad es “la relación entre los recursos utilizados y los productos/servicios prestados, sin dejar de tener en cuenta la calidad” (p. 753). Anaya (2007) indica: “la productividad es la relación entre la cantidad de productos o servicios obtenidos y los recursos empleados para la consecución de los mismos” (p. 29). En consecuencia, se puede obtener la siguiente relación:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTOS O SERVICIOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

Observando la ecuación anterior, se ve que aumentar la productividad significa:

- Producir más con el mismo consumo de recursos.
- Producir igual utilizando menos recursos.

Robbins y Coulter (2005), la definen como: “Es la cantidad total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción” (p, 455). En la producción puede evaluarse el rendimiento de los talleres, la maquinaria, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por la organización en los procesos, la innovación y además de la mejora de las habilidades del recurso humano mediante la motivación.

Este indicador es un factor primordial en una empresa. “La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía” (Werther y Davis, 2008, p. 8).

Las organizaciones tienen que utilizar menos recursos para incrementar la productividad, para lo cual deben reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. Mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales, lo que generará una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad. (Werther y Davis, 2008)

Según Fietman. (1994), citado por Banda y Silva (2016) señalan que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos humanos.** Es considerado como un factor importante que afecta a la productividad, desarrolla un papel protagónico en las organizaciones y éste controla a los demás factores.
- **Maquinaria y equipo.** Un equipamiento obsoleto genera una disminución de la productividad, por ello es necesario evaluar el estado de la maquinaria, la calidad y el manejo adecuado del equipo.
- **Organización del trabajo.** La planificación es un factor que interviene en la estructura y asignación de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

### **2.2.2.2 Importancia de la productividad**

El incremento de la productividad permite a las empresas que sean más competitivas y aumente la empleabilidad, generando una economía dinámica, lo cual beneficia a una sociedad en su conjunto.

Según Medina (2010) señala: “La productividad desde el punto de vista estratégico busca los mayores niveles de desempeño en el mercado, para que toda la organización trabaje en el logro de los objetivos” (p. 113).

En términos generales, un aumento de la productividad ayuda a incrementar los ingresos y reducir la pobreza, produciendo así un círculo virtuoso, además el aumento de la productividad reduce los costos de producción y aumenta la rentabilidad de las inversiones; lo que genera un incremento en los ingresos para las empresas y los inversionistas, y se traduce en incrementos salariales. En tal contexto, el consumo y el empleo crezcan debido a la posibilidad de que los precios disminuyan, permitiendo que los habitantes superen la pobreza. (OIT, 2008)

Bain (2003) citado por Banda y Silva (2016) Indica que la importancia reside en que “es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues permite contrastar la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos” (p. 54). El indicador de productividad mide la eficacia y eficiencia de los procesos en las empresas.

### **2.2.2.3 Medición de la productividad**

La medición de la productividad en ocasiones es directa, como cuando se miden las horas hombre por tonelada de un producto elaborado, pero en la mayoría de los casos hay dificultades para realizar esta medición (Gonzales y Carro, 2011), estos problemas de medición son:

- Las especificaciones de los bienes pueden variar, mientras los insumos y salidas permanecen constantes. La diferencia radica en el uso de diferentes tecnologías.
- Los factores externos de la organización pueden provocar un aumento o disminución en la productividad, en este caso la productividad de la organización depende de sistemas externos como pueden ser factores energéticos que las decisiones administrativas.

Medir la productividad en el sector servicios es más complicado, en consecuencia es difícil hacer un cálculo con exactitud. Sin embargo, se debe buscar la mejora de la productividad y los datos necesarios que permitan documentar el progreso (Gonzales y Carro, 2011).

#### 2.2.2.4 Expresiones de la productividad

Existen diferentes formas de expresar la productividad.

- **Productividad parcial y productividad total:** la productividad parcial relaciona todo lo producido con uno de los insumos usados y la producción total es el cociente de la producción total con el total de insumos utilizados (Gonzales y Carro, 2011).

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Total salidas}}{\text{Una entrada}}$$

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Total salidas}}{\text{Total entradas}}$$

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materias primas} + \text{Otros}}$$

- **Productividad física y productividad valorizada:** la productividad física de una entrada es la relación entre la cantidad física del sistema y la cantidad de entrada necesaria, o el equivalente de la cantidad de salida por unidad de una de las entradas. La salida puede expresarse en toneladas,

metros, metros cuadrados, unidades, etc. Esta medida es comúnmente usada por los técnicos ya que se obtienen información con alta exactitud. La productividad valorizada es igual a la productividad física, pero la salida esta valorizada en términos monetarios. Esta medida es más utilizada por los economistas (Gonzales y Carro, 2011).

- **Productividad promedio y productividad marginal:** la productividad promedio es la relación entre la salida total del sistema y la cantidad de entradas utilizadas. Las unidades pueden ser por ejemplo toneladas/hectárea, esta medida es utilizada para realizar análisis comparativos de productividades de distintos sistemas. La productividad marginal es el incremento del producto o valor agregado por la utilización de una unidad más de ese factor, permaneciendo constantes los otros factores. Esta es expresada en unidades físicas y algunos ejemplos que podrían responderse con esta medida son: ¿en cuánto varía la productividad de la mano de obra si se aumenta la velocidad de una maquina en 10 %?; ¿en cuánto varía la productividad de la tierra agrícola si se usan 5 kg más de fertilizantes por hectárea?; ¿Cómo varía la productividad total de una empresa si se reduce la cantidad de empleados en 15 %? (Gonzales y Carro, 2011).
- **Productividad bruta y productividad neta:** la productividad bruta es el cociente entre el valor bruto de la salida (incluye el valor de todos los insumos) y la entrada (o conjuntos de entrada) que incluyen también el valor de todos los insumos. La ventaja de esta medida es que se hace sencillo la medición de este índice. Sin embargo, la productividad neta es el valor agregado a la salida por una entrada. Esta productividad neta en ocasiones también es denominado índice de valor agregado. (Gonzales y Carro, 2011).

### 2.2.2.5 Aumento de la productividad

A nivel empresa, para incrementar la productividad se necesita de un análisis detallado de cuáles son los factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos. Entre los factores más comunes que frecuentemente deben analizarse están (Galindo y Ríos, 2015):

- Uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales.
- Calidad de la fuerza de trabajo y capital.
- Inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo.
- Procesos de aprendizaje en la producción (i.e. “Learning-by-Doing”).
- Innovaciones en la calidad de los productos.
- Estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa.

### 2.2.2.6 Evaluación de la productividad

Este indicador de gestión es importante y debe monitorearse continuamente ya que permite identificar problemas, tomar acciones correctivas o preventivas de acuerdo a la naturaleza del problema. Existen tres criterios comúnmente utilizados para medir el rendimiento productivo de una empresa, estas son: la efectividad, eficiencia y relevancia (Lusthaus, 2002).

- **Efectividad:** se calcula según el índice de cómo avanza la organización en el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas.
- **Eficiencia:** una empresa además de ofrecer un excelente servicio/producto, debe tener una estructura apropiada de costos.
- **Relevancia:** indicador de la viabilidad a largo plazo de toda organización, la relevancia está fuertemente vinculada a la, reacción del mercado a los bienes, servicios y a la información que la organización le proporciona.

Según Jerigan, Beggs y Kohut (2002) citado por Mamani (2017) señala que: “la satisfacción laboral positiva facilita el compromiso y la lealtad con la

organización, lo que resulta beneficioso para ésta, con mayores índices de productividad y mejora de la calidad” (p. 74).

Por tal motivo, los indicadores efectividad, eficiencia y satisfacción laboral serán consideradas como la variable 2 en el presente trabajo.

#### **2.2.2.6.1 Efectividad**

La efectividad se define como “la cuantificación del logro de la meta, sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea” (Uzcátegui, 2011, p. 34)

Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. Por lo tanto para la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003).

La efectividad en las empresas es un desafío a alcanzar, y debe ser un objetivo en todas las organizaciones debido a que ayuda a aumentar la productividad. “La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado” (Rodríguez y Gómez, 1991, p. 33).

La efectividad no puede ser considerada como único criterio de productividad ya que se cae en los estilos efectivistas, lo que significa que lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad tiene una relación estrecha con la productividad debido a que permite lograr mayores y

mejores productos según sea el objetivo, sin embargo, adolece de la noción de uso de los recursos (Rodríguez y Gómez, 1991).

#### **2.2.2.6.2 Eficiencia**

Ser eficiente es reducir la cantidad de insumos desperdiciados. “La eficiencia es obtener la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de insumos; se conoce cómo hacer las cosas correctamente” (Robbins y Coulter, 2005, p. 602).

Utilizar los recursos en forma adecuada ayuda a la organización alcanzar las metas propuestas. “La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades” (Rodríguez y Gómez, 1991, p. 33)

La eficiencia tiene dos significados: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Estas definiciones están relacionadas a productividad, sin embargo, la exageración de la importancia de la eficiencia lleva a poner más énfasis en la administración de recursos (hacia adentro) descuidando el cumplimiento de objetivos, de los resultados de la calidad y la productividad. El cumplimiento de presupuesto de gastos, uso de las horas disponibles, realización de actividades, etc., son estilos o características muy comunes del eficientismo, sin embargo, el concepto de eficiencia lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos (Rodríguez y Gómez, 1991).

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta, es decir producir con 100 % de efectividad el servicio o producto, tanto en cantidad y calidad, y además debe ser adecuado para satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. Por lo tanto, la eficacia

debe ser utilizada en conjunción de la efectividad y eficiencia. (Rodríguez y Gómez, 1991, p. 34).

### **2.2.2.6.3 Satisfacción laboral**

Las actitudes favorables de un individuo generan satisfacción en el trabajo e incrementan la productividad. Generar actitudes adecuadas en los empleados para beneficio de la empresa, es el desafío de los gerentes eficaces. Las actitudes son “los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen” (Newstron, 2011, p. 217).

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. “La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, en tal sentido, la satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes del trabajador hacia su trabajo (Newstron, 2011, p. 217).

Según Palma, (1999) citado por Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) menciona que la “satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional” (p. 11).

La satisfacción laboral son actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con la labor que desempeña tiene actitudes positivas hacia su trabajo; quien está insatisfecho desarrolla actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados generalmente se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

En ocasiones resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. “La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (Araujo y Solórzano, 2015, p. 35)

La Satisfacción Laboral en la actualidad es un tema de gran interés, relevante tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. En cuanto a las organizaciones este concepto se estudia como una variable que influye sobre las interrelaciones entre individuos y la organización, pues de esta interacción es que resulta necesario prestar atención a ambos intereses. En otras palabras las personas necesitan a las organizaciones como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales (Newstrom, 2011).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

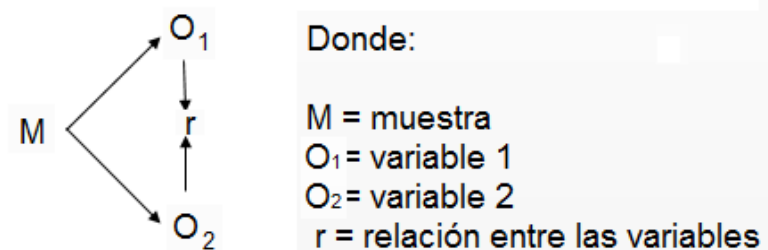
#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica o pura debido a que se buscó aportar al conocimiento; de nivel correlacional ya que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

##### 3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, dado que ninguna variable fue alterada; y de corte transversal, puesto que la información se recabó en un momento en el tiempo (Hernández et al., 2010). El esquema utilizado fue el siguiente:



#### 3.2 Población y muestra

La población tomada para la realización del trabajo comprende a todo el personal de la empresa COIPSAC, por ello se realizó un censo y que la distribución muestral fue no aleatoria. La población está conformada por 24 trabajadores.

### 3.3 Operacionalización de variables

#### 3.3.1 Identificación de las variables

**Variable 1:** Habilidades de gestión

**Dimensiones:**

- Planificación de las actividades.
- Organización de las funciones.
- Dirección del planeamiento.
- Control y evaluación.

**Variable 2:** Productividad

**Dimensiones:**

- Efectividad.
- Eficiencia.
- Satisfacción laboral.

#### 3.3.2 Caracterización de las variables

- **Variable 1:** Habilidades de gestión: es el manejo adecuado de la institución de modo que la organización genere desarrollo y produzca más recursos.

**Dimensiones:**

- a)  $X_1$  = Planificación de las actividades: implica el nivel de planificación en las distintas áreas.
- b)  $X_2$  = Organización de las funciones: implica disponer y coordinar los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- c)  $X_3$  = Dirección del planeamiento: implica la ejecución de planes, la motivación y la comunicación para alcanzar las metas.

d)  $X_4$  = Control y evaluación: implica la evaluación general de la empresa.

- **Variable 2:** Productividad: es un indicador que señala si la empresa cumple con los objetivos.

**Dimensiones:**

a)  $Y_1$  = Efectividad: implica el logro de los objetivos de una organización.

b)  $Y_2$  = Eficiencia: implica el mejor uso de los recursos de la empresa.

c)  $Y_3$  = Satisfacción laboral: implica la actitud del colaborador frente a su trabajo

### 3.3.3 Definición operacional de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Variable 1:</b> Habilidades de gestión.	Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.  Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. (Chiavenato, 2006.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de las actividades.</li> <li>- Organización de las funciones.</li> <li>- Dirección del planeamiento.</li> <li>- Control y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos claros.</li> <li>- Condiciones adecuadas de trabajo.</li> <li>- Reuniones para establecer políticas, procedimientos.</li> <li>- Procedimientos para prever problemas futuros.</li> <li>- Asignación adecuada del trabajo.</li> <li>- Instalaciones adecuadas de trabajo.</li> <li>- Requisitos del puesto laboral claros.</li> <li>- Autoridad en forma adecuada.</li> <li>- Personal motivado y reconocido.</li> <li>- Comunicación y seguridad entre las áreas de trabajo</li> <li>- Liderazgo del personal jerárquico.</li> <li>- Medición de las metas de la empresa.</li> <li>- Información adecuada sobre las actividades realizadas.</li> <li>- Prevención de fallas en el proceso.</li> <li>- Retroalimentación y adecuadas acciones correctivas.</li> </ul>
<b>Variable 2:</b> Productividad.	Es la medida en que una organización cumple sus objetivos. La capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. (Koontz, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Satisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de la misión</li> <li>- Cumplimiento de metas y objetivos,</li> <li>- Evaluación del desempeño organizacional</li> <li>- Retroalimentación adecuada</li> <li>- Diagrama de circulación de planta.</li> <li>- Uso adecuado de los recursos de la empresa.</li> <li>- Análisis de los costos y resultados.</li> <li>- Control de la calidad.</li> <li>- Motivación y comunicación del personal.</li> <li>- Condiciones salariales.</li> <li>- Reconocimiento y oportunidades al personal.</li> <li>- Clima laboral.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta; siendo el instrumento el cuestionario, los cuales fueron confeccionados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor de tesis; los mismos fueron validados a través del Juicio de Expertos (se anexa). Se utilizaron dos instrumentos:

- Un cuestionario para analizar las características de las habilidades de gestión de los gerentes de la Empresa Pesquera COIPSAC.
- Un cuestionario para determinar la productividad de la Empresa Pesquera COIPSAC.

En la tabla 1 y 2 se muestran las dimensiones de la variable habilidades de gestión y productividad con sus respectivos ítems.

La fuente de información fue esencialmente primaria, debido a que fue recabada del total de trabajadores de la empresa COIPSAC, para lo cual se efectuaron las coordinaciones respectivas con el Gerente de la empresa.

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico denominado Alpha de Cronbach; por tanto, se aplicó una Prueba Piloto a 10 trabajadores de la empresa, de donde se obtuvo un valor de 0,924 para la variable 1 (se anexa) y de 0,836 para la variable 2 (se anexa), puesto que ambos valores resultaron ser mayores a 0,80, ello implica que dichos instrumentos son aceptables (George y Mallery, 2003, p. 231).

**Tabla 1***Habilidades de gestión: Relación ítem - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
<b>Habilidades de gestión</b>	Planificación de las actividades	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07
	Organización de las funciones	08, 09, 10, 11, 12, 13
	Dirección del planeamiento	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
	Control y evaluación	21, 22, 23, 24, 25

Fuente: Cuestionario de "Habilidades de Gestión"

**Tabla 2***Productividad: Relación ítem - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
<b>Productividad</b>	Efectividad	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Eficacia	07, 08, 09, 10, 11, 12, 13
	Satisfacción laboral	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Fuente: Cuestionario de "Productividad"

### 3.5 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 23,0 en español. El análisis de datos implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias y gráficos de barras.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Prueba chi – cuadrado para una muestra.
- Coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $\rho$ ), cuyo modelo estadístico viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Dónde:  $d_i$  es la diferencia entre los rangos de las variables y  $n$  es el número de parejas de datos.

## CAPÍTULO IV

### MARCO FILOSÓFICO

#### 4.1 Teorías de la administración

Henri Fayol y Max Weber son considerados los dos principales contribuyentes del enfoque clásico de la administración general.

- **Henri Fayol**

Fayol describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Menciona que la práctica gerencial es distinta de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y las otras funciones típicas en las empresas. Según Fayol, la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares. Esta creencia lo llevó a concebir la idea de que existen 14 principios de administración, reglas administrativas básicas que pueden enseñarse en las escuelas y aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones (Robbins y Coulter, 2005).

Estos principios son:

1. **División del trabajo.** La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.

4. **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.
6. **Subordinación de los intereses de los individuos al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7. **Remuneración.** Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. **Cadena de escalafón.** Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. **Orden.** Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad de la antigüedad del personal.** La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
14. **Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.

- **Max Weber**

Su teoría está relacionada con la actividad organizacional. A inicios del siglo XX postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad. Weber menciona un tipo de organización ideal al que denomina burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales. Esta teoría se transformó en el modelo de diseño estructural para muchas organizaciones grandes actuales. En la figura 5 se esbozan las características estructurales de la burocracia ideal de Weber (Robbins y Coulter, 2005).



Figura 5. Burocracia ideal de Weber

Fuente: Robbins y Coulter (2005). Administración (p. 31). Editorial Pearson Education de México

## **4.2 Teorías de la productividad**

- **Teoría marxista**

Marx indica que la productividad es el recíproco del valor, del trabajo abstracto socialmente necesario para la producción de diversos productos. De modo que las eficacias con la que se elaboran las distintas mercancías están interrelacionadas. La definición marxista de productividad manifiesta que un aumento en la eficacia con la que se elabora una cierta mercancía afecta la elaboración de muchas otras, pudiendo abarcar a la totalidad de la producción. Marx acerca del trabajo abstracto menciona: cada mercancía es en rigor el resultado de la aplicación de una porción del trabajo social y no sólo del proceso de trabajo que aparece inmediatamente como su origen (Valle, 1998).

- **El Taylorismo**

Taylor planteaba que la empresa debía encargarse de concebir, planear y organizar las operaciones, de forma que pudiera controlar estas y perfeccionarlas mediante un trabajo sistemático. Por ello en el marco de este pensamiento, se propicia la separación del trabajo manual e intelectual; se establecen métodos de trabajo individualizado y diferenciado y recomiendan organizar las empresas jerárquica y funcionalmente. Taylor mediante las ciencias exactas, desarrollando una serie de principios para sustituir los métodos en uso hasta entonces. La racionalidad científica incrementó la productividad y las ganancias de las empresas (Miranda y Toirac, 2010).

- **La Producción en Masa y el Fordismo**

La producción en masa fue un término acuñado por Ford para definir el sistema que instauró para reducir los costos, incrementar la calidad y entregar gran cantidad de automóviles en un período corto. El incremento en la

productividad se debió, por un lado, a la subdivisión del trabajo y a la intercambiabilidad de partes y a la búsqueda constante de simplicidad en las operaciones (Miranda y Toirac, 2010).

- **Nuevas formas de Organización de la Producción**

La falta de métodos para flexibilizar la producción y la organización de las empresas, para responder a demandas diferenciadas provocaron el surgimiento de nuevas formas de organización de la producción, para responder en menor tiempo y con productos más cercanos a las expectativas de los consumidores. Esta nueva concepción de elaboración de productos tuvo su expresión máxima en Japón, con el proceso continuo de mejoramiento. Esta nueva capacidad se empezó a conocer primero bajo el nombre de Justo a Tiempo (Just in Time) y luego como Lean Manufacturing. Estos procesos representaron una disminución radical en los costos de producción, además generó una disminución en puestos de trabajo de mandos medios, con la consecuente disminución de costos indirectos y un sorprendente incremento en la rapidez para la toma de decisiones (Miranda y Toirac, 2010).

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 Resultados: habilidades de gestión

##### 5.1.1 Dimensión “planificación”

**Tabla 3**

*Niveles de la dimensión planificación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	12,50	12,50	12,50
Regular	19	79,17	79,17	91,67
Alto	2	8,33	8,33	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

#### Interpretación

En la Tabla 3 y Figura 6 se observa el análisis descriptivo de la variable habilidades de gestión y dimensión planificación, se ve que los resultados indican que un 8,33 % opinan que están en un nivel alto, un 79,17 % indican que está en un nivel regular y un 12,50 % está en un nivel bajo.

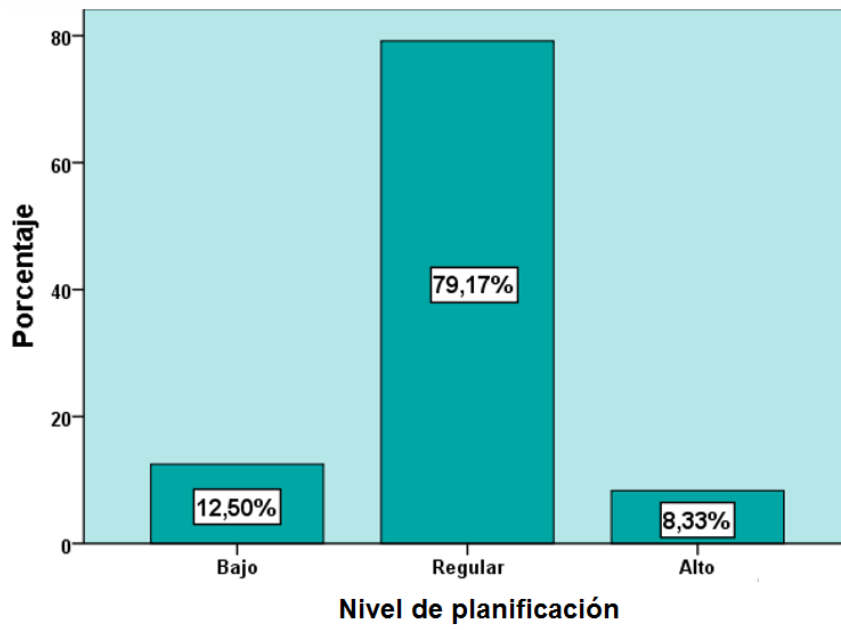


Figura 6. Niveles de la dimensión planificación

Fuente: Cuestionario "Habilidades de Gestión"

**Tabla 4***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión planificación*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que la manera en que se dan a conocer los objetivos de la empresa es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	1	4,20 %
	A veces / Regular	19	79,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	2	8,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la manera en que se determinan los objetivos de la empresa es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	3	12,50 %
	Casi nunca / En desacuerdo	0	0,00 %
	A veces / Regular	14	58,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
La manera en que se vienen determinando y aplicando las reglas de la empresa es adecuado.	Siempre / Muy de acuerdo	2	8,40 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,60 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
Las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de manera eficiente.	Casi siempre / De acuerdo	6	25,00 %
	Siempre / Muy de acuerdo	4	16,70 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
Considero que los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos de la empresa de manera eficiente.	Casi siempre / De acuerdo	7	29,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,60 %
Considero que la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno.	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	7	29,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,0 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,40 %
Considero que la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador es adecuado.	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	11	45,80 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	10	41,70 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

## Interpretación

Para el análisis descriptivo de la Tabla 4, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 79,20 % de los encuestados señalan que “a veces” se dan a conocer los objetivos de la empresa en forma eficiente.

- El 58,30 % manifiestan que “a veces” la manera en que se determinan los objetivos de la empresa es eficiente y el 20,80 % indica que “casi siempre”.
- Se tiene que el 37,50 % manifiestan que “a veces” la manera en que se determinan y aplican las reglas de la empresa es adecuado, y el 25 % indica que “casi siempre”.
- El 50 % manifiestan que “a veces” las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de manera eficiente, y el 29,20 % indica que “casi siempre”.
- El 50 % de los encuestados señalan que “a veces” los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos de la empresa de manera eficiente, y el 29,20 % indica que “casi siempre”.
- El 45,80 % manifiestan que “a veces” la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno, y el 20,80 % indica que “casi siempre”.
- El 41,70 % de los encuestados indican que “a veces” la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador es adecuado, el 25 % indica que “casi siempre” y el 20,80 % menciona que “casi nunca”

### 5.1.2 Dimensión “organización”

**Tabla 5**

*Niveles de la dimensión organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	12,50	12,50	12,50
Regular	13	54,17	54,17	66,67
Alto	8	33,33	33,33	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

### Interpretación

En la Tabla 5 y Figura 7 se observa el análisis descriptivo de la variable habilidades de gestión y dimensión organización, los resultados indican que un 33,33 % opinan que está en un nivel alto, un 54,17 % indican que está en un nivel regular y un 12,50 % está en un nivel bajo.

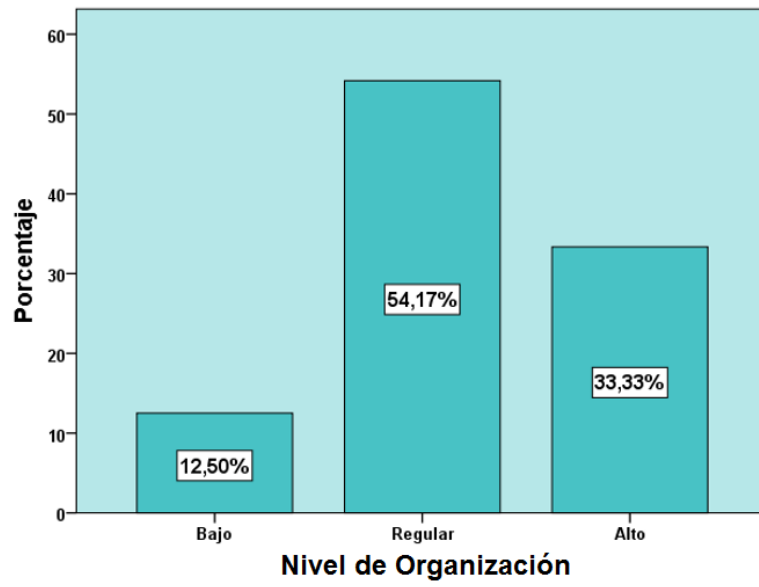


Figura 7. Niveles de la dimensión organización

Fuente: Cuestionario "Habilidades de Gestión"

**Tabla 6***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión organización*

		Recuento	Porcentaje %
La estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo del trabajo y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	3	12,5 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	9	37,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	2	8,30 %
Considero que el orden con que se desarrolla el trabajo es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	3	12,60 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	8	33,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	9	37,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	2	8,30 %
Considero que el orden y la limpieza de los ambientes de la empresa son adecuados.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	3	12,50 %
	A veces / Regular	5	20,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	10	41,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	5	20,80 %
Considero que en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	5	20,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	11	45,80 %
	Siempre / Muy de acuerdo	4	16,80 %
Considero que todo el personal conoce perfectamente a los directivos y a sus jefes inmediatos.	Nunca / Muy en desacuerdo	3	12,50 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	7	29,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	9	37,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	3	12,50 %
El desempeño de las funciones de los jefes de cada área es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	1	4,30 %
	A veces / Regular	11	45,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	8	33,30 %
	Siempre / Muy de acuerdo	2	8,30 %

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

**Interpretación**

Para el análisis descriptivo de la Tabla 6, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 37,50 % de los encuestados señalan que “a veces” la estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo del trabajo y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos, y otro porcentaje igual señala que “casi siempre”.

- El 37,50 % manifiestan que “casi siempre” el orden con que se desarrolla el trabajo es eficiente, y el 33,30 % indica que “a veces”.
- Se tiene que el 41,70 % manifiestan que “siempre” el orden y la limpieza de los ambientes de la empresa son adecuados, y el 20,80 % indica que “casi siempre”.
- El 45,80 % manifiestan que “casi siempre” en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto, y el 20,80 % indica que “a veces”.
- El 37,50 % de los encuestados señalan que “casi siempre” todo el personal conoce perfectamente a los directivos y a sus jefes inmediatos, y el 29,20 % indica que “a veces”.
- El 45,80 % manifiestan que “a veces” el desempeño de las funciones de los jefes de cada área es eficiente, y el 33,30 % indica que “casi siempre”.

### 5.1.3 Dimensión “dirección”

**Tabla 7**

*Niveles de la dimensión dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	16,67	16,67	16,67
Regular	16	66,67	66,67	83,34
Alto	4	16,67	16,67	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

### Interpretación

En la Tabla 7 y Figura 8 se observa el análisis descriptivo de la variable habilidades de gestión y dimensión dirección, los resultados señalan lo siguiente: 16,67 % opinan que está en un nivel alto, un 66,67 % indican que está en un nivel regular y un 16,67 % está en un nivel bajo.

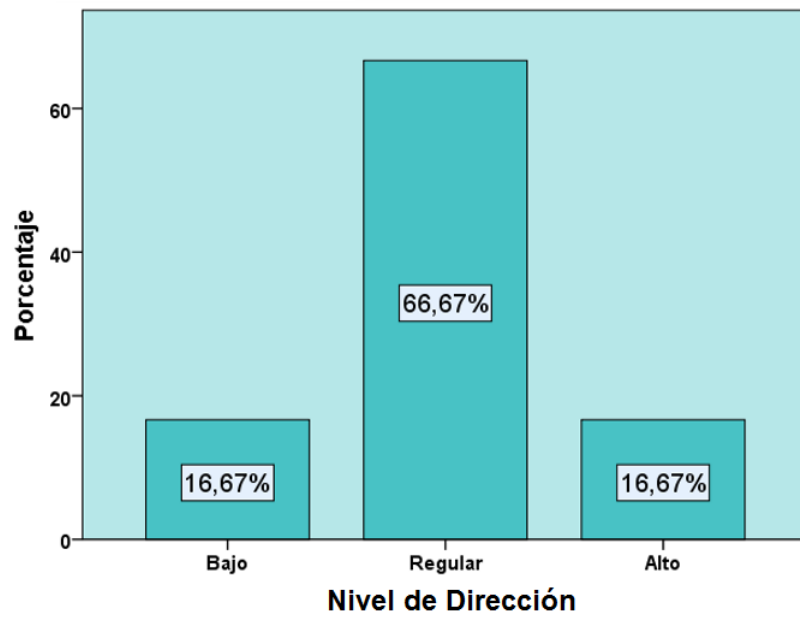


Figura 8. Niveles de la dimensión dirección

Fuente: Cuestionario "Habilidades de Gestión"

**Tabla 8***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión dirección*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que el trabajo en equipo en la empresa es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	10	41,70 %
	Casi siempre / De acuerdo	3	12,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	4	16,70 %
Considero que mis aportes a la empresa son valorados.	Nunca / Muy en desacuerdo	5	20,80 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es adecuada.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	7	29,20 %
	A veces / Regular	11	45,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que las condiciones de seguridad en la empresa son eficientes.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	7	29,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	4	16,70 %
Considero que se ha desarrollado un compromiso fuerte de lealtad y compromiso hacia la empresa.	Nunca / Muy en desacuerdo	4	16,70 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,70 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	3	12,50 %
Considero que en la empresa dedican tiempo en orientar y capacitar al personal	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	2	8,30 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	7	29,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	3	12,50 %
Considero que en la empresa se realizan actividades de proyección social	Nunca / Muy en desacuerdo	4	16,70 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,70 %
	A veces / Regular	10	41,70 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	2	8,30 %

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 8 se muestra el cuestionario de preguntas correspondientes a la dimensión dirección y al realizar el análisis descriptivo, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 41,70 % de las personas encuestadas señalan que “a veces” el trabajo en equipo en la empresa es eficiente, y el 20,80 % manifiesta “casi nunca”.

- El 37,50 % manifiestan que “a veces” los aportes de los colaboradores a la empresa son valorados, el 20,80 % indica que “casi nunca” y el 20,80 % “nunca”.
- El 45,80 % manifiestan que “a veces” la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es adecuada, y el 20,80 % indica que “casi nunca”.
- El 37,50 % manifiestan que “a veces” las condiciones de seguridad en la empresa son eficientes, y el 29,20 % indica que “casi siempre”.
- El 37,50 % mencionan que “a veces” se ha desarrollado un compromiso fuerte de lealtad y compromiso hacia la empresa, el 16,70 % indica que “casi nunca” y el 16,70 % menciona que “nunca”
- El 50 % manifiesta que “a veces” la empresa dedica tiempo en orientar y capacitar al personal, y el 29,20 % indica que “casi siempre”.
- El 41,70 % señalan que “a veces” la empresa realiza actividades de proyección social, y el 16,70 % indica que “casi nunca”.

#### 5.1.4 Dimensión “Control”

**Tabla 9**

*Niveles de la dimensión control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	8,33	8,33	8,33
Regular	20	83,33	83,33	91,66
Alto	2	8,33	8,33	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

#### **Interpretación**

En la Tabla 9 y Figura 9 se observa el análisis descriptivo de la variable habilidades de gestión y dimensión control, los resultados indican que un 8,33 % opinan que están en un nivel alto, un 83,33 % está en un nivel regular y un 8,33 % está en un nivel bajo.

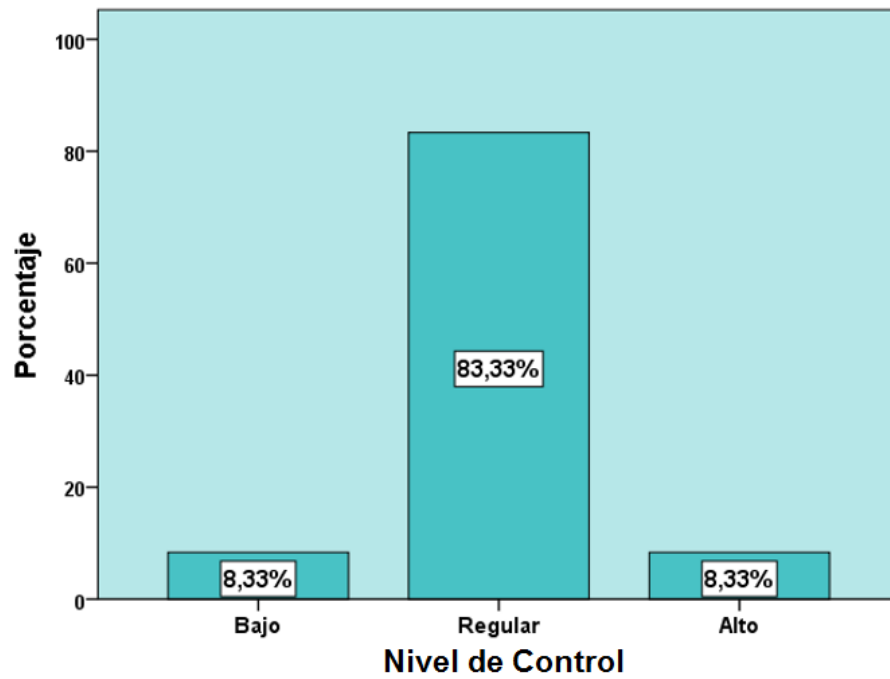


Figura 9. Niveles de la dimensión control

Fuente: Cuestionario "Habilidades de Gestión"

**Tabla 10***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión control*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa es adecuado.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	8	33,30 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Los métodos de supervisión y control de la empresa para el logro de los objetivos son eficientes.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	13	54,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la manera en que se da a conocer los resultados del desempeño individual, colectivo e institucional es adecuada.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	16	66,70 %
	Casi siempre / De acuerdo	3	12,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos y procedimientos son eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	3	12,50 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	8	33,30 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas son eficientes.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	3	12,50 %
	A veces / Regular	10	41,70 %
	Casi siempre / De acuerdo	8	33,30 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 10 se muestra el cuestionario de preguntas correspondientes a la dimensión control y al realizar el análisis descriptivo se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 37,50 % señalan que “a veces” el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa es adecuado, y el 33,30 % manifiesta “casi siempre”.

- El 54,20 % manifiestan que “a veces” los métodos utilizados para la supervisión y control de la empresa para el logro de los objetivos son eficientes, y el 20,80 % indica que “casi nunca”.
- El 66,70 % de los encuestados manifiestan que “a veces” la manera en que se da a conocer los resultados del desempeño individual, colectivo e institucional es adecuada, y el 20,80 % indica que “casi nunca”.
- El 50 % de los colaboradores manifiestan que “a veces” las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos y procedimientos son eficientes, y el 33,30 % indica que “casi siempre”.
- El 41,70 % mencionan que “a veces” las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas son eficientes, y el 33,30 % indica que “casi siempre”.

### 5.1.5 Análisis general de la variable “Habilidades de gestión”

**Tabla 11**

*Niveles de la variable “ Habilidades de gestión”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	8,33	8,33	8,33
Regular	18	75,00	75,00	83,33
Alto	4	16,67	16,67	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Habilidades de gestión”

### Interpretación

En la Tabla 11 y Figura 10 se realiza el análisis de la variable habilidades de gestión, los resultados indican que un 16,67 % opinan que están en un nivel alto, un 75 % está en un nivel regular y un 8,33 % está en un nivel bajo.

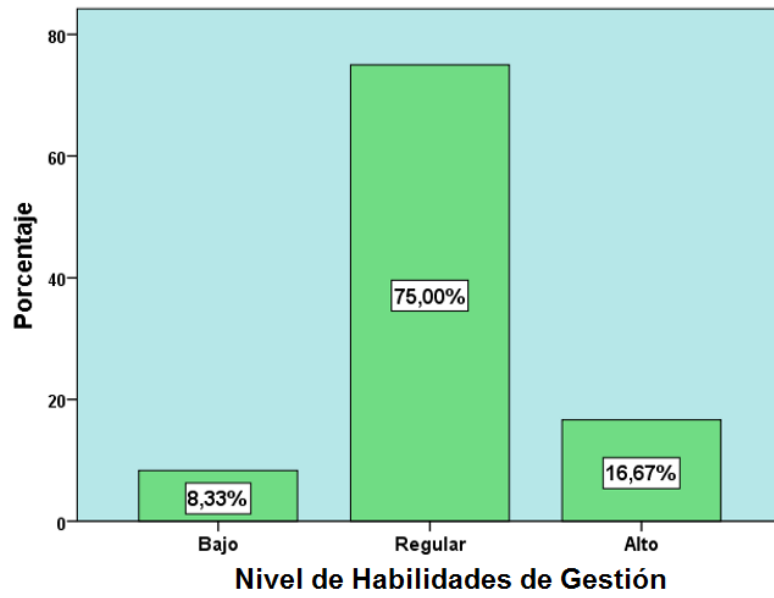


Figura 10. Niveles de la variable “Habilidades de Gestión”

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

**Tabla 12***Niveles de la variable “habilidades de Gestión”*

		Recuento	Porcentaje %
Planificación	Bajo	3	12,50 %
	Regular	19	79,17 %
	Alto	2	8,33 %
Organización	Bajo	3	12,50 %
	Regular	13	54,17 %
	Alto	8	33,33 %
Dirección	Bajo	4	16,67 %
	Regular	16	66,67 %
	Alto	4	16,67 %
Control	Bajo	2	8,33 %
	Regular	20	83,33 %
	Alto	2	8,33 %

Fuente: Cuestionario “Habilidades de Gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 12 se muestra la variable habilidades de gestión con sus respectivos indicadores, al realizar el análisis se determina lo siguiente:

En cuanto a la dimensión planificación, el 79,17 % señalan que está en un nivel regular. El 54,17 % señalan que la dimensión organización está en un nivel regular. El 66,67 % de los encuestados indican que la dimensión dirección está en un nivel regular. Finalmente el 83,33 % mencionan que la dimensión control está en un nivel regular.

## 5.2 Resultados: Productividad

### 5.2.1 Dimensión “Efectividad”

**Tabla 13**

*Niveles de la dimensión Efectividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	8,33	8,33	8,33
Regular	20	83,33	83,33	91,66
Alto	2	8,33	8,33	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Productividad”

### Interpretación

En la Tabla 13 y Figura 11 se observa el análisis descriptivo de la variable productividad y dimensión efectividad, los resultados indican que un 8,33 % opinan que están en un nivel alto, un 83,33 % está en un nivel regular y un 8,33 % está en un nivel bajo.

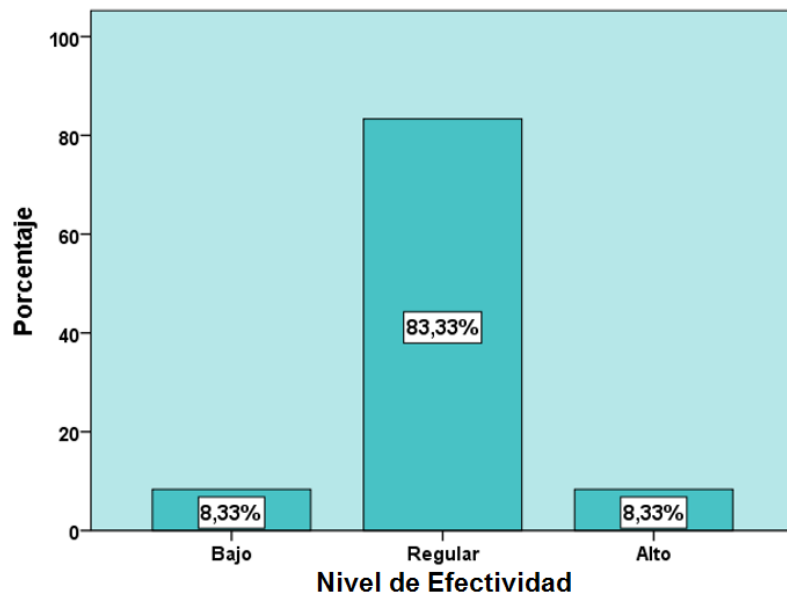


Figura 11. Niveles de la dimensión efectividad

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Tabla 14***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión efectividad*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que la empresa es efectiva en el cumplimiento de su misión.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la misión de la empresa se pone en funcionamiento por medio de metas, objetivos y actividades.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	14	58,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
Considero que la empresa utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	14	58,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
Percibo que el sistema para evaluar efectividad, es decir el grado de cumplimiento de metas y objetivos es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	14	58,30 %
	Casi siempre / De acuerdo	2	8,30 %
Percibo que la empresa monitorea la efectividad organizacional de manera eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
Considero que la empresa utiliza información de retroalimentación para mejorarse a sí misma.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	7	29,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Interpretación**

En la Tabla 14 se muestra el cuestionario de preguntas correspondientes a la dimensión efectividad y al realizar el análisis descriptivo, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 50 % señalan que “a veces” la empresa es efectiva en el cumplimiento de su misión, y el 25 % manifiesta “casi nunca”.
- El 58,30 % manifiestan que “a veces” la misión de la empresa se pone en funcionamiento por medio de metas, objetivos y actividades, y el 20,80 % indica que “casi nunca”
- De los encuestados, el 58,30 % señalan que “a veces” la empresa utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión, y el 20,80 % indica que “casi nunca”.
- El 58,30 % de los colaboradores manifiestan que “a veces” el sistema para evaluar efectividad, es decir el grado de cumplimiento de metas y objetivos es eficiente, y el 30,80 % indica que “casi nunca”.
- El 37,50 % mencionan que “a veces” la empresa monitorea la efectividad organizacional de manera eficiente, y el 33,30 % indica que “casi nunca”.
- El 37,50 % manifiestan que “a veces” la empresa utiliza información de retroalimentación para mejorarse a sí misma, el 29,20 % indica que “casi siempre” y el 25 % menciona que “casi nunca”.

## 5.2.2 Dimensión “eficiencia”

**Tabla 15**

*Niveles de la dimensión Eficiencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	8,33	8,33	8,33
Regular	21	87,50	87,50	95,83
Alto	1	4,17	4,17	100,00
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Productividad”

### Interpretación

En la Tabla 15 y Figura 12 se observa el análisis descriptivo de la variable productividad y dimensión eficiencia, los resultados indican que un 4,17 % opinan que están en un nivel alto, un 87,50 % está en un nivel regular y un 8,33 % está en un nivel bajo.

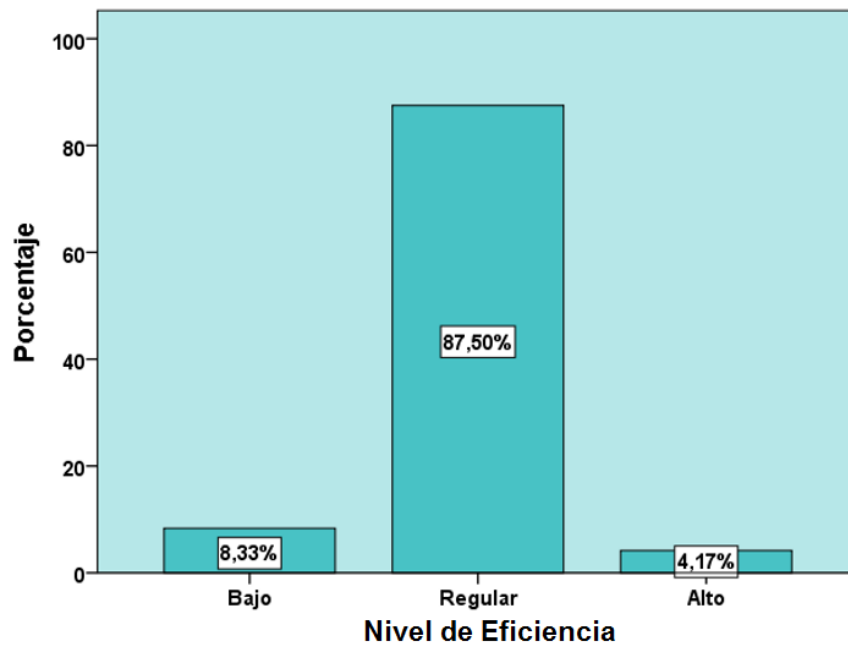


Figura 12. Niveles de la dimensión eficiencia

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Tabla 16***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión eficiencia*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que el lugar donde desarrollo mis actividades es adecuado.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	9	37,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la empresa está utilizando sus recursos humanos, financieros y físicos en forma eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	2	8,30 %
Percibo que la relación entre los costos de los miembros del personal con la productividad es adecuado.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	1	4,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que las instalaciones se utilizan en forma óptima.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	7	29,20 %
	A veces / Regular	13	54,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	3	12,50 %
Percibo que se utilizan los índices comparativos de costos y resultados.	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	7	29,20 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	1	4,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que la empresa utiliza herramientas administrativas que permiten obtener buen valor por los costos.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,70 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
Considero que los métodos de control de calidad utilizados son eficientes	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
	Nunca / Muy en desacuerdo	0	0,00 %
	Casi nunca / En desacuerdo	4	16,70 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	4	16,70 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %

Fuente: Cuestionario “Productividad”

### Interpretación

En la Tabla 16 se muestra el cuestionario de preguntas correspondientes a la dimensión eficiencia y al realizar el análisis descriptivo, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 37,50 % señalan que “a veces” el lugar donde desarrollo mis actividades es adecuado, y el 33,30 % manifiesta “casi nunca”.

- El 50 % manifiestan que “a veces” la empresa utiliza sus recursos humanos, financieros y físicos en forma eficiente, y el 33,30 % indica que “casi nunca”
- De los encuestados, el 62,50 % señalan que “a veces” que la relación entre los costos de los miembros del personal con la productividad es adecuado, y el 33,30 % indica que “casi nunca”.
- El 54,20 % de los colaboradores manifiestan que “a veces” las instalaciones se utilizan en forma óptima, y el 29,20 % indica que “casi nunca”.
- El 62,50 % mencionan que “a veces” se usan índices comparativos de costos y resultados, y el 29,20 % indica que “casi nunca”.
- El 62,50 % manifiestan que “a veces” la empresa utiliza herramientas administrativas que permiten obtener buen valor por los costos, y el 16,70 % indica que “casi nunca”.
- El 62,50 % indican que “a veces” los métodos de control de calidad utilizados son eficientes, y el 16,70 % menciona que “casi nunca”.

### 5.2.3 Dimensión “satisfacción laboral”

**Tabla 17**

*Niveles de la dimensión satisfacción laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	33,33	33,33	33,33
Regular	16	66,67	66,67	100,00
Alto	0	0,00	0,00	
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Productividad”

### Interpretación

En la Tabla 17 y Figura 13 se observa el análisis descriptivo de la variable productividad y dimensión satisfacción laboral, los resultados indican que un 66,67 % está en un nivel regular y un 33,3 % está en un nivel bajo.

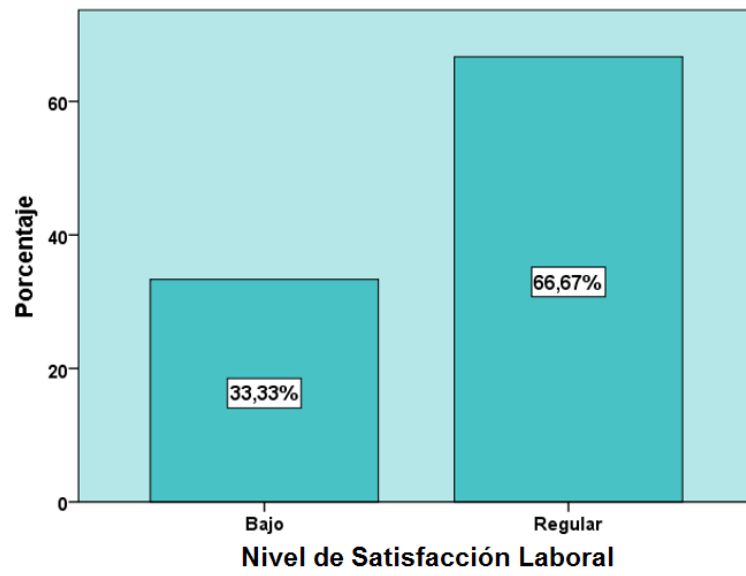


Figura 13. Niveles de la dimensión Satisfacción Laboral

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Tabla 18***Cuestionario de preguntas correspondiente a la dimensión satisfacción laboral*

		Recuento	Porcentaje %
Considero que la motivación que recibo por parte del jefe inmediato es adecuada.	Nunca / Muy en desacuerdo	2	8,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	13	54,20 %
	Casi siempre / De acuerdo	3	12,50 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
La comunicación interna en su área de trabajo es eficiente.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	12	50,00 %
	Casi siempre / De acuerdo	5	20,80 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que las condiciones salariales que percibe son adecuadas.	Nunca / Muy en desacuerdo	14	58,30 %
	Casi nunca / En desacuerdo	5	20,80 %
	A veces / Regular	5	20,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	0	0,00 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
La forma en que la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados es adecuada.	Nunca / Muy en desacuerdo	4	16,70 %
	Casi nunca / En desacuerdo	9	37,50 %
	A veces / Regular	11	45,80 %
	Casi siempre / De acuerdo	0	0,00 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y/o profesional son adecuadas.	Nunca / Muy en desacuerdo	5	20,80 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	10	41,70 %
	Casi siempre / De acuerdo	1	4,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %
Considero que el clima organizacional en la empresa es adecuado.	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	6	25,00 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	1	4,20 %
	Siempre / Muy de acuerdo	1	4,20 %
Considero que soy partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	Nunca / Muy en desacuerdo	1	4,20 %
	Casi nunca / En desacuerdo	8	33,30 %
	A veces / Regular	15	62,50 %
	Casi siempre / De acuerdo	0	0,00 %
	Siempre / Muy de acuerdo	0	0,00 %

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Interpretación**

En la Tabla 18 se muestra el cuestionario de preguntas correspondientes a la dimensión satisfacción laboral y al realizar el análisis descriptivo, se tuvo en consideración las respuestas con más frecuencia.

- El 54,20 % señalan que “a veces” la motivación que reciben los colaboradores por parte del jefe inmediato es adecuada, y el 25 % manifiesta “casi nunca”.
- El 50 % manifiestan que “a veces” la comunicación interna en el área de trabajo es eficiente, y el 25 % indica que “casi nunca”
- De los encuestados, el 58,30 % señalan que “nunca” las condiciones salariales que percibe son adecuadas, y el 20,80 % indica que “casi nunca”.
- El 45,80 % de los colaboradores manifiestan que “a veces” la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados, y el 37,50 % indica que “casi nunca”.
- El 41,70 % mencionan que “a veces” las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y/o profesional son adecuadas, el 33,30% indica que “casi nunca” y el 20,80 % mencionan que “nunca”.
- El 62,50 % manifiestan que “a veces” el clima organizacional en la empresa es adecuado, y el 25 % indica que “casi nunca”.
- Finalmente el 62,50 % indican que “a veces” son considerados como parte de los éxitos y fracasos en el trabajo, y el 33,30 % menciona que “casi nunca”.

#### 5.2.4 Análisis general de la variable “productividad”

**Tabla 19**

*Niveles de la variable “productividad”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	20,83	20,83	20,83
Regular	18	75,00	75,00	95,83
Alto	1	4,17	4,17	100,0
Total	24	100,00	100,00	

Fuente: Cuestionario “Productividad”

#### **Interpretación**

En la Tabla 19 y Figura 14 se realiza el análisis de la variable productividad, los resultados indican que un 4,17 % opinan que están en un nivel alto, un 75 % está en un nivel regular y un 20,83 % está en un nivel bajo.

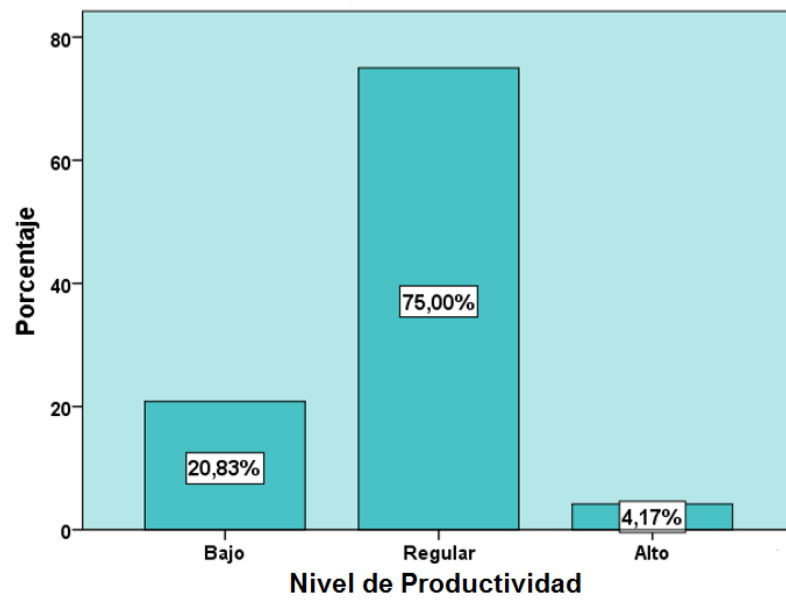


Figura 14. Niveles de la variable "Productividad"

Fuente: Cuestionario "Productividad"

**Tabla 20**

*Variable "Productividad"*

		Recuento	Porcentaje %
Efectividad	Bajo	2	8,33 %
	Regular	20	83,33 %
	Alto	2	8,33 %
Eficacia	Bajo	2	8,33 %
	Regular	21	87,50 %
	Alto	1	4,17 %
Satisfacción laboral	Bajo	8	33,33 %
	Regular	16	66,67 %

Fuente: Cuestionario "Productividad"

### **Interpretación**

En la Tabla 20 se muestra la variable productividad con sus respectivos indicadores, al realizar el análisis se determina lo siguiente: en la dimensión efectividad, el 83,3 % señalan que está en un nivel regular, el 54,2 % señalan que la dimensión eficacia está en un nivel regular y el 66,7 % indican que la dimensión satisfacción laboral está en un nivel regular.

## 5.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 5.3.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica es:

H<sub>0</sub>: El nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, no es baja.

H<sub>1</sub>: El nivel de las habilidades de gestión en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, es baja.

El análisis de esta hipótesis se realizó con la tabla de frecuencia respectiva.

En la Tabla 11 y Figura 10 se realiza el análisis de la variable habilidades de gestión, los resultados indican que un 16,67 % opinan que están en un nivel alto, un 75 % está en un nivel regular y un 8,33 % está en un nivel bajo.

Puesto que el nivel regular es el que presenta una mayor frecuencia, se procede a no rechazar H<sub>0</sub>; es decir que el personal de la empresa considera que las habilidades directivas de los jefes no son bajas.

b) La segunda hipótesis específica es:

H<sub>0</sub>: El nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, no es baja.

H<sub>0</sub>: El nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017, es baja.

El análisis de esta hipótesis se realizó con la tabla de frecuencia respectiva.

En la Tabla 19 y Figura 14 se realiza el análisis de la variable productividad, los resultados indican que un 4,17 % opinan que están en un nivel alto, un 75 % está en un nivel regular y un 20,83 % está en un nivel bajo.

Dado que el nivel regular es el que presenta una mayor frecuencia, se procede a no rechazar la  $H_0$ ; es decir que el personal de la empresa considera que la productividad no es baja.

### 5.3.2 Contraste de las hipótesis general

La hipótesis general señala lo siguiente:

$H_0$ : No existe relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

$H_1$ : Existe relación entre las habilidades de gestión y la productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.

En vista de que son variables cualitativas, se utilizó una prueba no paramétrica como es el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Los resultados se muestran en la Tabla 21

**Tabla 21**  
*Contraste de la hipótesis general*

			Habilidades de gestión	Productividad
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	0,400
		Sig. (bilateral)	.	0,053
		N	24	24
	productividad	Coeficiente de correlación	0,400	1,000
		Sig. (bilateral)	0,053	.
		N	24	24

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,40 y un valor de p de 0,053; de donde se interpreta que existe una relación positiva o directa entre las

habilidades de gestión y el nivel de productividad; con respecto a la significancia, se usará un valor de alpha de 10 %, por tanto como el valor del p fue de 0,053 y que resulta ser inferior al 10 % de significancia, se tiene que dicha relación directa es además significativa (se procede a rechazar la  $H_0$ ).

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

En los resultados obtenidos sobre la variable “habilidades de gestión”, se tiene que el 75 % de los trabajadores de la Empresa COIPSAC-Tacna, mencionan que el nivel de las habilidades directivas de los jefes es de nivel regular; al analizar por cada una de sus dimensiones, se tiene:

- Sobre la Dimensión 01 – “planeación de las actividades”, se tiene que 79,20 % de los encuestados consideran que “A veces” se dan a conocer los objetivos de la empresa en forma eficiente; el 58,30 % manifiestan que “A veces” la manera en que se determinan los objetivos de la empresa son eficiente; el 37,50 % señalan que “A veces” la manera en que se determinan y aplican las reglas de la empresa son adecuados; el 50 % mencionan que “A veces” las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de manera eficiente; el 50 % expresan que “A veces” los procedimientos en la empresa son claros y permiten agilizar los procesos de manera eficiente; el 45,80 % consideran que “A veces” la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno; y el 41,70 % señalan que “A veces” la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador es adecuado.

Según Huerta y Rodríguez (2006) “La planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos” (p. 01). Según con los resultados obtenidos se puede decir que la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

- Sobre la Dimensión 02 – “organización de las funciones”, se tiene que el 37,50 % de los trabajadores consideran que “A veces” la estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo del trabajo y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos; el 37,50 % que “Casi siempre” el orden con que se desarrolla el trabajo es eficiente; el 41,70 % consideran que “Siempre” el orden y la limpieza de los ambientes de la empresa son adecuados; el 45,80 % manifiestan que “Casi siempre” en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto; el 37,50 % indican que “Casi siempre” el personal conoce perfectamente a los directivos y a sus jefes inmediatos; y el 45,80 % consideran que “A veces” el desempeño de las funciones de los jefes de cada área es eficiente.

Según García-Revilla (2006), la organización se refiere a la ubicación concreta de cada función personal y a los diferentes papeles que se deben ejercer en cada puesto. Normalmente este concepto está asociado a un "Organigrama" o estructura (p. 24). Según con los resultados obtenidos se puede decir que la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

- Sobre la Dimensión 03 – “Dirección del planeamiento”, se tiene que el 41,70 % de las personas encuestadas señalan que “A veces” el trabajo en equipo en la empresa es eficiente; el 37,50 % manifiestan que “A veces” los aportes de los colaboradores a la empresa son valorados; el 45,80 % indican que “A veces” las coordinaciones entre las diferentes áreas de la empresa son adecuadas; el 37,50 % mencionan que “A veces” las condiciones de seguridad en la empresa son eficientes; el 37,50 % expresan que “A veces” se desarrolla un compromiso fuerte de lealtad y compromiso hacia la empresa; el 50 % manifiesta que “A veces” la empresa dedica tiempo para orientar y capacitar al personal; y el 41,70 % señalan que “A veces” la empresa realiza actividades de proyección social.

Según Huerta y Rodríguez (2006) “La dirección es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en

conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas” (p. 33). Vistos los resultados obtenidos se puede afirmar que la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

- Sobre la Dimensión 04 – “control y evaluación”, se tiene que el 37,50 % de los colaboradores señalan que “A veces” el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa son adecuados; el 54,20 % manifiestan que “A veces” los métodos utilizados para la supervisión y control de la empresa para el logro de los objetivos son eficientes; el 66,70 % expresan que “A veces” la manera en que se da a conocer los resultados del desempeño individual, colectivo e institucional es adecuada; el 50 % indican que “A veces” las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos y procedimientos son eficientes; y 41,70 % mencionan que “A veces” las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas son eficientes.

Según Huerta y Rodríguez (2006) “El control permite verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeó y, de no ser así, corregir cualquier desviación significativa” (p. 59). De acuerdo a los resultados obtenidos se puede señalar que la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

Con respecto a los resultados de la variable “productividad”, el 75 % de los trabajadores de la Empresa COIPSAC-Tacna, mencionan que el nivel de productividad de la empresa es regular; al analizar cada una de sus dimensiones, se tiene:

- Sobre la Dimensión 01 – “Efectividad”, se tiene que 50 % de los encuestados señalan que “A veces” la empresa es efectiva en el cumplimiento de su misión; el 58,30 % manifiestan que “A veces” la misión

de la empresa se pone en funcionamiento por medio de metas, objetivos y actividades; el 58,30 % señalan que “A veces” la empresa utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión; el 58,30 % expresan que “A veces” el sistema para evaluar efectividad, es decir el grado de cumplimiento de metas y objetivos es eficiente; el 37,50 % mencionan que “A veces” la empresa monitorea la efectividad organizacional de manera eficiente; y el 37,50 % manifiestan que “A veces” la empresa utiliza información de retroalimentación para mejorarse a sí misma.

La efectividad es el grado en que se logran los objetivos. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) mencionan que “la efectividad es el logro de objetivos” (p. 14). De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

- Sobre la Dimensión 02 – “Eficiencia”, se tiene que el 37,50 % señalan que “A veces” el lugar donde desarrollan las actividades los trabajadores es adecuado; el 50 % manifiestan que “A veces” la empresa utiliza los recursos humanos, financieros y físicos en forma eficiente; el 62,50 % expresan que “A veces” la relación entre los costos de los miembros del personal con la productividad es adecuado; el 54,20 % manifiestan que “A veces” las instalaciones se utilizan en forma óptima; el 62,50 % indican que “A veces” se usan índices comparativos de costos y resultados; el 62,50 % manifiestan que “A veces” existen sistemas administrativos que proporcionan buen valor por los costos; y el 62,50% indican que “A veces” los métodos de control de calidad utilizados son eficientes.

La eficiencia es la forma en que se utilizan los recursos para lograr los objetivos. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) mencionan que “la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p. 14). De acuerdo a los

resultados obtenidos, la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

- Sobre la Dimensión 03 – “Satisfacción laboral”, se tiene que el 54,20 % señalan que “A veces” la motivación que reciben los colaboradores por parte del jefe inmediato es adecuada; el 50 % manifiestan que “A veces” la comunicación interna en el área de trabajo es eficiente; el 58,30 % señalan que “Nunca” las condiciones salariales que percibe son adecuadas; el 45,80 % expresan que “A veces” la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados; el 41,70 % mencionan que “A veces” las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y/o profesional son adecuadas; el 62,50 % manifiestan que “A veces” el clima organizacional en la empresa es adecuado; y el 62,50 % indican que “A veces” son considerados como parte de los éxitos y fracasos en la empresa.

La satisfacción laboral según Boada y Tous (1993), citado por Chiang y Salazar (2007) es entendida “como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (p. 64). De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa cumple de manera “regular” con esta dimensión.

Los resultados encontrados en la presente investigación son que el personal encuestado de la empresa COIPSAC mayormente considera de nivel regular las funciones del proceso de planificación, organización, dirección y control. En cuanto a la efectividad, eficacia y satisfacción laboral, arrojaron resultados que los determinan también como nivel regular. Sin embargo, en lo que respecta a satisfacción laboral, el personal en su mayoría considera que “Nunca” las condiciones salariales que percibe son adecuadas; estos resultados guardan relación con los analizados por Velázquez (2015) en la tesis denominada “Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote” donde 60 personas

concluyen que los factores que los motivan son la planificación del trabajo, una adecuada relación con sus compañeros y con instancias superiores, el trabajo en equipo, adecuado ambiente de trabajo y el poder desarrollarse profesionalmente, aunque les falta motivación mediante incentivos económicos; las empresas analizadas aun le prestan poca atención a la motivación laboral ya que no se han llevado a cabo estrategias de motivación laboral.

## **CONCLUSIONES**

1. Se concluye que existe relación directa y significativa (valor de  $r = 0,40$  y de  $p = 0,053$ ) entre las habilidades de gestión y el nivel de productividad en la empresa COIPSAC, periodo 2015 – 2017.
2. Se concluye que la respuesta más frecuente al analizar la variable 1, fue que el 75 % de los trabajadores de la Empresa COIPSAC-Tacna, mencionan que las habilidades de gestión en la empresa son de nivel regular.
3. Se concluye que la respuesta más frecuente al analizar la variable 2 fue que el 75 % de los trabajadores de la Empresa COIPSAC-Tacna mencionan que la productividad en la empresa es de nivel regular

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un plan de capacitación a fin de mejorar las habilidades directivas de los gerentes, los niveles de productividad y competitividad para mejorar las áreas de producción y de administración, mejorar el flujograma del proceso y los diagramas de circulación, para su crecimiento en el mercado.
2. Con respecto a las habilidades de gestión, la empresa COIPSAC-TACNA debe mejorar los planes de contingencia, además desarrollar una adecuada cultura organizacional para que sea eficiente el trabajo en equipo, la comunicación entre las distintas áreas, y tomar en cuenta las opiniones del personal para generar un compromiso de lealtad de los colaboradores hacia la empresa. Capacitar a todo el personal para que estén alineados a la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.
3. Con respecto a la productividad, la empresa COIPSAC-TACNA debe mejorar el proceso de retroalimentación para optimizarse y corregir los errores que se presentan, también debe mejorar el lugar de trabajo de los colaboradores, generar políticas que permitan el mayor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa y analizar el aumento en el incentivo económico para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores y la productividad de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz I., (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades, (tesis para optar el grado de magister)*. Universidad Pontificia Católica del Perú. Surco, Perú.
- Araujo, L., y Solórzano, L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el centro de atención primaria nivel I – 3 Metropolitano Callao – EsSalud 2014, (tesis para optar el Grado Académico de Magister)*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Arroyo, R. (2014). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Investigación y Desarrollo*. Bogotá, Colombia. ECOE EDICIONES.
- Banda, J., y Silva, V. (2016). *La Gestión administrativa y su relación con la productividad laboral de la empresa Omega Constructor's building Co. S.A.C. de la ciudad de Tarapoto en el año 2014 (tesis de pre grado)*. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú.
- Berniell, L., De la Mata, D. (2016, 26 de octubre). Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. Reporte de Economía y Desarrollo (CAF). Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/936/RED2016-16sep.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Blandez, G. (2014). *Proceso Administrativo*. La Loma Tlalnepantla, México. Editorial Digital UNID.

- Cañedo, M. (2008). *Fundamentos teóricos para la implementación de la Didáctica en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje*. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>
- Castellanos, E. (2011). *Diagnóstico Integral de propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca, México.
- Castro, F. y Marchant, L. (2005). *Competencia Gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile. Publicada por la Universidad de Viña del Mar.
- Chiang, M. y Salazar, M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, vol. 16, núm. 2, pp. 61-76 Universidad del Bío Bío Chillán, Chile.
- Córdova, R. (2012). *Proceso Administrativo*. Tlalnepantla, Estado de México. Editorial Tercer Milenio S.C.
- Cristancho, B. y Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las Habilidades gerenciales como Herramienta de Gestión* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Escobar, J. (2016). *La gestión del talento humano y la productividad de la Agroempresa Unión Libre* (tesis de post grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Fietman. (1994). *Factores que afectan la productividad en las Organizaciones. Colombia*. Editorial McGraw-hill Colombia.

- Galindo, M. y Ríos, V. (2015). Productividad en Serie de Estudios Económicos. *Revista México ¿Cómo vamos? Vol. 1.* Agosto 2015. México DF.
- García-Revilla, L. (2006). Técnicas y Habilidades Directivas. *Manual de la Escuela superior de Marketing y Negocios de Madrid, España.*
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.* 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gonzales, D. y Carro, R. (2011). Productividad y competitividad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Mar del Plata. Vol. 6. Núm. 2*
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *“Metodología de la investigación”.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Habilidades Directivas.* Monterrey, Estado de México. Editorial Pearson.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas.* México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa.* México. Editorial Granica.
- Lusthaus, C. (2002). *Mejorando el desempeño de las organizaciones.* Montreal, Canadá. Publicaciones del CIID.

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México D. F. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A.
- Mamani, N. (2017). *La satisfacción laboral del personal de salud y su relación con la calidad de atención brindada al usuario externo en la división de diagnóstico por imágenes del hospital nacional policía nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz, año 2014* (tesis de post grado). Universidad Privada Norbert Wiener. Lima Perú.
- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad: aspectos importantes para su implementación. *Revista E.A.N. Num. 69*. Colombia. 29 de julio 2010, Pag 110-119
- Mejía, C. (2017). Competencias gerenciales de los sectores productivos desde una perspectiva del plan nacional del buen vivir. *Observatorio de la economía latinoamericana*. Ecuador, (junio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sectores-productivos-tungurahua.html>
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz: como convertir los objetivos prioritarios en resultados*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada: Teoría y práctica*. México D. F. Editorial Limusa, S.A.
- Miranda, J. y Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la Industria. *Ciencia y Sociedad*. vol. XXXV, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 235-290
- Montico-Riesco, E. y Velarde, M. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud. *Revista Javeriana*. Vol. 15 Núm. 39. Colombia. 15 de diciembre 2014. Pag. 745-762

- Munch, L. *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México. Editorial Pearson.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D. F. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A.
- OIT. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. *Conferencia Internacional del Trabajo (97 reunión)*
- Reyes, A. (2006). *Administración Moderna*. México D.F. Editorial Limusa, S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Education de México.
- Rodríguez, J. (2013). *La gestión empresarial y la productividad en la empresa de Hornas plásticas Coca-Pérez de la ciudad de Ambato (tesis de pre grado)*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Rodríguez, F. y Gómez, L. (1991). *Manual de la Cooperación Andina de Fomento: Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa*. Venezuela. Editorial Nuevos Tiempos.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México D. F. Editorial Limusa, S.A.
- Stettinius, W., Wood, R., Doyle, J. y Colley, J. (2009). *Plan de negocio: como diseñarlo e implementarlo*. Barcelona, España. Editorial PROFIT.
- Terry, G. y Franklin, S. (2003). *Principios de administración*. México D.F. Editorial Continental, S.A.

- Tito, L. (2012). *Gestión por competencias y Productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (tesis de post grado). Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Uzcátegui, J. (2011). *Dimensiones del Desempeño*. Águila Editores. Colombia.
- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las Habilidades Gerenciales en desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco- Provincia de Santa- Región Ancash, durante el año 2013* (tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Valle, A. (2 de junio de 1998). La productividad del trabajo al encuentro de la teoría marxista. *Revista da Sociada de Brasileira de Economía Política*, p. 25-46.
- Velásquez, N. (2015). *Gestión de Motivación Laboral y su influencia en la Productividad de las Empresas Industriales en Chimbote* (tesis de post grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital de las empresas*. México, D.F. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de las Habilidades directivas*. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Education de México.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### INSTRUMENTOS

#### CUESTIONARIO “HABILIDADES DE GESTIÓN”

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador de LA EMPRESA COIPSAC, a continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Nunca / Muy en desacuerdo
- B) Casi nunca / En desacuerdo
- C) A veces / Regular
- D) Casi siempre / De acuerdo
- E) Siempre / Muy de acuerdo

**Sexo:** a) Masculino      b) Femenino

**Edad:** a) Menos de 25    b) Entre 25 y 40    c) Más de 40

**Nivel instructivo:** a) Secundaria o menos    b) Técnico    c) Universitario

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	<b>PLANIFICACIÓN</b>					
1	Considero que la manera en que se dan a conocer los objetivos de la empresa es eficiente.					
2	Considero que la manera en que se determinan los objetivos de la empresa es eficiente.					
3	La manera en que se vienen determinando y aplicando las reglas de la empresa es adecuado.					
4	Las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de manera eficiente.					
5	Considero que los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos de la empresa de manera eficiente.					
6	Considero que la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno.					
7	Considero que la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador es adecuado.					
	<b>ORGANIZACIÓN</b>					
8	La estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo del trabajo y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos.					
9	Considero que el orden con que se desarrolla el trabajo es eficiente.					

10	Considero que el orden y la limpieza de los ambientes de la empresa son adecuados.					
11	Considero que en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto.					
12	Considero que todo el personal conoce perfectamente a los directivos y a sus jefes inmediatos.					
13	El desempeño de las funciones de los jefes de cada área es eficiente.					
<b>DIRECCIÓN</b>						
14	Considero que el trabajo en equipo en la empresa es eficiente.					
15	Considero que mis aportes a la empresa son valorados.					
16	Considero que la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es adecuada.					
17	Considero que las condiciones de seguridad en la empresa son eficientes.					
18	Considero que se ha desarrollado un compromiso fuerte de lealtad y compromiso hacia la empresa.					
19	Considero que en la empresa dedican tiempo en orientar y capacitar al personal					
20	Considero que en la empresa se realizan actividades de proyección social					
<b>CONTROL</b>						
21	Considero que el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa es adecuado.					
22	Los métodos de supervisión y control de la empresa para el logro de los objetivos son eficientes.					
23	Considero que la manera en que se da a conocer los resultados del desempeño individual, colectivo e institucional es adecuada.					
24	Considero que las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos y procedimientos son eficiente.					
25	Considero que las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas so eficientes.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO “PRODUCTIVIDAD”

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador de LA EMPRESA COIPSAC, a continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Nunca / Muy en desacuerdo
- B) Casi nunca / En desacuerdo
- C) A veces / Regular
- D) Casi siempre / De acuerdo
- E) Siempre / Muy de acuerdo

**Sexo:** a) Masculino      b) Femenino

**Edad:** a) Menos de 25    b) Entre 25 y 40    c) Más de 40

**Nivel instructivo:** a) Secundaria o menos    b) Técnico    c) Universitario

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	<b>EFFECTIVIDAD</b>					
1	Considero que la empresa es efectiva en el cumplimiento de su misión.					
2	Considero que misión de la empresa se pone en funcionamiento por medio de metas, objetivos y actividades.					
3	Considero que la empresa utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión.					
4	Percibo que el sistema para evaluar efectividad, es decir el grado de cumplimiento de metas y objetivos es eficiente.					
5	Percibo que la empresa monitorea la efectividad organizacional de manera eficiente.					
6	Considero que la empresa utiliza información de retroalimentación para mejorarse a sí misma.					
	<b>EFICIENCIA</b>					
7	Considero que el lugar donde desarrollo mis actividades es adecuado.					
8	Considero que la empresa está utilizando sus recursos humanos, financieros y físicos en forma eficiente.					
9	Percibo que la relación entre los costos de los miembros del personal con la productividad es adecuado.					
10	Considero que las instalaciones se utilizan en forma óptima.					
11	Percibo que se utilizan los índices comparativos de costos y resultados.					
12	Considero que la empresa utiliza herramientas administrativos que permiten obtener buen valor por los costos.					

13	Considero que los métodos de control de calidad utilizados son eficientes					
	<b>SATISFACION LABORAL</b>					
14	Considero que la motivación que recibo por parte del jefe inmediato es adecuada.					
15	La comunicación interna en su área de trabajo es eficiente.					
16	Considero que las condiciones salariales que percibe son adecuadas.					
17	La forma en que la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados es adecuada.					
18	Considero que las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y/o profesional son adecuadas.					
19	Considero que el clima organizacional en la empresa es adecuado.					
20	Considero que soy partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO “HABILIDADES DE GESTIÓN”

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: VELASQUEZ YUPANQUI, Wilfredo.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Habilidades de Gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.


**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 24/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 Mag. Wilfredo Velásquez Yupanqui  
 DNI: 00419188

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “PRODUCTIVIDAD”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: VLASQUEZ YUPANQUI, Wilfredo.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Productividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.


**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 24/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 Mof. W. Wilfredo Vlasquez Yupanqui  
 DNI : 00418188.

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “HABILIDADES DE GESTIÓN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: MAMANI HINOJOSA, Adolfo
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Habilidades de Gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 92%

Lugar y fecha: Tacna, 24/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 0044793B

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “PRODUCTIVIDAD”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: MAMANI HINOJOSA, Adolfo.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Productividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 24/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 00447938

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “HABILIDADES DE GESTIÓN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: RODRIGUEZ CAMEO, Elizabeth
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Habilidades de Gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 88%

Lugar y fecha: Tacna, 23/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 00485947

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “PRODUCTIVIDAD”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: RODRIGUEZ CAMEO, Elizabeth.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Productividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Héctor Gonzales Ccopacati.


**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 91%

Lugar y fecha: Tacna, 23/10/2018

  
 Firma del Experto Informante  
 00485947

**ANEXO 3**

**CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO**

**ALPHA DE CRONBACH**

**VARIABLE “HABILIDADES DE GESTIÓN”**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	25

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considero que la manera en que se dan a conocer los objetivos de la empresa es eficiente.	75,21	209,129	,613	,920
Considero que la manera en que se determinan los objetivos de la empresa es eficiente.	75,13	200,897	,678	,919
La manera en que se vienen determinando y aplicando las reglas de la empresa es adecuado.	74,92	201,471	,620	,920
Las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de manera eficiente.	75,13	209,766	,408	,923
Considero que los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos de la empresa de manera eficiente.	75,21	205,650	,672	,919
Considero que la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno.	75,33	203,971	,608	,920
Considero que la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador es adecuado.	75,29	207,694	,457	,922
La estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo del trabajo y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos.	74,92	200,688	,741	,918
Considero que el orden con que se desarrolla el trabajo es eficiente.	75,04	202,042	,570	,920

Considero que el orden y la limpieza de los ambientes de la empresa son adecuados.	74,63	201,462	,617	,920
Considero que en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto.	74,71	201,868	,576	,920
Considero que todo el personal conoce perfectamente a los directivos y a sus jefes inmediatos.	74,96	202,129	,537	,921
El desempeño de las funciones de los jefes de cada área es eficiente.	74,96	200,216	,730	,918
Considero que el trabajo en equipo en la empresa es eficiente.	75,17	196,841	,716	,918
Considero que mis aportes a la empresa son valorados.	75,63	201,984	,576	,920
Considero que la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es adecuada.	75,38	204,940	,625	,920
Considero que las condiciones de seguridad en la empresa son eficientes.	74,88	201,332	,597	,920
Considero que se ha desarrollado un compromiso fuerte de lealtad y compromiso hacia la empresa.	75,33	199,362	,594	,920
Considero que en la empresa dedican tiempo en orientar y capacitar al personal	74,79	209,476	,484	,922
Considero que en la empresa se realizan actividades de proyección social	75,42	219,732	,022	,931
Considero que el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa es adecuado.	75,25	201,239	,790	,917
Los métodos de supervisión y control de la empresa para el logro de los objetivos son eficientes.	75,17	207,101	,634	,920
Considero que la manera en que se da a conocer los resultados del desempeño individual, colectivo e institucional es adecuada.	75,33	215,275	,364	,923
Considero que las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos y procedimientos son eficiente.	75,13	211,679	,411	,923
Considero que las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas son eficientes.	75,13	211,679	,318	,924

## VARIABLE “PRODUCTIVIDAD”

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considero que la empresa es efectiva en el cumplimiento de su misión.	51,75	54,978	,496	,825
Considero que la misión de la empresa se pone en funcionamiento por medio de metas, objetivos y actividades.	51,75	54,804	,557	,823
Considero que la empresa utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión.	51,79	56,346	,483	,827
Percibo que el sistema para evaluar efectividad, es decir el grado de cumplimiento de metas y objetivos es eficiente.	52,00	53,130	,594	,820
Percibo que la empresa monitorea la efectividad organizacional de manera eficiente.	52,04	50,824	,692	,813
Considero que la empresa utiliza información de retroalimentación para mejorarse a sí misma.	51,75	55,500	,362	,832
Considero que el lugar donde desarrollo mis actividades es adecuado.	52,04	52,129	,592	,819
Considero que la empresa está utilizando sus recursos humanos, financieros y físicos en forma eficiente.	52,04	51,868	,736	,813
Percibo que la relación entre los costos de los miembros del personal con la productividad es adecuado.	52,08	57,036	,509	,827

Considero que las instalaciones se utilizan en forma óptima.	51,88	56,462	,386	,830
Percibo que se utilizan los índices comparativos de costos y resultados.	51,96	57,259	,359	,831
Percibo que existen sistemas administrativos que proporcionan buen valor por los costos.	51,88	60,897	,014	,845
Considero que los métodos de control de calidad utilizados son eficientes	51,71	65,085	-,349	,859
Considero que la motivación que recibo por parte del jefe inmediato es adecuada.	52,08	52,688	,703	,815
La comunicación interna en su área de trabajo es eficiente.	51,92	56,775	,346	,832
Considero que las condiciones salariales que percibe son adecuadas.	53,17	55,362	,450	,827
La forma en que la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados es adecuada.	52,50	55,565	,486	,826
Considero que las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y/o profesional son adecuadas.	52,50	55,739	,397	,830
Considero que el clima organizacional en la empresa es adecuado.	52,00	58,609	,197	,839
Considero que soy partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	52,21	59,737	,165	,838