



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA MFCH S.A.C SAN ISIDRO 2018

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:

Bach. CORDOVA BAUTISTA SANTIAGO

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR DE TESIS

.....

Dra. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

**Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLÉN
PRESIDENTE**

**Dr. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
SECRETARIO**

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
VOCAL**

DEDICATORIA

Gracias a Dios por iluminarme cada día en mi camino, tomando las decisiones correctas en cada paso, brindarme su fe e iluminación al éxito.

Gracias a mis padres que me han apoyado en toda mi carrera universitaria alentándome a mejorar cada día en mi vida y llegar a ser el profesional que ellos esperan, supieron darme ánimos en las buenas y malas.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Universidad por darme la iniciativa en el camino de la administración que es la carrera que amo, brindándome los conocimientos de un nivel muy bueno, viviendo anécdotas muy agradables y profesionalmente.

RESUMEN

En la presente tesis titulada “Toma de Decisiones y Productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C del distrito de San Isidro, 2018. Como hipótesis se consideró: La relación significativa entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Posee un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de carácter aplicado, es de diseño no experimental, tipo descriptivo correlacional y transversal. El instrumento de medición fue validado por tres expertos en el tema, asimismo el coeficiente de Alfa de Cronbach requirió de una sola administración, la primera variable de Toma de Decisiones alcanzo 0.873 lo que constituye fuerte confiabilidad. La segunda variable de Productividad obtuvo 0.775 lo cual es también una fuerte confiabilidad. La población y muestra estuvo conformada por 25 trabajadores por ello el muestreo fue no probabilístico, a los cuales se le aplicó una encuesta con escala tipo Likert.

El resultado es una correlación significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre la variable toma de decisiones y la variable productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018. De acuerdo a la tabla de contrastación hay una relación positiva, directa y alta entre la variable toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018 (relación rho de Spearman= 0.660)

Palabras Claves: Estrategias, rendimiento, planificación, objetivos, dirección administrativa.

ABSTRACT

In the present thesis entitled "Decision Making and Productivity in the company MFCH SAC in San Isidro in 2018", the objective was to determine the relationship between decision making and productivity in the company MFCH SAC San Isidro district, 2018. As hypothesis was considered: The significant relationship between decision making and productivity in the company MFCH SAC in San Isidro in 2018.

It has a quantitative approach, type of applied research, is non-experimental design, descriptive type correlational and cross-sectional. The measurement instrument was validated by three experts in the subject, also the Cronbach's Alpha coefficient required a single administration, the first variable of Decision Making reached 0.873 which constitutes strong reliability. The second Productivity variable obtained 0.775 which is also a strong reliability. The population and sample consisted of 25 workers, so the sampling was not probabilistic, to which a Likert type survey was applied.

The result is a significant correlation (Sig = 0.000, $p < 0.05$) between the decision-making variable and the productivity variable in the company MFCH SAC in San Isidro in 2018. According to the comparison table there is a positive, direct relationship and high among the decision-making variable and productivity in the company MFCH SAC in San Isidro in 2018 (rho of Spearman = 0.660)

Key words: Strategies, performance, planning, objectives, administrative direction.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	16
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. Planteamiento de problema.....	18
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Justificación del estudio.....	21
1.3.1. Justificación teórica	21
1.3.2. Justificación metodológica.....	21
1.3.3. Justificación práctica	22
1.3.4. Justificación social.....	22
1.4. Objetivos de la investigación.....	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.2. Objetivos específicos.....	22
II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	23
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	23
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	31
2.2. Bases teóricas de las variables.....	38
2.2.1. Variable 1: Toma de Decisiones.....	38
2.2.1.1. Definición de Toma de Decisiones	38

2.2.1.2. La toma de decisiones en las organizaciones	40
2.2.1.2.1. Métodos de la Toma de decisiones	41
2.2.1.3. Tipo de decisiones y condiciones para la toma de decisiones	44
2.2.1.3.1. Tipo de decisiones.....	44
2.2.1.3.2. Condiciones para la toma de decisiones	47
2.2.1.4. Estilos de Toma de Decisiones	49
2.2.1.4.1. Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal.....	49
2.2.1.5. Dimensiones de la Toma de Decisiones	50
2.2.1.5.1. El proceso de Toma de Decisiones	50
2.2.1.5.1.1. Paso 1: Identificación del problema.....	51
2.2.1.5.1.2. Paso 2: Determinación de los criterios de decisión	51
2.2.1.5.1.3. Paso 3: Ponderación de los criterios	52
2.2.1.5.1.4. Paso 4: Desarrollo de las alternativas	52
2.2.1.5.1.5. Paso 5: Análisis de las alternativas	53
2.2.1.5.1.6. Paso 6: Selección de una alternativa	54
2.2.1.5.1.7. Paso 7: Implementación de la alternativa.....	55
2.2.1.5.1.8. Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión	55
2.2.1.6. Sesgos y errores en la toma de decisiones.....	56
2.2.1.7. Descripción general de la toma de decisiones	59
2.2.1.8. Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones	60
2.2.2. Variable 2: Productividad.....	63
2.2.2.1. Origen de productividad	63
2.2.2.2. Definición de productividad	64
2.2.2.2.1. Qué es la productividad.....	64
2.2.2.2.2. Visión estática y visión dinámica	66
2.2.2.2.3. Productividad y rendimiento	66
2.2.2.3. Factores del Mejoramiento de la Productividad.....	67
2.2.2.4. Análisis de la Productividad.....	69
2.2.2.5. Acerca de la productividad y su medición	71
2.2.2.5.1. Productividad y costo unitario.....	72
2.2.2.6. Dimensiones de la Productividad	73
2.2.2.6.1. La productividad en tiempo de crisis	76
2.2.2.7. Barreras a la productividad.....	78

2.3. Definición de términos básicos.....	85
III. MÉTODOS Y MATERIALES	88
3.1. Hipótesis de la investigación.....	88
3.1.1. Hipótesis general.....	88
3.1.2. Hipótesis específicas.....	88
3.2. Variables de estudio.....	88
3.2.1. Definición conceptual.....	88
3.2.1.1. Variable 1: Toma de Decisiones.....	88
3.2.1.2. Variable 2: Productividad.....	89
3.2.2. Definición operacional.....	89
3.2.2.1. Variable 1: Toma de Decisiones.....	89
3.2.2.2. Variable 2: Productividad.....	90
3.3. Tipo y nivel de la investigación.....	91
3.4. Diseño de la investigación.....	92
3.5. Población y muestra de estudio.....	93
3.5.1. Población.....	93
3.5.2. Muestra.....	93
3.5.3. Muestreo.....	94
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	94
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	94
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	95
3.7. Validación y Confiabilidad.....	95
3.7.1. Validación.....	95
3.7.2. Confiabilidad.....	96
3.8. Métodos de análisis de datos.....	97
3.9. Aspectos éticos.....	97
IV. RESULTADOS	99
V. DISCUSIÓN	115
VI. CONCLUSIONES	117
VII. RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	123
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	123

Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	124
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	125
Anexo 3: Instrumentos.....	126
Anexo 3: Instrumentos.....	127
Anexo 4: Validación de Instrumentos	128
Anexo 4: Validación de Instrumentos	129
Anexo 4: Validación de Instrumentos	130
Anexo 4: Validación de Instrumentos	131
Anexo 4: Validación de Instrumentos	132
Anexo 4: Validación de Instrumentos	133
Anexo 4: Validación de Instrumentos	134
Anexo 4: Validación de Instrumentos	135
Anexo 4: Validación de Instrumentos	136
Anexo 4: Validación de Instrumentos	137
Anexo 4: Validación de Instrumentos	138
Anexo 4: Validación de Instrumentos	139
Anexo 5: Matriz de Datos	140
Anexo 6: Propuesta de valor	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Validador de la encuesta.</i>	95
Tabla 2: <i>Variable Toma de Decisiones.</i>	96
Tabla 3: <i>Variable Productividad.</i>	96
Tabla 4: <i>Criterio de Confiabilidad de valores.</i>	96
Tabla 5: <i>Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones.</i>	99
Tabla 6: <i>Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Productividad y sus dimensiones.</i>	100
Tabla 7: <i>Creación de niveles para la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones.</i>	101
Tabla 8: <i>Creación de niveles para la variable Productividad y sus dimensiones.</i>	102
Tabla 9: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la toma de decisiones en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	102
Tabla 10: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre identificar el problema en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	103
Tabla 11: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre determinar y ponderar los criterios de decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	104
Tabla 12: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	105
Tabla 13: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre implementar y evaluar la decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	106
Tabla 14: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	107
Tabla 15: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	108
Tabla 16: <i>Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.</i>	109
Tabla 17: <i>Prueba de normalidad.</i>	110
Tabla 18: <i>Niveles de interpretación del coeficiente de correlación.</i>	111

Tabla 19: <i>Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</i>	112
Tabla 20: <i>Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</i>	113
Tabla 21: <i>Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</i>	114

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Criterios de decisión importantes	52
<i>Figura 2:</i> Alternativas posibles	53
<i>Figura 3:</i> Evaluación de las alternativas	54
<i>Figura 4:</i> Sesgos comunes en la toma de decisiones	57
<i>Figura 5:</i> Descripción general de la toma de decisiones gerenciales	60
<i>Figura 6:</i> Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa.	68
<i>Figura 7:</i> Operacionalización de Variable Toma de Decisiones.	90
<i>Figura 8:</i> Operacionalización de Variable Productividad.	91
<i>Figura 9.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la toma de decisiones en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	102
<i>Figura 10.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre identificar el problema en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	103
<i>Figura 11.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre determinar y ponderar los criterios de decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	104
<i>Figura 12.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	105
<i>Figura 13.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre implementar y evaluar la decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	106
<i>Figura 14.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	107
<i>Figura 15.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	108
<i>Figura 16.</i> Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.	109

INTRODUCCIÓN

En este mundo competitivo en el cual estamos viviendo, se presenta un mayor impacto en las transformaciones económicas, culturales, sociales y tecnológicas. Estos cambios no solo afectan a las personas sino también a las organizaciones ya que se encuentran en una constante adaptación a todo lo nuevo que se está presentando en el ámbito empresarial. Este dinamismo implica satisfacer las necesidades de los clientes, pero sobre todo las necesidades de los clientes internos, también llamados trabajadores o colaboradores, ya que ellos son los encargados del desarrollo de la organización, de su progreso y su permanencia en el mercado.

El reto de las organizaciones es obtener colaboradores comprometidos y entusiasmados con su trabajo para permitirles alcanzar sus objetivos a través de un elevado estándar de productividad. Estos colaboradores son aquellos que se preocupan por el futuro de la empresa y están dispuestos a invertir un esfuerzo adicional para que la organización tenga éxito en el mercado. Por esta razón los jefes necesitan motivar constantemente a sus colaboradores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Bajo este planteamiento se presenta esta investigación titulada “Toma de Decisiones y Productividad en la empresa MFCH S.A.C. en San Isidro, 2018, con el propósito de determinar la relación entre toma de decisiones y productividad laboral en la empresa MFCH S.A.C.

Capítulo 1: se consideró la problemática de la investigación, la cual permitió conocer la situación real de la empresa dedicada al rubro de la joyería, se plantearon los problemas de la investigación, los objetivos, la justificación.

Capítulo 2: se desarrolló el marco teórico que consideró los antecedentes de la investigación, base teórica de cada variable, definiciones de términos básicos.

Capítulo 3: se encuentra la metodología de la investigación que contempló la formulación de la hipótesis, el diseño metodológico, la población, muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos, y por último, se plasmaron los aspectos éticos de la investigación.

Capítulo 4: se involucró los resultados de la investigación, considerando los análisis descriptivos y la contrastación de hipótesis.

Capítulo 5: se consideró la discusión de resultados de la investigación.

Capítulo 6: se consideró las conclusiones de la investigación.

Capítulo 7: se consideró las recomendaciones de la investigación y por último los anexos que corresponde a la parte final de la investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de problema.

Según Revista Expansión (2013) señala que el hacer cambios en la estrategia de negocios permite reajustarse a las demandas del mercado y enfrentar crisis, sin embargo, tres de cada 10 empresarios de México postergan la transformación corporativa de su negocio, afirma Mario Rizo, socio de Salles Sainz Grant Thornton. El retardar esta acción y tener poca planificación es el punto de partida de diversas complicaciones empresariales y afecta demasiado también a la toma de decisiones. Entre las mas comunes destacan perder oportunidades, invertir tiempo en líneas de trabajo poco rentables y situación extrema, quiebre del negocio. De acuerdo con el consultor de empresas, cuando los dueños no invierten en hacer más eficiente su toma de decisiones son propensos a situaciones como: gastos desmedidos y sin control; aumento en costos de operación; fraudes al interior de la empresa; contingencias que afectan el presupuesto; proyección de negocios equivocada; información financiera deficiente; carga fiscal excesiva, y falta de dirección en la organización.

Tenemos en claro que en toda empresa sino se percibe un buen manejo directivo y estratégico, suelen fallar las decisiones tomadas por el gerente de la empresa o encargado de procesar las tareas diarias que se encarga cada trabajador con el fin de tener una mayor rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Según El Diario Oficial El Peruano (2018) señala que un primer problema que afrontan las empresas familiares es que en la toma de decisiones prevalece la afectividad sobre la razón; además, no cuentan con un protocolo familiar y su informalidad en el pago de sus remuneraciones afecta la planificación financiera. Habría que sumarle que generalmente son muchos familiares los que participan, dificultando la coordinación y volviéndolos menos eficientes, hasta que los problemas se hacen muy difíciles de manejar. Frente a esa situación es importante destacar que, con criterio independiente y despojado de vinculación

afectiva, un asesor externo puede ayudar a salvar el negocio, pero si bien esta es una decisión que beneficia a la empresa, puede enfrentar a los miembros de la familia.

En todo negocio familiar se presentan problemas debido a la falta de organización y criterio para poder tomar decisiones de quien toma el manejo de la empresa o el control de las acciones correspondientes para cada miembro de la organización. Esto involucra también el problema de la falta de un buen nivel jerárquico.

Según El Diario El Tiempo (2018) señala que en Colombia la informalidad genera grandes costos en términos de productividad. Esto implica competencia desleal para las empresas formales, pérdida de recaudo, baja cobertura en seguridad social y costos para salud y el medio ambiente. Colombia es uno de los países en donde la regulación es más costosa, lo que afecta la productividad de las empresas y se convierte en un factor problemático para hacer negocios.

En Colombia se presentan problemas de productividad debido a la mala toma de decisiones y utilización de costos destinados en beneficio del Estado, esto se ve reflejado en la base del crecimiento de los negocios en Colombia.

Según El Diario Perú 21 (2018) señala que la baja productividad del Perú es sinónimo de subdesarrollo, atraso, carencia de bienestar y postración. También en la empresa privada es causa de ineficiencia, estancamiento a largo plazo, bancarrota. Detrás de una baja productividad se ocultan vicios y malas prácticas en toda la cadena de valor: malas decisiones de inversión, productos y servicios deficientes, procesos burocráticos, actos dolosos, información errónea, falta de transparencia, gastos innecesarios y superfluos.

En Perú se presentan problemas de productividad debido al mal manejo de gestiones administrativas, ya que no existe conocimiento y capacitación para poder evaluar correctamente los índices de productividad que se requiere para un buen desarrollo en una empresa.

Toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018 dedicada a la elaboración de joyas de oro con diamantes de muy buena calidad, elaborados con el mejor diseño por nuestra gemóloga especializada Maya Zela, ubicados en Av. Camino Real N° 456 Tienda B-85 Centro Empresarial Camino Real – San Isidro, contamos con 18 años de trayectoria como empresa, identificados con RUC 20510932081.

En la presente empresa se muestra problemas relativos a una mala toma de decisiones el cual genera discrepancia para definir objetivos y metas por cumplir en cada periodo, también se presenta una mala productividad debido a que hay demora en la entrega de insumos, fabricación de cada joya la cual genera una mala proyección de ventas y nivel de ingresos al finalizar cada etapa, la influencia de dichas situaciones es debido a que tenemos en la actualidad en esta empresa una mala gestión administrativa y de fondos por parte del encargado legal, esta situación puede mejorar siempre y cuando se tomen las medidas adecuadas para poder mejorar nuestra productividad, satisfacción y fidelización de una mayor cantidad de clientes.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro 2018?

¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro 2018?

1.3. Justificación del estudio.

En dicho trabajo lo importante fue la búsqueda que se vio como toma de decisiones y productividad generaron beneficios según estudios para la empresa MFCH S.A.C teniendo un alto nivel de ingresos y mayor reconocimiento como empresa. También es necesaria para los gerentes, accionistas, trabajadores de la empresa para tomar decisiones efectivas y exitosas que beneficiaron el desarrollo de la empresa.

1.3.1. Justificación teórica

En un mundo globalizado, los jefes necesitaban conocer las diferencias sociales, culturales y económicas ajustándose a las necesidades de las organizaciones. Se ha comprendido las características similares de la gente dentro de un determinado país, es importante para tener éxito en la productividad de cada empresa.

Por ello a nivel teórico, el presente estudio, sirvió en ayudarnos a conocer la relación que existió entre toma de decisiones y productividad, aporta los lineamientos teóricos científicos a los procesos empíricos estudiados y la contribución de autores basados en la materia; y constituye una base importante para futuras investigaciones vinculadas al tema de investigación, con el fin de generar una mejor perspectiva diferente a cada persona sobre el conocimiento que se obtuvo en dicha investigación.

1.3.2. Justificación metodológica

A nivel metodológico, con dicho estudio se obtuvo un enfoque cuantitativo, es de diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, transversal. El instrumento de medición que se utilizó fue por medio de un cuestionario – encuesta el cual se procesó en el sistema SPSS 24 con el fin de obtener unos resultados con mayor precisión y a la vez conclusiones fiables para poder tener un análisis verídico de la investigación.

1.3.3. Justificación práctica

A nivel práctico, toma de decisiones y productividad fueron importantes para que el desarrollo organizacional y económico de las organizaciones presentes en este país mejoren su nivel de efectividad en el desarrollo de sus funciones laborales, por ello el comportamiento humano de los colaboradores y otros factores encaminados hacia las variables, se convirtieron en una necesidad de estudiarlo, entenderlo y atenderlo para tener como beneficio un buen estudio de los trabajadores y de toda la organización, porque así se tendría un mayor control de los errores y un mejor plan de soluciones.

1.3.4. Justificación social

En esta investigación se orienta de desarrollar y determinar los factores más relevantes de la toma de decisiones, con el fin de que contribuya en un mejor proceso de ideas y decisiones en manera profesional, que repercutirá en mayores beneficios laborales hacia los trabajadores, considerando que los trabajadores son el activo más importante que tiene una empresa.

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro el 2018.

1.4.2. Objetivos específicos.

Identificar la relación entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro el 2018.

Evaluar la relación entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C. San Isidro el 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Pizarro (2017) en su tesis con nombre “Motivación y Productividad Laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016”, proveniente de la Universidad Cesar Vallejo – Perú, con el fin para poder obtener el grado de Maestría, teniendo como objetivo general: Identificar la relación entre motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada en el 2016 y como hipótesis general: Sí existe relación entre motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada en el 2016. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación descriptiva – correlacional causal, tipo de investigación aplicada, su diseño de investigación se basa en ser no experimental y transversal.

Su población está conformada por Colaboradores de la Oficina de Admisión: 50 asesores – probabilístico, la técnica e instrumento que utilizaron fue el cuestionario – encuesta. Obtuvieron como resultados que se observa en la variable productividad que el 78 % de los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016 manifiestan un nivel regular de productividad laboral, el 20 % se encuentra en el nivel eficiente y el 2 % manifiesta una deficiente productividad laboral. Por lo tanto, los colaboradores tienen que regular la productividad. En conclusión, llegaron a que existe relación entre motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016. Los resultados del análisis de relación entre la primera y segunda variable dan cuenta de la existencia de una relación rho de Spearman= 0.618, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada.

Alva y Juárez (2014) en su tesis con nombre “Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo – 2014”, provenientes de la Universidad Privada Antenor Orrego - Perú, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo General: Determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo y como hipótesis General: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo es directa. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación de manera descriptiva, el tipo de investigación de forma aplicada también posee un diseño de investigación no experimental.

Su población está conformada por 80 trabajadores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. Trujillo – probabilístico, la técnica e instrumento que utilizaron fue la encuesta.

Obtuvieron como resultados que según el objetivo general: Determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. En la tabla N°22 se aprecia que en promedio existe un nivel medio de desempeño laboral (43.24%) lo cual repercute en un nivel medio de productividad (25.83 kg/trabajador) tal como se demuestra en la tabla N° 21; con lo cual queda demostrada la hipótesis al establecer una relación directa entre desempeño laboral y productividad.

En conclusiones se obtuvo que: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad, también se concluyó que existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel

de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

Pérez y García (2015) en su tesis con nombre “Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación Asimves del Parque Industrial de V.E.S”, provenientes de la Universidad Autónoma Del Perú, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo general: Determinar si la gestión contable influye en la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial VES y como hipótesis general: Si hay un buen manejo de la gestión contable, entonces mejora la toma de decisiones organizacionales en la asociación Asimves del Parque Industrial VES. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación de manera explicativa - descriptiva, tiene un tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación de manera no experimental.

Su población estará compuesta por 74 directivos y trabajadores de las Mypes del sector comercial, su muestra estará constituida por 61 personas entre directivos y trabajadores en la asociación ASIMVES del parque industrial V.E.S. Las principales técnicas que se ha utilizado en la investigación son: Entrevistas - Encuestas - Análisis documental - Observación y los principales instrumentos que se han utilizado en la investigación son: - Guía de entrevista - Cuestionario - Guía de Análisis documental - Guía de observación.

Se puede apreciar a la pregunta formulada que el resultado es: el 65.57% de los encuestados indican que la gestión contable permite el mejoramiento para el negocio infiriendo en la tomas de decisiones, mejorando así la rentabilidad en la asociación ASIMVES durante el periodo 2013; el 22.95% de los encuestados indican que la gestión contable no permite el mejoramiento para su negocio y no infiere en la tomas de decisiones para mejorar la rentabilidad en el crecimiento de sus negocios y el 11.48% de los encuestados indican que no sabe o no responde la pregunta.

En conclusión, se obtuvo que como resultado de la investigación se comprobó que las decisiones gerenciales proporcionan un logro efectivo para la rentabilidad, teniendo así un beneficio futuro en cuanto a su giro de negocio. Y también otro resultado de la investigación se determinó que los resultados óptimos se llevan a cabo en la planeación estratégica, alcanzando con un buen éxito en la toma de decisiones.

Como resultado de la investigación se evaluó que la planeación estratégica desempeña un buen desarrollo en el proceso de actividades. Alcanzando los propósitos anhelados por parte de la gerencia.

Dávila (2014) en su tesis con nombre “Programa de Capacitación “Gerencia Participativa”, su efectividad en la Toma de Decisiones de los Administradores en las Instituciones Educativas de la Misión Peruana del Sur, 2014”, proveniente de la Universidad Peruana Unión – Perú, con el fin de obtener el grado de doctorado, teniendo como objetivo general: Determinar la eficacia del programa “Gerencia Participativa” en la Toma de decisiones de los administradores de las instituciones educativas de la Misión Peruana del Sur, durante el periodo 2014 y como hipótesis principal: El programa “Gerencia participativa” es efectivo en la toma de decisiones de los administradores de las instituciones educativas de la Misión Peruana del sur. Posee un enfoque de carácter cualitativo, un nivel de investigación de manera descriptiva – explicativa, tiene un tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación de manera observacional.

La población estará conformada por los administradores de las instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur bajo la estructura organizacional G5: directores generales, los directores académicos, los asistentes financieros, los capellanes y los jefes de bienestar estudiantil. La muestra consta de 34 administradores de las instituciones de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur con sede en la ciudad de Arequipa. Siendo una investigación aplicada de corte administrativo cuyo propósito es resolver aspectos prácticos de la gestión participativa de una

organización no tiene sentido elegir una muestra, pues la intención es que participen todos. Para la presentación y procesamiento de los datos se utilizó las tablas personales y de contingencia, y las medidas descriptivas de tendencia central y de variabilidad, usando el paquete estadístico SPSS versión 20 – encuestas.

Como resultado se obtuvo que podemos observar el nivel de participación que tienen los docentes en la toma de decisiones en las áreas funcionales establecidas por la Asociación Educativa en las IE de la MPS que: 1) el 70,6 % de los administradores educativos tienen una mediana participación en la toma de decisiones, 2) el 17,6 % de los administradores educativos tienen una baja participación en la toma de decisiones, 3) el 11,8 % de los administradores educativos tienen una mediana participación en la toma de decisiones.

En conclusión, obtenemos que los niveles de participación que tiene los docentes en la toma de decisiones en las áreas funcionales de las IE recomendadas por la Asociación Educativa de la MPS son: el 70,6% tiene una mediana participación; el 17,6% tiene una baja participación; el 11,8% tiene una mediana participación en la toma de decisiones.

El porcentaje de las opiniones de los administradores respecto al uso de los mecanismos para evaluar el desempeño del personal en las IE son: el 46.15% afirma que tiene mecanismos e instrumentos de evaluación del desempeño; el 30.77% indica que se ha comenzado a implementar; el 15.38% considera que no tienen mecanismo de evaluación de desempeño para el personal. Los porcentajes de las opiniones de los administradores respecto a la facultad de toma de decisiones que tiene el personal docente en las áreas funcionales de la IE son: el 38.46% considera que el personal docente participa en la toma de decisiones a través de la diversificación de sus áreas en la IE; el 38.46% considera que el personal docente toma decisiones presentando propuestas y proyectos en la IE; el 15.38% considera que el personal docente toma decisiones coordinando con el Director de la IE.

Castillo (2014) en su tesis con nombre “Sistema de Control de Gestión Empresarial y Toma de Decisiones en las empresas de Industria Química del Distrito de Ate Vitarte – Año 2013”, proveniente de la Universidad San Martín de Porres - Perú, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo principal: Determinar la influencia del sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013. Posee un enfoque de manera cuantitativa, un nivel de investigación descriptivo, tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación no experimental.

La población estará conformada por 220 profesionales entre hombres y mujeres de las cinco principales empresas del grupo de Industria Química ubicada en el distrito de Ate Vitarte. La técnica e instrumento utilizados son entrevista no estructural – cuestionario.

Como resultados se llegó a que el 61.0% de los encuestados manifiesta que en la empresa no existen políticas empresariales que permiten tomar decisiones acertada para proceder competitivamente en el mercado, un 25.6% manifiesta que si existen políticas empresariales, mientras que el 13.4% no saben del tema.

En conclusión, respecto a la gestión de control interno, se puede denotar que la gran mayoría de los encuestados desconoce las normas y procedimientos establecidos en las áreas donde están asignados para realizar sus actividades, lo que no favorece la evaluación de riesgo financiero. Se ha encontrado que los factores de control presupuestario no guardan relación con la competitividad y desarrollo empresarial porque no cumplen con el procedimiento de ejecución presupuestaria y por tanto a la mejora y competitividad de las empresas.

Loayza (2015) en su tesis con nombre “La Gestión de la Información y su relación con la Toma de Decisiones en la dirección de infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014”, proveniente de la Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas – Perú, con el fin de

obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo General: Determinar la relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014 y como hipótesis general: Existe relación entre la gestión de la Información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación descriptivo, tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación transeccional – transversal relacional.

La población, motivo de esta investigación son los 44 encuestados entre: Personal profesional, técnico y auxiliar de la Dirección de Infraestructura y demás dependencias (Dirección General de Administración, Dirección de Planificación, Oficina de Tesorería, Oficina de Contabilidad, Oficina de Logística y Patrimonio, Secretaria General, entre otras) de la Universidad Nacional José María Arguedas. La técnica e instrumento utilizadas fueron encuesta – cuestionario.

Como resultados se desprende que el 27.3 % (12) de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con el flujo de la información y la calidad de decisión a tomar; mientras que la mayor cantidad de encuestados el 43.2 % (19) sostiene estar muy acuerdo, el 25 % (11) afirma estar de acuerdo; y el 2.3 % (01) evidencia estar poco de acuerdo y en desacuerdo.

En conclusión, se obtiene que el primer objetivo específico es determinar la relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación r_s de Spearman, que el p valor ($\text{sig} = .00$) de prueba es menor que .05 del nivel de significancia teórica; por tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna a un nivel de confianza del 95 %; lo que permite concluir que existe relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

Esta relación determinada es a un nivel de medición de .508, según teoría es correlación directa moderada; es decir, a valor moderado de procesos de la gestión de información existen valores moderados de los estilos de toma de decisiones.

El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el flujo de la información y los tipos de la toma de decisiones. Realizado la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación r_s de Spearman, que el p valor (sig = .00) estadístico es menor que .05 del nivel de significancia teórica. Por tanto, se rechaza hipótesis la nula y se acepta la hipótesis alterna a un nivel de confianza de 95 %, y se concluye que existe relación entre el flujo de la información y los modelos de la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura y demás direcciones y oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

Esta relación es a un nivel de .587, según teoría es correlación directa positiva moderada; es decir, a valores moderados de flujo de la información existen valores medios de los tipos de la toma de decisiones.

El cuarto objetivo específico es determinar la relación entre la gestión de la documentación y condiciones para la toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación r_s de Spearman, que el p valor (sig = .092) de prueba es mayor que .05 del nivel de significancia teórica. Por tanto, a nivel de confianza de 95 % se acepta la hipótesis nula, y se concluye que no existe relación entre la gestión de la documentación y condiciones para la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

Carhuaricra y Gonzales (2017) en su tesis con nombre “Implementación de Business Intelligence para mejorar la Eficiencia de la Toma de Decisiones en la Gestión de Proyectos”, provenientes de la Universidad San Ignacio De Loyola, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como Objetivo General: Demostrar la influencia del uso de BI en la eficiencia de la toma de decisiones en

la Gestión de los Proyectos y como Hipótesis General: La implementación de Business Intelligence mejorará la Toma de Decisiones en la Gestión de los Proyectos. Posee un enfoque de carácter cuantitativa, un nivel de investigación descriptiva – correlacional, un tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación no experimental. La población se encuentra conformada por proyectos del sector de servicios de instalación en telecomunicaciones comprendidos durante el año 2017 y la muestra fue escogida de manera no probabilística y por conveniencia, tomando todos aquellos proyectos a los cuales se pudo tener acceso durante el periodo establecido. Para la recolección de datos, se hizo uso del sistema de indicadores actual de la empresa intervenida, tomando en consideración el costo, tiempo y errores en los proyectos de la muestra. Obteniendo como resultados que el grupo experimental presentó una disminución del 6% en la media de tiempos de los proyectos. Además, se aprecia una disminución del 50% en la media los errores en los proyectos. Finalmente, la dimensión de costos muestra una disminución de 9% en los proyectos del grupo experimental. En conclusiones, en base a los resultados observados, se puede concluir que el uso de Business Intelligence en la muestra evaluada tuvo un impacto positivo en la media de las dimensiones de toma de decisiones. La implementación de BI permitió que la gerencia de proyecto tuviera una mayor percepción de control sobre las operaciones de la empresa, mejorando la velocidad de la toma de decisiones.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Maldonado (2013) en su tesis con nombre “Motivación para mejorar la Productividad en las imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango”, proveniente de la Universidad Rafael Landívar - Quetzaltenango – Guatemala, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo general: Analizar la motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la Productividad y como hipótesis general: La motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango tiene un efecto positivo en la Productividad.

Posee un enfoque de carácter cuantitativa, un nivel de investigación descriptiva tiene un tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación no experimental.

Los sujetos que se tomaron en cuenta para dicho estudio fueron los 68 trabajadores del área de producción de las 36 imprentas, así mismo se tomaron en cuentas los 36 gerentes o representantes de las imprentas, tomándose en cuenta que por la cantidad de imprentas se hizo un censo para tomar así el 100% del universo. Los instrumentos que se utilizaron para la realización del estudio fueron, un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de selección múltiple, y escalamiento tipo Likert, para los trabajadores del área de producción y una entrevista estructurada para los gerentes o representantes con preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de selección múltiple y de escalamiento tipo Likert.

Se obtuvo como resultado que en la interpretación de la gráfica de respuestas múltiples y de acuerdo a los incentivos no económicos que gozan los trabajadores y su impacto en la productividad muestra que en la mayoría de respuestas, sobresalen: Ninguno con 45.07% y reconocimientos con un 28.17%.

En conclusión, de acuerdo al estudio realizado se concluye que la mayoría de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango indicaron contar con fijación de metas para la productividad, entre los que más sobresalen están: diario y semanal respectivamente.

Arnedo y García (2013) en su tesis con nombre “Análisis del nivel de Satisfacción de los empleados y docentes de la Corporación Educativa para el incremento de la Productividad “CEIPRO” a través de un diagnóstico del Clima Organizacional”, provenientes de la Universidad de Cartagena - Cartagena de Indias – Colombia, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo general : Analizar el nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” a través de un diagnóstico del clima organizacional. Posee un enfoque de carácter

cualitativo, un nivel de investigación descriptivo, tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación de manera no experimental.

De acuerdo a los datos suministrados por la Institución Educativa Para el Incremento de la Productividad "CEIPRO" la institución cuenta con 20 docentes, y 10 empleados en el área administrativa. Teniendo en cuenta el tamaño de la población, se decide no tomar una muestra representativa, sino trabajar con la totalidad de la población.

Su técnica e instrumento que utilizaron fue la encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos de esta pregunta a los docentes y administrativos de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO, podríamos concluir que entre un 60% y 96.6% de los participantes consideran que no poseen una distribución física en su área de trabajo que les facilite la realización de sus labores, aunque hay que aclarar que dichas personas realizaron énfasis en la distribución física del área existente en la actualidad, por lo cual no descartaron que esta podría tener mejoras en cuanto a infraestructura.

Al finalizar esta investigación podemos concluir que la Corporación Educativa para el incremento de la Productividad "CEIPRO", mantiene un considerable grado de satisfacción de sus empleados, como lo demuestran los resultados de las encuestas, lo que lo ha llevado a mantenerse durante estos 39 años de experiencia educativa, formando jóvenes que desde temprana edad pueden incorporarse en el medio laboral.

Cabe aclarar que no se pueden descuidar ciertos aspectos, y en los cuales se debe lograr una mejoría como lo son: El mejoramiento de la infraestructura física de las instalaciones, ya que el 60 % de los empleados consideran que no cuentan con los espacios físicos adecuados para llevar a cabo las funciones del día a día.

Los beneficios laborales deben ser reforzados ya que el 20% de la población encuestada está en un grado de indecisión. Los incentivos,

reconocimientos de logros, las bonificaciones y el tipo de contratación, etc.; juegan un papel fundamental en los compromisos y en el sentido de pertenencia de cada uno de los empleados. Lo que ayudará en un largo plazo a consolidar la empresa repercutiendo en un mayor reconocimiento por parte de la sociedad y del mismo medio educativo.

Cabrera y Almansa (2015) en su tesis con nombre “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”, provenientes de la Universidad Rey Juan Carlos - Madrid-España, con el fin de obtener el grado de Doctorado, teniendo como objetivo general: Valorar la aplicación del neuromanagement y de modelos teóricos eficaces y efectivos para la toma de decisiones en Comunicación Organizacional, evaluando el tiempo dedicado por los Directores de Comunicación al proceso decisorio e identificando el número de participantes en las mismas, su forma de intervenir, así como los aspectos que interfieren y como hipótesis general para garantizar una toma de decisiones exitosa los Directores de Comunicación aplican modelos teóricos y el neuromanagement en el proceso decisorio. El tiempo dedicado a la toma de decisiones, el número de participantes y su forma de asociación están vinculados a la eficiencia y a la eficacia en los resultados. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación descriptiva, tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación de manera no experimental.

La muestra final ha sido de 103 Directores de Comunicación de grandes empresas españolas (11 % de la población). Se considera esta una muestra estadísticamente representativa con un error muestral inferior a $\pm 1\sigma$. Las técnicas e instrumentos utilizadas fueron encuesta – cuestionario – entrevista.

Como resultados se fue coincidiendo con el primer objetivo general de investigación marcado, se comienza presentando datos referentes al perfil de los Directores de Comunicación con los que ha contado el estudio. En segundo lugar, se ofrece información referente a la empresa, así como a la relación del Dircom con ella. Seguidamente, se aborda la aplicación por parte del DIRCOM de los modelos teóricos para la toma de decisiones, así como su eficacia y eficiencia

dentro del ámbito de la comunicación organizacional, evaluando también el papel de la intuición en las decisiones de los directivos de comunicación. A continuación, se analiza el proceso de toma de decisiones en sí, conociendo quiénes intervienen, cuántas personas, qué aspectos influyen y qué cambios deben hacerse para garantizar el éxito de las mismas. En quinto lugar, y en relación al segundo objetivo general fijado, se estudian los cambios del entorno que debe afrontar el DIRCOM y como estos influyen en la toma de decisiones del mismo.

En conclusión, de conformidad con nuestros hallazgos, podemos concluir que, pese al desconocimiento por parte de los Directores de Comunicación de los modelos teóricos existentes para la toma de decisiones en gestión estratégica de empresas, se ha podido comprobar que estos aplican las bases de los modelos más básicos en sus procesos decisorios, pero de forma inconsciente, siguiendo los pasos lógicos que marca la capacidad de raciocinio aportada por el cerebro. Los Directores de Comunicación no aplican de manera premeditada estas directrices por considerar que no existe un único modelo útil para cada una de las situaciones a las que se enfrentan en la gestión de la Comunicación Organizacional, donde el análisis, el tiempo de respuesta y el método no son similares en una situación de crisis respecto a una ordinaria. En este sentido, la aplicación del modelo teórico se toma como base pero se adapta a las necesidades concretas.

Jijena (2015) en su tesis con nombre "TIC, Co-Innovación y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile: Evidencia empírica y comparación internacional de resultados", proveniente de la Universitat Oberta de Catalunya - Barcelona – Santiago de Chile, con el fin de obtener el grado de Doctorado, teniendo como objetivo general: considerando este marco, esta tesis se propone verificar las relaciones de complementariedad entre las fuentes de co-innovación (uso de las tecnologías de la información y comunicación, cualificación del capital humano, formas de gestión organizacional) y su impacto en la productividad de las pequeñas y medianas empresas chilenas. Asimismo, comparar estos resultados con la evidencia empírica de Cataluña y recoger la

evidencia de otras experiencias internacionales relevantes que registra la literatura reciente. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, un nivel de investigación descriptivo – correlacional, tipo de investigación aplicada, también posee un diseño de investigación no experimental.

La población objetivo de esta encuesta estuvo constituida por todas las empresas naturales o jurídicas, que contaban con iniciación de actividades y que desarrollaban una de las actividades económicas antes descritas, y cuyas ventas alcanzadas durante el año 2006 se encontraban entre 2.400,1 y 100.000 Unidades de Fomento, equivalentes a 82.348 y 3.431.016 dólares, respectivamente, al 31 de diciembre de 2006. La técnica e instrumento utilizado fue la encuesta.

Como resultado del análisis de estos factores cobra vital importancia en un escenario de cambios constantes y bajo la presencia de un entorno altamente competitivo. Este cuadro no estaría completo si además no agregáramos la creciente emergencia de grupos de presión y ciudadanos descontentos por las más diversas razones, quienes emergen en todas las latitudes y con diversas demandas. Si para cada generación los escenarios han sido complejos, hoy podríamos agregar que además son singulares, las variables se entrecruzan y las respuestas son ambivalentes, pues inevitablemente un argumento favorable en un contexto es inviable –en paralelo– para otro.

En conclusión, esta tesis ha indagado acerca de cómo las relaciones de complementariedad en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, cualificación del capital humano, las formas de gestión organizacional, impactan en la productividad de las empresas pequeñas y medianas en Chile y, para tener un criterio apreciativo, se ha recurrido a comparar los resultados obtenidos con la evidencia empírica resultante de las investigaciones efectuadas en Catalunya en particular, y también en un conjunto de otras economías tales como Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y recientemente los países de Europa del Este. Estas contrastaciones se han efectuado tanto para tener un referente con respecto a la realidad chilena, como

también para demostrar la actualidad del modelo utilizado y su capacidad de explicar las nuevas formas de organización de la producción donde las complementariedades entre dimensiones juegan un rol protagónico.

Días (2013) en su tesis con nombre “Producción, Comercialización y Rentabilidad de la Naranja (*Citrus Aurantium*) y su relación con la economía del Cantón la Mana y su zona de influencia, año 2011”, proveniente de la Universidad Técnica de Cotopax – La Mana – Ecuador, con el fin de obtener el grado de Licenciado, teniendo como objetivo general: Desarrollar adecuadamente la investigación de la producción comercialización y rentabilidad de la naranja en el Cantón La Maná por medios de la exploración de los indicadores financieros, análisis de los estados financieros y el flujo comercial de la naranja, para poder identificar sus ingresos y egresos reales de la producción y la rentabilidad de la naranja. Posee un enfoque de carácter cuantitativa, un nivel de investigación descriptiva – correlacional, tipo de investigación exploratoria, también posee un diseño de investigación de manera no experimental.

La población universo inmersa en la investigación, está compuesta por los productores, consumidores y distribuidores del cantón de La Maná. La fórmula se aplicará a los consumidores y el censo se utilizará a los 135 productores como también a 35 intermediarios ya que existen un número mínimo de existentes en la población. La técnica e instrumento utilizado fue la encuesta.

Se obtuvo como resultados luego de analizar las respuestas de la pregunta antes mencionada se puede dar cuenta de que hay un 10% que la vienen produciendo hace 5 años, el 13% de 6 años, el 26%, de 11-15 y el 51% por más de 16 años en adelante que se convierte en tradición.

En conclusión, mediante la investigación el Cantón La Maná es una zona muy productora de naranja existiendo un gran número de productores pequeños medianos los cuales producen de forma tradicional o sea no realizan planificación de su producción.

Luego de realizar un análisis se llega a la conclusión que al realizar un estudio a la producción, comercialización y rentabilidad de la naranja se ha identificado que los agricultores tienen muy poca asistencia técnica por parte de las instituciones encargadas del sistema agrícola hacia el agro, así como escaso apoyo de organizaciones de desarrollo.

2.2. Bases teóricas de las variables.

2.2.1. Variable 1: Toma de Decisiones

2.2.1.1. Definición de Toma de Decisiones

Según Koontz y Weihrich (2013), señala que la toma de decisiones consiste en seleccionar una línea de acción entre varias alternativas y constituye la parte central de la planeación. No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión, esto es, hasta que se le dedican recursos, dirección o reputación; hasta ese momento solo se tienen estudios y análisis de planeación. A veces, los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo porque deben escoger constantemente que se hace, quien lo hace, cuando, donde y ocasionalmente como lo realizan. Sin embargo, tomar decisiones es solo una fase de la planeación: Incluso si se toman rápidamente y con poca reflexión, o cuando influyen en una acción durante apenas unos minutos; aun esto forma parte de una planeación y de la vida diaria de cada individuo. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada porque prácticamente toda decisión debe orientarse con otros planes. (p. 123).

La toma de decisiones es una línea de alternativas que con el criterio correspondiente podríamos llegar a tomar una decisión correcta que nos beneficie tanto como empresa, y en rendimiento, también es una buena opción porque nos ayuda a priorizar recursos y manejar un planeamiento de logros propuestos para cada periodo.

Según Robbins y Judge (2017), señala que el vínculo entre la percepción y la toma de decisiones. La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual

de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Por ejemplo, si usted depende de su automóvil para ir a trabajar y este se descompone, tiene un problema que requiere que tome una decisión. Por desgracia, la mayoría de los problemas no viene con un gran letrero que diga “problema”. Asimismo, lo que para alguien es un problema para otra sería un estado satisfactorio de las cosas. Un gerente quizá vea la disminución de 2 por ciento en las ventas trimestrales de su división como un problema grave que requiere atención inmediata. En cambio, si su contraparte en otra división también tiene una baja de 2 por ciento en las ventas, quizá lo considere algo aceptable. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción. Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos, ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta esta pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más, el proceso de percepción afectara la elección final. Por último, el individuo debe considerar como su percepción de la situación afecta sus decisiones. Por ejemplo, ¿Qué tan hábil es para decir que no? Las investigaciones indican que las personas perciben que decir que no es incómodo y, después de negarse, muchas se ven obligadas a decir que si en las solicitudes posteriores. De hecho, la gente se siente tan incomoda al decir que no, que podrían acceder a realizar actos sin ética. Cuando un grupo de estudiantes pidió a 108 extraños que escribieran la palabra “salmuera” en los libros de una biblioteca, ¡la mitad de ellos lo hizo! (pp. 178 – 179).

La toma de decisiones es un elemento básico y estratégico para toda organización con el fin de tener resultados muy eficientes y con logros muy elevados, pero cada decisión que se va a tomar tiene que estar bien planteada, estudiada y organizada para no tener en un corto o largo plaza situaciones de problemas que se presenten, de la manera que uno sepa manejar muy bien una decisión y ejecutarla de acuerdo a un plan estratégico se verá muy beneficiada la entidad que representen, para ello siempre se debe hacer una reunión entre todo

el grupo directivo de cada empresa para poder escuchar sus opiniones de todas las partes y así poder generar una decisión concisa que apoye al organismo presente.

Según Coulter (2014), señala que los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones toman decisiones o, en otras palabras, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel más alto toman decisiones respecto de los objetivos de la organización, donde ubicar las fábricas de manufactura o a cuáles nuevos mercados deben entrar. Los gerentes de nivel medio y bajo toman decisiones relativas a los programas de producción, a los problemas de calidad, a los aumentos salariales y la disciplina de los empleados. Ahora bien, la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes, en realidad todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como a la empresa para la que trabajan. A pesar de ello, en este capítulo nos enfocaremos en la manera en que toman decisiones los gerentes. Si bien la toma de decisiones suele describirse en términos de una elección entre alternativas, esta perspectiva resulta demasiado simplista. ¿Por qué? Porque más allá de la elección, esta actividad implica (y así debe ser) un proceso. Incluso cuando se trata de algo tan sencillo como decidir qué comer, las personas hacen algo más que elegir entre hamburguesas, pizzas o perros calientes. Es cierto que nos acostumbramos a dedicar mucho tiempo a examinar nuestras posibilidades al tomar una decisión tan poco relevante pero, aun así, detrás de tal acción hay un proceso. (p.162).

La toma de decisiones es definida como una previa evaluación y coordinación a la elección de un proceso de mejora para una organización, se plantean varias alternativas con el fin de obtener muchas opciones de decisión, y elegir la correcta para solucionar cualquier problema, otro punto sería la relevancia de la decisión y nivel de carácter que posea o influya.

2.2.1.2. La toma de decisiones en las organizaciones

Según Robbins y Judge (2017), señala que las escuelas de administración enseñan a sus alumnos a seguir modelos racionales de toma de

decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. El comportamiento organizacional busca mejorar la forma en que se toman decisiones en las compañías al entender los errores que cometen las personas, además de los errores de percepción que acabamos de estudiar. A continuación, se describen algunos constructos de la toma de decisiones y después, se analizan algunos de los errores más comunes.

2.2.1.2.1. Métodos de la Toma de decisiones

El modelo racional, la racionalidad limitada y la intuición

Por lo general, existen constructos aceptados para la toma de decisiones, que las personas utilizan para llegar a resoluciones: la toma de decisiones racional, la racionalidad limitada y la intuición. Aunque sus procesos tienen sentido, es probable que no conduzcan a las decisiones más precisas (o a las mejores). Y más importante, en una situación dada, hay momentos en que una estrategia puede conducir a un mejor resultado que otra.

Toma de decisiones racional. Con frecuencia pensamos que quien mejor toma decisiones es alguien racional y que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Estas elecciones siguen un modelo racional de toma de decisiones de seis pasos:

- 1) Definir el problema.
- 2) Identificar los criterios de decisión.
- 3) Asignar pesos a los criterios.
- 4) Desarrollar las alternativas.
- 5) Evaluar las alternativas.
- 6) Seleccionar la mejor alternativa.

El modelo racional de toma de decisiones supone que la persona que tomará la decisión dispone de información completa, es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elige la opción con mayor utilidad. Sin embargo, en el mundo real la mayoría de las decisiones no siguen el modelo

racional. Las personas por lo general se sienten contentas al encontrar una solución aceptable o sensata a un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas por la vecindad entre el síntoma del problema y la alternativa disponible. Como señala un experto en toma de decisiones: “La mayoría de las decisiones significativas se toman según el criterio, y no usando un modelo definido y prescrito”. Es más, los individuos no se dan cuenta de que toman decisiones que no son óptimas.

Racionalidad limitada. A menudo no utilizamos el modelo racional de toma de decisiones por un motivo: nuestra capacidad limitada para procesar información hace imposible que asimilemos toda la información que sea necesaria para tomar decisiones óptimas, incluso si esa información está disponible. Asimismo, muchos problemas no tienen una solución óptima porque es demasiado complicado aplicar el modelo racional de la toma de decisiones, y la gente sacrifica, es decir, busca soluciones que sean tanto satisfactorias como suficientes. Los seres humanos tienden a reducir los problemas complejos a un nivel comprensible.

Debido a que la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas complejos con total racionalidad, los individuos operan dentro de los confines de una racionalidad limitada; construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, se comportan racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad limitada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista aún está muy lejos de ser exhaustiva. La persona identifica las opciones más visibles y que, por lo general, representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. Luego se empiezan a revisar, pero concentrándose en aquellas que difieren solo un poco de la elección que opera en ese momento, hasta identificar una que sea “suficientemente buena”: aquella que tenga un nivel de desempeño aceptable. Eso termina la búsqueda. Por lo tanto, la

solución final representa una elección satisfactoria – la primera aceptable que se encuentra -, en vez de la óptima.

No siempre resulta inadecuado buscar una solución satisfactoria; a menudo un proceso más sencillo suele ser más útil que el tradicional modelo racional de la toma de decisiones. Para utilizar el modelo racional, es necesario reunir una gran cantidad de información sobre todas las opciones, realizar las ponderaciones pertinentes y luego, calcular los valores entre un gran número de criterios. Todos estos procesos pueden requerir tiempo, energía y dinero. Asimismo, cuando se desconocen las preferencias y no se sabe cómo ponderar las opciones, es probable que el modelo racional completo no sea más preciso que la mejor conjetura. En ocasiones un proceso rápido y sencillo de solución de problemas sería la mejor alternativa.

Intuición. Quizá la toma de decisiones intuitiva sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, que no ocurre en el pensamiento consciente y se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Asimismo, es rápida y tiene una carga afectiva, lo cual significa que por lo común involucra emociones. Aunque la intuición no es racional, no necesariamente es errónea. Tampoco opera necesariamente en oposición al análisis racional, sino que más bien ambos se complementan entre sí.

¿La intuición ayuda a tomar decisiones efectivas? Los investigadores tienen opiniones divididas, pero la mayoría de los expertos se muestran escépticos, en parte debido a que es difícil medir y analizar la intuición. Quizás el mejor consejo de un experto sea el siguiente: “La intuición puede ser una manera muy útil para plantear una hipótesis, pero como “evidencia” es inaceptable”. Está bien utilizar las corazonadas derivadas de la propia experiencia para hacer especulaciones, pero es necesario asegurarse siempre de poner a prueba estas corazonadas con datos objetivos, y un análisis racional y desapasionado. Como se observa, cuanto más uno se haga de procesos objetivos para la toma de decisiones, mayores serán las probabilidades de lograr corregir algunos de los problemas derivados de los procesos perceptuales. Así como existen sesgos y

errores en el proceso de percepción, es razonable suponer que la toma de decisiones también tiene sesgos y errores identificables, los cuales se estudiarán en la siguiente sección. (pp. 179 – 181)

Cada uno es libre de tomar una decisión de acuerdo al criterio que lo requiera siempre y cuando no perjudique ni disminuya el incremento de efectividad en una organización, porque si en el caso contrario se toma una decisión no racional los resultados que se presentarían no serían nada convenientes, debido a que no se ha manejado muy bien las alternativas presentadas por cada uno con el fin de mejorar y tomar una decisión correcta, también influye la percepción en cómo lo captura cada persona y de acuerdo a eso se generan aportaciones que podrían ser negativas o positivas para una correcta toma de decisiones.

2.2.1.3. Tipo de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Según Coulter (2014), señala que como en cualquier otro lugar del mundo, los gerentes de restaurante en Portland toman decisiones rutinarias respecto de la compra de provisiones y la programación de los turnos laborales de los empleados. Es algo que han hecho muchas veces. Sin embargo, hoy en día se han visto obligados a tomar un tipo de decisión diferente y totalmente nueva para ellos; como adaptarse a una ley de aprobación reciente que les exige informar a la clientela sobre el contenido nutricional de sus platillos. (pp. 169-171).

En las situaciones de riesgo en una empresa se conoce realmente quienes si están preparados para tomar decisiones a lo nivel efectivo y quienes no saben cómo corregir soluciones de problemas.

2.2.1.3.1. Tipo de decisiones

Según Coulter (2014), señala que situaciones como la que acabamos de describir no son tan inusuales. Los gerentes de todo tipo de organizaciones

enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor. Dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes. (pp. 169-171).

Problemas estructurados y decisiones programadas. Algunos problemas son bastante fáciles de abordar. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información acerca del mismo es completa y puede definirse sin mayor dificultad. Problemas de este tipo se presentan, por ejemplo, cuando un cliente devuelve mercancía a una tienda, cuando un proveedor se retrasa con una entrega importante, cuando un equipo de reporteros reacciona ante una noticia de último momento o cuando una universidad implementa un plan para retener a un alumno que quiere abandonar sus estudios. Estas situaciones se conocen como problemas estructurados porque son relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir. Por ejemplo, un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un cliente. Este se molesta, así que el gerente tiene que hacer algo al respecto. Como este tipo de situación ocurre con cierta frecuencia, lo más probable es que exista una rutina estandarizada para darle solución: digamos que el gerente propone que la empresa corra con el gasto de limpieza de la prenda. El problema que suscita cuando un miembro de la organización derrama por accidente una bebida sobre el abrigo de un comensal no obliga al gerente del restaurante a identificar y ponderar los criterios de decisión ni a desarrollar una larga lista de posibles soluciones. En lugar de ello, el gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas entre las cuales elegir: un procedimiento, una regla o una política. (pp. 169-171).

Como bien claro se sabe siempre en toda empresa hay problemas que son de manera común que se presentan en toda organización lo cual no hay problema por solucionarlo ya que se cuenta con una cartera de soluciones con ideas bien planteadas y comprobadas, con el fin de mejorar dicho ámbito del problema.

Según Coulter (2014), señala que un procedimiento es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema. Una vez que esté claro, el procedimiento correspondiente también queda definido. Piense, por ejemplo, en lo que ocurre cuando un gerente de compras recibe de un gerente de

almacén la solicitud de adquirir 15 tablets para los integrantes de su equipo de trabajo. En este caso, el gerente de compras no tiene que decidir cómo responder la solicitud porque el procedimiento de adquisiciones ya establecido le indica de qué manera proceder. (pp. 169-171).

Por su parte, las reglas son declaraciones explícitas que informan a los gerentes que se puede o no se puede en una situación determinada. Las reglas son utilizadas con frecuencia porque seguirlas es sencillo y genera consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias justas de manera expedita. El tercer tipo de decisiones programadas son las políticas, es decir, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proporcionarle instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no. Las políticas contienen casi siempre un término ambiguo que deja su interpretación en manos del tomador de decisiones. Los siguientes son ejemplos de declaraciones políticas:

El cliente es lo más importante y siempre debe quedar satisfecho. Siempre que la situación lo permite, preferimos ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados. Los salarios de los empleados serán competitivos dentro de los parámetros de la industria. (pp. 169-171).

Problemas no estructurados y decisiones no programadas. No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados, esto es, problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta. Decidir si es oportuno construir una nueva planta de manufactura en China es un ejemplo de problema no estructurado. Otro es la situación a la que tienen que hacer frente los gerentes de restaurantes de Portland, quienes deben decidir que modificaciones introducirán en su negocio para cumplir con la nueva ley. Cuando los problemas son no estructurados, los gerentes deben tomar decisiones no programadas para

desarrollar soluciones concretas. Las decisiones no programadas son únicas, no recurrentes y demandan soluciones específicas. (pp. 169-171).

Llegamos a saber que frente a cualquier situación de problema podemos tomar distintas decisiones que pueden ser programadas ya usadas anteriormente por el sistema de la empresa, o pueden surgir decisiones no programadas que surgen en el mismo momento y situación que se presenta el problema y se soluciona de una manera más didáctica y fácil para poder generar una solución más eficiente y que mejore nuestra respuesta ante cualquier cliente.

2.2.1.3.2. Condiciones para la toma de decisiones

Según Coulter (2014), señala que al tomar decisiones los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos cuales son las características de cada una de ellas. (p. 171).

Sabemos también que para tomar decisiones existen condiciones que limitan a cada empresa con el fin de tener un buen proceso estratégico elaborado ante cualquier emergencia.

Según Coulter (2014), señala que la condición ideal para tomar decisiones es la certidumbre, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles. Por ejemplo, cuando el tesorero de Wyoming decidió depositar el excedente de fondos del estado, sabía exactamente cuáles eran las tasas de interés que ofrecía cada banco y el monto de las utilidades que generarían los fondos. Conocía con total certidumbre los resultados que produciría cada alternativa. Por supuesto, son muy pocas las decisiones administrativas que permiten tal grado de certeza. (p. 172).

En cierto nivel la certidumbre de un resultado es muy considerable debido a que es el reflejo de las decisiones que tomemos o apliquemos en la situación que presente una empresa.

Según Coulter (2014), señala que el riesgo es una situación mucho más común, es una condición en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrentan una situación de riesgo, los gerentes cuentan con información secundaria o con datos históricos basados en sus experiencias personales previas, lo cual les permite asignar probabilidades a distintas alternativas. (p. 172).

El tomador de decisiones debe medir el riesgo de cada decisión que genere porque de acuerdo a ello se verán las consecuencias que traiga consigo cada decisión tomada.

Según Coulter (2014), señala que incertidumbre. ¿Qué ocurre cuando el tomador de decisiones no cuenta con certeza alguna respecto de los resultados de estas y ni siquiera puede calcular razonablemente las probabilidades? Decimos que está sujeto a una condición de incertidumbre, y eso es lo que les ocurre con frecuencia a los gerentes. Bajo estas circunstancias, la elección de una alternativa se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones. Si el gerente es optimista, se inclinará por la opción maximax (esto es, la que maximice la máxima recompensa posible); si es pesimista optará por la alternativa maximin (la que maximiza la mínima recompensa posible); y si desea minimizar su “arrepentimiento” máximo, elegirá la opción minimax. (p. 172).

Las condiciones de toma de decisiones ya que, nos da a entender que somos capaces de elegir una buena decisión de acuerdo a la situación en la que estamos pasando y con los resultados que deseamos tener, pero para ello también hay que tener criterio al saber decidir y fomentar una decisión ante los demás miembros de una organización, para así no generar una discrepancia entre todos los presentes.

2.2.1.4. Estilos de Toma de Decisiones

Según Coulter (2014), señala que la gestión de William D. Pérez como director general de Nike tuvo la muy corta y turbulenta duración de 13 meses. Los analistas atribuyen su abrupta destitución a las diferencias que surgieron entre él y el cofundador de la compañía. Phil Knight, a propósito de sus respectivos métodos para tomar decisiones. Pérez tendría a basarse más en datos y hechos, mientras que Knight valoraba mucho (y siempre había utilizado) su criterio y sus emociones. Este ejemplo ilustra claramente que cada gerente tiene un estilo propio cuando se trata de tomar decisiones. (pp. 173-174).

Cada gerente tiene su estilo para tomar decisiones, existen gerentes que son líderes autoritarios los cuales solo respetan su decisión, pero no saben escuchar la opinión de los demás, lo cual es un error muy grave.

2.2.1.4.1. Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal

Según Coulter (2014), señala que imagínese una vez que trabaja como gerente y pregúntese que haría para tomar decisiones. De acuerdo con una investigación recientemente realizada con cuatro diferentes grupos de personas, es probable que el método utilizado por cada individuo para tomar decisiones se vea afectado por su estilo de pensamiento particular. El estilo de pensamiento de cada uno de nosotros pone en evidencia dos cosas: (1) la fuente de información que tenemos a usar (datos o hechos externos, o fuentes internas como las emociones o la intuición) y (2) si procesamos la información de manera lineal (racional, lógica, analítica) o no lineal (intuitiva, creativa, perspicaz). Estas cuatro dimensiones se conjuntan para dar lugar a dos estilos. El primero, conocido como estilo de pensamiento lineal, es característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de una reflexión racional y lógica para guiar a sus acciones y decisiones. El segundo, el estilo de pensamiento no lineal, es empleado por quienes se inclinan por las fuentes internas de información (emociones e intuición) y procesan esta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas que determinan sus acciones y

decisiones. Lea de nuevo el ejemplo del caso de Nike y trate de identificar ambos estilos. (pp. 173-174).

Es preciso que los gerentes sean conscientes de que sus empleados pueden utilizar distintos estilos de toma de decisiones. Es probable que algunos de ellos inviertan cierto tiempo en ponderar las alternativas y examinar las emociones que estas les producen, mientras que otros sean más proclives a apoyarse en datos externos antes de tomar una decisión con base en la lógica. Estas diferencias no implican que un enfoque sea mejor que el otro; tan solo evidencian que cada quien adopta un estilo particular al tomar decisiones. (pp. 173-174).

Nos indica que para tomar decisiones existen ciertos estilos para realizarlo, esto no deduce que vamos a tener problemas para poder llegar a elegir una decisión, ya que vamos a tener más facilidad de poner plantear una decisión de manera emocional o basándonos en el protocolo o hechos externos de la empresa, con el fin de generar un mayor sistema de procesamiento y mejora para la elección de una buena toma de decisiones.

2.2.1.5. Dimensiones de la Toma de Decisiones

2.2.1.5.1. El proceso de Toma de Decisiones

Según Coulter (2014), señala que era el tipo de día que los gerentes de aerolíneas no quisieran vivir. Una nevada de proporciones históricas estaba cayendo sobre la costa oriental de Estados Unidos, cubriendo las carreteras, las vías férreas y las pistas de los aeropuertos con hasta 70 centímetros de nieve. American Airlines, una de las principales aerolíneas afectadas por la tormenta, “tiene casi 80000 empleados que hacen posibles los vuelos y cuatro que los cancelan”. Danny Burgin, que trabaja en el centro de control que tiene la empresa en Fort Worth, Texas, es una de esas cuatro personas. Afortunadamente para Danny, las tormentas de nieve no representan un problema muy grave porque casi siempre son “fáciles de pronosticar y las tripulaciones de los aviones son

capaces de hacerles frente con el uso de quitanieves y descongelantes”. A pesar de ello, las decisiones que debe tomar Burgin no son sencillas, en particular si se toma en cuenta que pueden afectar cientos de vuelos y a miles de pasajeros. Aunque entre las decisiones que toman los gerentes muy pocas tienen que ver con el clima, es fácil concluir que todas ellas juegan un papel determinante en lo que hacen o pueden hacer las organizaciones. (p. 162).

Muy en claro sabemos que hay situaciones en las cuales al tomar decisiones suelen afectar a algunas personas sin saber cuál era su situación de ellos, por ello que al realizar una toma de decisiones se debe evaluar los logros y consecuencias que se pueden causar.

2.2.1.5.1.1. Paso 1: Identificación del problema

Según Coulter (2014), señala que su equipo de trabajo es disfuncional, sus clientes están abandonándolo o sus planes ya no son relevantes. Todas las decisiones tienen su origen en un problema, es un decir, en una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos. (p. 162).

Para poder procesar una buena decisión, primero se debe identificar cual es la razón del problema y que lo está causando, con el fin de tener un muy buen manejo para cualquier emergencia.

2.2.1.5.1.2. Paso 2: Determinación de los criterios de decisión

Según Coulter (2014), señala que cuando un gerente ha identificado un problema, debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que se ve obligado a tomar una decisión, elige como guía ciertos criterios, aun cuando estos no sean definidos en términos explícitos. (p. 164).

Para poder tomar una buena decisión se ve involucrado el proceso de determinar qué criterios o parámetros lo conformaran con el fin de tener un sistema ya pactado ante cualquier situación que presente la empresa.

2.2.1.5.1.3. Paso 3: Ponderación de los criterios

Según Coulter (2014), señala que si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. ¿Cómo hacerlo? Una forma sencilla consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar. Evidentemente se puede usar cualquier número como valor superior. La ponderación de los criterios de nuestro ejemplo se muestra en la figura 6-2. (p. 164).

Para la toma de decisión también se involucra lo que es el generar un grado de importancia para cada criterio planteado, con el fin de determinar cuáles son de nivel urgente y cuáles de nivel importante, para poder así priorizar que criterios se deben mejorar.

Figura 1: Criterios de decisión importantes

Figura 6-2

Criterios de decision importantes

Memoria y capacidad de almacenamiento	10
Vida util de la bateria	8
Peso del equipo	6
Garantia	4
Calidad de la pantalla	3

Fuente (Coulter, 2014)

2.2.1.5.1.4. Paso 4: Desarrollo de las alternativas

Según Coulter (2014), señala que el cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable tiene las alternativas para resolver el problema. En este paso es preciso que el tomador de decisiones sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía. Amanda, nuestra gerente

de ventas identifica ocho modelos de computadoras portátiles como alternativas posibles (Vea la figura 6-3.) (p. 164).

Cada alternativa planteada debe ser desarrollada pero antes de ello, se debe fijar exactamente cuáles son las que serán fiables y cuáles no, con el fin de tener un ahorro de tiempo.

Figura 2: Alternativas posibles

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

Figura 6-3

Alternativas posibles

Fuente (Coulter, 2014)

2.2.1.5.1.5. Paso 5: Análisis de las alternativas

Según Coulter (2014), señala que una vez que ha identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2. La figura 6-3 muestra la evaluación que Amanda hizo de cada una de las alternativas después de investigar un poco. Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas a partir de los criterios de decisión, pero no la ponderación de los mismos. Como se puede ver en la figura 6-4, al multiplicar cada alternativa por el valor asignado, se obtienen las alternativas ponderadas. La calificación total de cada una de ellas es, por consiguiente, la suma de la ponderación de sus criterios correspondientes. A veces el tomador de decisiones puede obviar este paso. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque cada alternativa representará ya la mejor opción. Por otro lado, si todas las ponderaciones fueran iguales, todo lo que tendría que hacer el encargado de la decisión para evaluar las alternativas sería sumar los valores resultantes de la

evaluación en cada caso. (Vea de nuevo la figura 6-3.) Por ejemplo, la calificación obtenida por la HP ProBook serie 36 y la Sony NW serie 35. (p. 164).

Para tener más claro la correcta alternativa, se debe evaluar una por una con el fin de saber qué resultados nos generaría y cuánto tiempo nos demoraría cada una en aplicar y procesarlas en la empresa.

2.2.1.5.1.6. Paso 6: Selección de una alternativa

Según Coulter (2014), señala que el sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5. En nuestro ejemplo (figura 6-4), Amanda elegiría la Dell Inspiron porque obtuvo una calificación más alta (un total de 249) que todas las demás alternativas. (p. 164).

La elección de la mejor alternativa siempre hay que tomarlo con mucho cuidado debido a que debe ser seleccionada la que mayor resultado genere en la prueba que se realizó a cada una, con el fin de tener una mayor propuesta y exactitud de logros.

Figura 3: Evaluación de las alternativas

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

Figura 6-4

Evaluación de las alternativas

Fuente (Coulter, 2014)

2.2.1.5.1.7. Paso 7: Implementación de la alternativa

Según Coulter (2014), señala que en el paso 7 del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto. Es bien sabido que si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, serán más proclives a respaldarla que si solo se les indica cómo deben actuar. Otra cosa que necesitan hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo. ¿Los criterios, las alternativas y la elección siguen siendo los mejores o el entorno ha cambiado de tal forma que se hace necesaria una reconsideración? (p. 165).

Colocar una alternativa tiene ciertas pautas las cuales se debe analizar con el fin de tener una correcta implementación en la empresa, también se debe analizar qué cambios generaría el implementar una nueva alternativa y como se podría solucionar si hay problemas.

2.2.1.5.1.8. Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

Según Coulter (2014), señala que el último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el proceso de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó. ¿Definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevarlo a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso obligarlo a reiniciar todo el proceso. (p. 165).

La toma de decisiones debe ser tomada y elaborada paso por paso para no tener problemas, y a su vez generar un objetivo de manera muy eficaz,

como detalla la información a veces es primordial saber que es lo urgente y lo necesario en una empresa, esto sirve con el fin de no dar prioridad a tareas o funciones que pueden ser secundarias, también otra idea sería el tener claro un plan de alternativas para poder evaluar cada criterio o decisión que se desea proceder en la organización.

2.2.1.6. Sesgos y errores en la toma de decisiones

Según Coulter (2014), señala que cuando los gerentes toman decisiones, no se limitan a usar únicamente su estilo personal; también podrían emplear reglas empíricas o heurísticas para simplificar la labor. Las reglas empíricas pueden resultar útiles porque contribuyen a plantear en términos sencillos la información compleja, incorrecta o ambigua. Sin embargo, no siempre son confiables, ya que es posible que conduzcan a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información. En la figura 6-11 se identifican los 12 errores y sesgos en que incurrirán más comúnmente los gerentes al tomar decisiones. A continuación hablaremos de cada uno de ellos. (pp. 174-175).

El estilo de toma de decisiones de cada gerente varía de acuerdo a la perspectiva que ellos tengan, porque suele pasar que a algunos les gusta trabajar solos, y a otros en cambio les gusta escuchar y saber la opinión de los demás colaboradores con el fin de tener un amplio conocimiento de que ideología será la correcta.

Figura 4: Sesgos comunes en la toma de decisiones



Fuente (Coulter, 2014)

Según Coulter (2014), señala que cuando los tomadores de decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben o tienen una perspectiva irrealmente positiva de sí mismos y de su desempeño, ponen de manifiesto un sesgo de exceso de confianza. Por su parte, el sesgo de gratificación inmediata describe a los tomadores de decisiones que quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. En el caso de estos individuos, las alternativas de decisión que generan beneficios rápidos son más atractivas que aquellas cuya retribución se dará en el futuro. El efecto de anclaje se refiere a la manera en que los tomadores de decisiones se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores. Las impresiones y las estimaciones generadas en primera instancia (en relación con un precio, por ejemplo) tienen un peso injustificado respecto de la información recibida después. Cuando los tomadores de decisiones organizan e interpretan los acontecimientos de forma selectiva y tomando como base sus percepciones prejuiciadas, están poniendo

en práctica un sesgo de percepción selectiva. Esto ejerce una influencia sobre la información en la que ponen atención, sobre los problemas que identifican y sobre las alternativas que desarrollan. Cuando el tomador de decisiones busca información que reafirme las elecciones que ha hecho en el pasado y desdeña aquella que contradice sus juicios previos, exhibe un sesgo de confirmación. Estos individuos tienden a aceptar sin mayor análisis los datos que confirmen sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos respecto de la información que los ponga en duda. (pp. 174-175).

Dado en claro que para tomar decisiones se debe saber también que para todo existe una razón, un lugar y un límite de consecuencias, si no tenemos claro aquello pueden presentarse dificultades como la correcta elección e interpretación de la alternativa que se plantee y procese para solucionar un problema en la empresa.

Según Coulter (2014), señala que el sesgo de encuadre se presenta cuando los tomadores de decisiones seleccionan y resaltan ciertos aspectos de una situación al mismo tiempo que excluyen otros. Al concentrar la atención en aspectos específicos de una situación y ponerlos de relieve, mientras que se omite o se resta importancia a otros factores, el individuo distorsiona lo que ve y crea puntos de referencia incorrectos. El sesgo de disponibilidad ocurre cuando los tomadores de decisiones se inclinan a recordar eventos recientes y todavía vividos en su memoria. La consecuencia es que su capacidad para recordar los sucesos de forma efectiva se ve distorsionada, lo cual genera juicios alterados y cálculos de probabilidades erróneos. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre este y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos, se presenta un sesgo de representatividad. Los gerentes que ponen de manifiesto este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde no existen. El sesgo de aleatorización describe las acciones de los tomadores de decisiones que tratan de dar una interpretación a eventos aleatorios. La razón es que a casi todos los seres humanos nos cuesta trabajo lidiar con el hecho de que, las situaciones imprevistas pueden ocurrirle a cualquiera, no hay nada que podamos

hacer para predecirlas. El error de costos hundidos ocurre cuando los tomadores de decisiones olvidan que las elecciones tomadas hoy en día no pueden corregir el pasado. En consecuencia, al evaluar sus alternativas ponen demasiada atención en los gastos de tiempo, dinero o esfuerzo en que incurrieron en el pasado, en el lugar de concentrarse en sus futuras consecuencias. En otras palabras, en lugar de dejar de lado los costos hundidos, se aferran a ellos. Los tomadores de decisiones que tienden a hacer alarde inmediato de sus éxitos y culpar a cualesquier factor externo por sus fracasos, son víctimas del sesgo por interés personal. Por último, el sesgo de retrospectiva es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer, equivocadamente, que han podido predecir con exactitud el resultado de cierto evento, una vez que dicho resultado ya es conocido. (pp. 174-175).

Para evitar estos errores y sesgos en una empresa, lo que deberían hacer los gerentes es ser conscientes de lo que puede pasar y no perjudicar a la empresa. Otro punto sería que sepan claramente y presten atención de como tomar una verdadera decisión en una organización, también sería bueno que cuenten con el apoyo de personas de confianza para que le puedan ayudar a reconocer los errores y amenazas del estilo de decisiones que quieran usar.

2.2.1.7. Descripción general de la toma de decisiones

Según Coulter (2014), señala que en la figura 6-12 presenta una descripción general de la toma de decisiones gerencial. En vista de que conviene a sus intereses, los gerentes desean tomar decisiones correctas, es decir, elegir la “mejor” alternativas, implementarla y determinar si realmente contribuye a solucionar el problema original. El proceso de toma de decisiones gerenciales se ve afectado por cuatro factores: el método utilizado, el tipo de problema, las condiciones imperantes y el estilo personal. Por otro lado, ciertos errores y sesgos podrían ejercer un impacto sobre el proceso. Por consiguiente, son muchos los factores que intervienen en la toma de decisiones, independientemente de que se busque: dar fin a los frecuentes retardos de un empleado, corregir la falta de

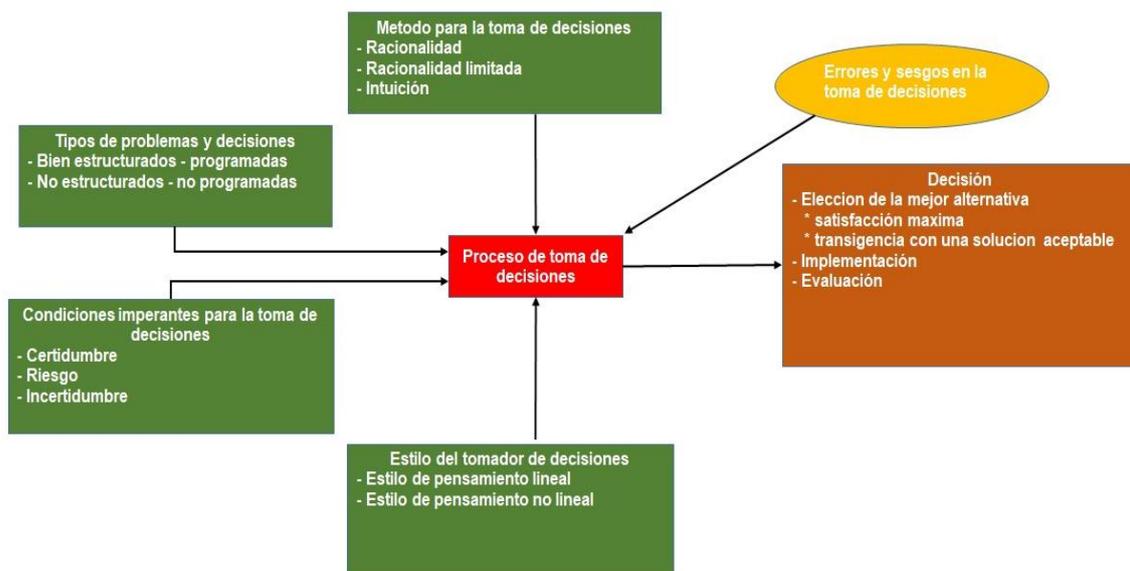
calidad de un producto, determinar si vale la pena entrar a un nuevo mercado, etcétera. (pp. 175-176).

Visualizamos sobre la verdadera descripción que involucra el realizar una buena toma de decisiones, este método debería ser utilizado por todos los gerentes de cada empresa y verificar si su capacidad que usan para ser tomador de decisiones es correcta o no, todo también depende del estilo que usen, el método, las alternativas, etc.

2.2.1.8. Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones

Según Coulter (2014), señala que la toma de decisiones es un asunto serio. Sus capacidades y antecedentes como tomador de decisiones eficaz determinaran como se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentaran las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad. Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarlo a convertirse en un mejor tomador de decisiones:

Descripción general de la toma de decisiones gerenciales (Figura 6-12)



Fuente (Coulter, 2014)

Figura 5: Descripción general de la toma de decisiones gerenciales

Comprender las diferencias culturales. Sin importar en qué lugar del mundo realicen su labor, todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones. Pero ¿acaso solo existe una manera “correcta” de tomar decisiones? ¿O más bien todo “depende de los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas”? Crear estándares para la toma eficaz de decisiones. Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés. (pp. 177-178).

Las capacidades y antecedentes de experiencia que tenga un tomador de decisiones se verán también bien influenciado en su proceso de elección, ya que se le evaluara todo para poder ser calificado y ser el encargado de brindar soluciones.

Según Coulter (2014), señala que saber cuándo rendirse. Cuando se vea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. Por ejemplo, el director general de L.L. Bean (empresa de ventas por catálogo) canceló el proyecto de construir un nuevo centro de atención telefónica en Waterville, Maine (“literalmente se interpuso en el camino de las palas mecánicas”) cuando la compañía de comunicación en red T-Mobile comento que instalaría el suyo a unos cuantos pasos. Su temor era que en la ciudad no hubiera suficientes trabajadores calificados para atender a 90 kilómetros de distancia, en Bangor. Este gerente fue capaz de identificar el momento de reconsiderar su decisión. Sin embargo, como comentamos antes, muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren reconocer que su punto de vista está equivocado. Están tan apegados a sus decisiones que se rehúsan a reconocer la oportunidad de desistir. En el dinámico entorno actual, este tipo de pensamiento sencillamente no funciona. Usar un proceso de toma de decisiones eficaz. Los expertos afirman que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información

y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; (6) ser simples, confiables, flexibles, y fáciles de utilizar. (pp. 177-178).

Suele pasar en empresas que cuando se procesa una decisión tienen como resultados datos negativos, pero no hay que preocuparse debido a que para cada decisión se debe tener un respaldo, con el fin de poder tener una visión bien esclarecida y no complicarse ante la presencia de un problema en la organización.

Según Coulter (2014), señala que dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos. Esta sugerencia proviene de Karl Weick, psicólogo industrial cuya carrera se ha centrado en el estudio de las organizaciones y el trabajo de la gente. Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son organizaciones altamente confiables (OAC) y se caracterizan por: (1) no dejarse engañar por su propio éxito. Las OAC ponen atención en sus fracasos, detectan hasta sus más leves desviaciones y reaccionan de forma expedita ante cualquier condición que no responda a sus expectativas. A manera de ejemplo, Weick menciona a los pilotos de la marina, quienes refieren una sensación de “mariposas en el estómago” cuando presienten que algo está mal. Por lo general, ese tipo de intuiciones resultan correctas. (2) Se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea. Los trabajadores de primera línea, esto es, aquellos que interactúan cotidianamente con los clientes, los productos, los proveedores, etc..., conocen de primera mano lo que se puede y no se puede hacer, lo que funciona y lo que no funciona. (pp. 177-178).

Ciertos lineamientos deberían considerar cada gerente antes de tomar una decisión en una organización, con el fin de no generar más problemas y brindar la solución exacta para la empresa, hay ciertos puntos de vista y características que deben ser tomados muy en cuenta ya que si no son considerados suele pasar que la decisión que está tomada sea un fracaso y perjudique demasiado a la organización.

2.2.2. Variable 2: Productividad

2.2.2.1. Origen de productividad

Según Prokopenko (1989), señala que en primer lugar, la productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o «la productividad del trabajo», aun cuando las estadísticas sobre la productividad del trabajo siguen constituyendo datos útiles para establecer políticas. Debido a mejoramientos de la cría de animales, los fertilizantes y los pulverizadores, la tierra y la tecnología, la productividad del trabajo en la agricultura aumentó en un 60 por ciento entre 1976 y 1982, al igual que el producto por hectárea. Sin embargo, una unidad de energía (que incluye fertilizantes) produjo menos trigo en 1983 que en 1963'. Un criterio más apropiado de la eficiencia es, por tanto, el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada. De ahí la importancia naciente de la productividad de múltiples factores (si no del total de los factores). (p. 4).

La productividad proviene de épocas anteriores en las cuales se basaba en el proceso de establecer políticas y parámetros en los cuales se deben comercializar de acuerdo a trueques, o ventas comerciales y no se media mucho el carácter de la calidad de cada producto.

Según Prokopenko (1989), señala que la productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de la vida de trabajo. La segunda idea falsa se relaciona con la posibilidad de medir el rendimiento simplemente por el producto. Este último puede aumentar sin un incremento de la productividad si, por ejemplo, los costos de los insumos se han elevado en forma desproporcionada. Además, en los aumentos del producto en comparación con años anteriores se deben tener en cuenta los incrementos de los precios y la inflación. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados. (p. 4).

Tenemos claro que el querer tener una muy buena productividad en una organización involucra el control interno de los costos, recursos que tienen la elaboración de un producto con el fin de generar mayor eficacia en el área de producción y obtener muy buenos resultados. Si es posible también se debe tener en cuenta que, para tener un sistema preciso con mayor nivel, se debe generar una muy buena toma de decisiones gerencial para definir cada proceso con exactitud.

2.2.2.2. Definición de productividad

2.2.2.2.1. Qué es la productividad

Según Prokopenko (1989), señala que en definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. Esto se suele representar con la fórmula. (p. 3):

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad bien clara como lo dice su nombre es obtener un producto con recursos utilizados, pero a esto no se le ocurre en ciertas empresas el fin de tener una muy calidad y una eficiencia en el sistema de producción, ya que si hubiera esas mejoras no se presentarían pérdidas o demoras por pedidos de la empresa.

Según Prokopenko (1989), señala que la productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos. A veces la productividad se considera como

un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. (pp. 3-4).

La productividad bien clara la definimos como la obtención de los resultados, esto se basa según el plan de procesamiento de logros y objetivos que una empresa posea para poder mejorar en su producción, minimizar el uso de recursos y tener un mayor nivel de eficiencia en la organización.

Según García (2011), señala que la productividad es el balance de todos los factores que dan vida a un negocio o una industria. No se debe confundir con la medida de un solo factor, que es la producción, o sea, la simple productividad por hora hombre u hora-maquina. La productividad tiene un alcance mucho mayor, pues abarca las actuaciones en todos los niveles de una organización y se extiende a la productividad total de una nación. (p. 13).

La productividad de una organización debe ser evaluada por el cumplimiento de objetivos o la elaboración de un producto, con el fin de no desperdiciar o generar ocio por parte de la mano de obra de una organización, para ello se toma evaluación de cada proceso de la fabricación de un bien.

Según Medianero (2016), señala que existe consenso en definir la productividad, en términos generales, como la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales. En el contexto del análisis de las unidades económicas es usual realizar la medición de productividad en términos físicos, relacionando unidades físicas de productos con unidades físicas de insumos. La medida más popular es aquella que relaciona la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de insumos utilizados. (pp. 24-25).

2.2.2.2. Visión estática y visión dinámica

En ciertos estudios del Banco Mundial, se hace una interesante distinción entre dos dimensiones de productividad: la estática y la dinámica. En un contexto estático, los mejoramientos de productividad se producen sin modificaciones de la base tecnológica y por lo tanto, se deben a cosas como la racionalización de procedimientos, mayor esfuerzo laboral y nuevos métodos administrativos, entre otros. Bajo un punto de vista dinámico, el cambio tecnológico juega un rol protagónico que genera mejoramientos dramáticos de la productividad total, al igual que la acumulación de capital, la cual influye particularmente sobre la productividad del factor trabajo. (pp. 24-25).

2.2.2.3. Productividad y rendimiento

La primera precisión importante que debe conocer el especialista es la diferencia entre los conceptos de productividad y rendimiento. El termino productividad como categoría económica se usa, en rigor, para evaluar la eficiencia de un factor de producción cuando los demás factores que participan en el proceso productivo permanecen constantes y la técnica de producción utilizada es invariable. Solo bajo estas condiciones -bastante restrictivas, dado que lo usual es que los factores varíen paralela y simultáneamente- puede hablarse con propiedad de la productividad de un factor. (pp. 24-25).

Al trabajar con el concepto rendimiento, en cambio, no se tiene estas restricciones. Los conocidos indicadores de producto por hora-hombre, producto por hectárea cultivable o producto por unidad de capital utilizado, son ejemplos clásicos de este concepto. En todos casos, productividad de trabajo, productividad de la tierra y productividad de capital respectivamente, subyace el concepto de rendimiento. (pp. 24-25).

La productividad se basa en destacar un mayor rendimiento en el área de producción de cualquier empresa, pero esto debe ser llevado por ciertos procesos que influye mucho el criterio y carácter profesional de la persona que

sea el responsable, también se ve influenciado el nivel de medida que le dedique a caracterizar la producción por lote o por productos terminados, con el fin de obtener un mayor incremento en el porcentaje de la productividad de cada empresa en cada periodo.

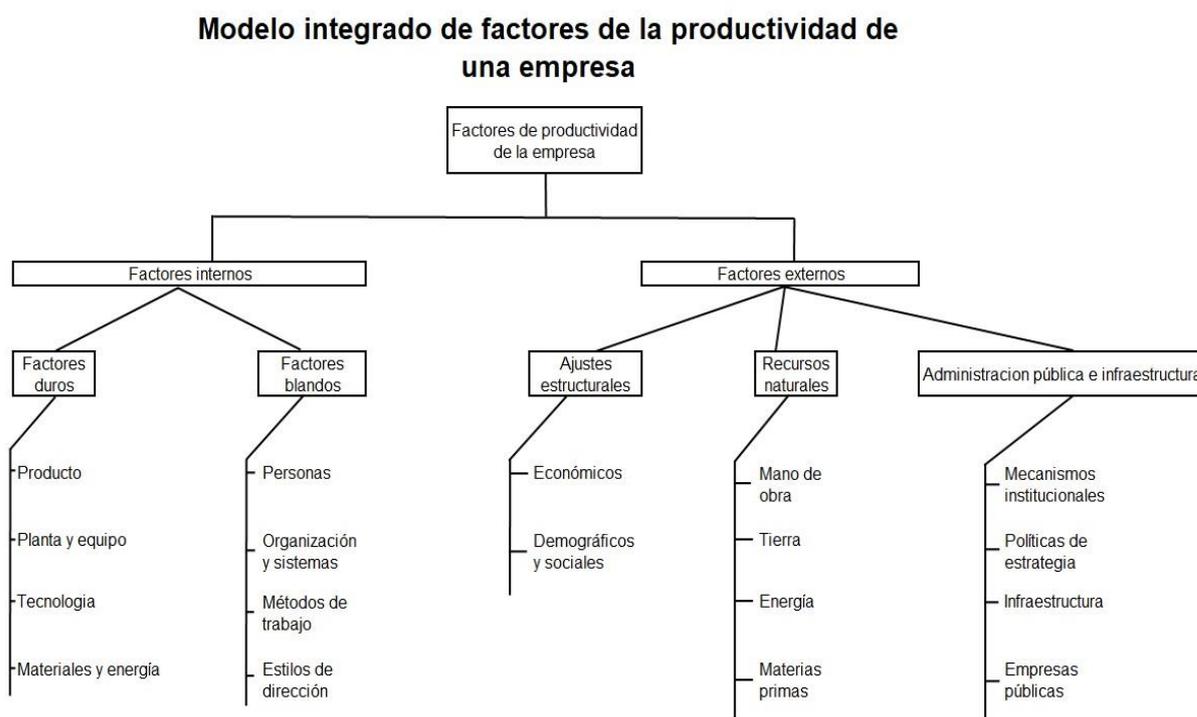
2.2.2.3. Factores del Mejoramiento de la Productividad

Según Prokopenko (1989), señala que el mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionen con (p. 9).:

- El puesto de trabajo;
- Los recursos;
- El medio ambiente. (p. 9).

El análisis de un factor de productividad ideal que se busca obtener no es el realizar procesos bien distribuidos, sino realizar los pasos correctos de cada proceso de fabricación con el fin de implementar cada herramienta o insumo que sea necesario en cada producto, esto nos llevara también a tener un bien de mayor calidad y atracción por los clientes.

Figura 6: Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa.



Fuente (Prokopenko, 1989)

Según Prokopenko (1989), señala que como el principal interés aquí es el análisis económico de los factores de gestión más que los factores de productividad como tales, se sugiere una clasificación que ayudará a los directores y gerentes a distinguir los factores que pueden controlar. De esta manera, el número de factores que se han de analizar y en los que se ha de influir disminuye considerablemente. (p. 9).

Existen dos categorías principales de factores de productividad:

- Externos (no controlables).
- Internos (controlables). (p. 9).

Sabemos muy claro que en toda empresa lo primordial no es las ventas, debido a que si tú no tienes a tu personal incentivado o motivado por trabajar en sus funciones, tendrás un declive en tu nivel de fabricación y eso se refleja en tu nivel de ventas, lo recomendable es primero preocuparse por los clientes internos que vienen siendo nuestros trabajadores.

Según Prokopenko (1989), señala que los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos

son los que están sujetos a su control. Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos. Por tanto, resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. (pp. 9-10).

La presencia de otras empresas trae consigo un incremento en el nivel de competencia ya que, por ganar clientes o rentabilidad en su empresa, pueden cambiar o mejorar su sistema de producción, a la vez también tener un mayor control de calidad de cada producto elaborado por ellos, por eso se debe identificar todo bien claro para poder generar más estrategias de mejora.

Según Prokopenko (1989), señala que el siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables. Los factores que son externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra. Los factores externos a una empresa, por ejemplo, podrían ser internos en las administraciones públicas, o en las instituciones, asociaciones y grupos de presión nacionales o regionales. Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad en largo plazo. (pp. 10-11).

La productividad tiene ciertos factores los cuales involucra individuos, recursos, o tiempo, con el fin de realizar un proceso de un determinado bien o servicio, esto es influenciado debido a que algunos factores pueden ser controlados y otros no se controlan porque es de acuerdo con el nivel de reacción o entorno que se obtenga por medio del sistema de producción. También depende del objetivo o fin que se desea tener al fin de cada periodo.

2.2.2.4. Análisis de la Productividad

Según Prokopenko (1989), señala que el análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos. El éxito de la medición y el análisis de la productividad

depende en gran medida de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, empleadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una clara idea de por qué la medición de la productividad es importante para la eficacia de la organización. (p. 25).

El mejoramiento de productividad en una empresa se refleja de acuerdo al análisis e implementación de mejoras que beneficien al área de producción y en la toma de decisiones, ya que si estas dos áreas no se ven apoyadas se puede causar una pérdida de rentabilidad en cada periodo presente.

Según Prokopenko (1989), señala que en los niveles nacional y sectorial, los índices de productividad ayudan a evaluar el rendimiento económico y la calidad de las políticas sociales y económicas. Esas políticas influyen en cuestiones tan diversas como el nivel del desarrollo tecnológico, la madurez de la dirección de la empresa y la fuerza de trabajo, la planificación, los ingresos, las políticas salariales y de precios y los impuestos. (p. 25).

Medir la productividad resalta muchos puntos clave en la organización, debido a que no solo deberías preocuparte por tu área de producción, sino que también se debe involucrar una mayor supervisión en la toma de decisiones de cada área que forma la empresa y en la compra de insumos o materias primas, ya que la productividad no solamente es un paso, sino que involucra cada detalle mínimo que conforma la empresa.

Según Prokopenko (1989), señala que los índices de productividad coadyuvan asimismo en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y trabas del rendimiento. Por tal motivo, la medición de la productividad debe figurar entre las primeras prioridades para cualquier director de un proyecto destinado a mejorar la productividad, tanto en el nivel nacional como en el de empresa. (pp. 25-26).

El alcance de la productividad se basa en afectar de manera sectorial y nacional el rendimiento de cada proceso, también las decisiones y medidas que tomen los directores o gerentes de cada organización, los beneficios que busquen obtener en su organización, la productividad también se verá influenciado de acuerdo a los niveles salariales e incentivos que se le brinde al personal encargado, debido a que ellos son el recurso primordial en todo proceso de producción con el fin de obtener un producto de alta calidad y utilizando la menor cantidad de recursos en un tiempo moderado.

2.2.2.5. Acerca de la productividad y su medición

Según Medianero (2016), señala que la productividad, variable, que especialmente desde 1957 y gracias a Robert Solow, es considerada como la más importante en el crecimiento económico; puede ser estudiada desde varios ángulos y de diversas maneras. Desde una óptica científica y axiomática, la producción es estudiada en el contexto de la función de producción, en tanto que desde una perspectiva menos rigurosa su estudio puede llevarse a cabo a partir de su relación con conceptos más directamente involucrados en la vida práctica de las personas, empresas y las naciones.

El estudio de la productividad, incluyendo su medición, puede hacerse por otra parte a varios niveles. Puede medirse y ser analizada la productividad de una empresa, así como también la productividad de un país, o también, de un trabajador individual. Como ocurre con cualquier variable de carácter económico, pues su tratamiento puede hacerse a distintos niveles de agregación, con la única condición de que sean advertidas y eludidas oportunamente las falacias de composición.

Los cálculos, como se ha dicho anteriormente, pueden hacerse a cualquier nivel de agregación. El nivel adoptado depende, por una parte, de los objetivos del análisis y, por otra, de la disponibilidad de información. Existen, sin embargo, algunas disonancias. Mientras a nivel macroeconómico no existe duda sobre la preponderancia de la variable productividad en el progreso económico, a

nivel empresarial suele darse mayor importancia al concepto de rentabilidad, en tanto que a nivel del trabajador individual el énfasis es puesto en el ingreso. El país busca incrementar la productividad y así aumentar la producción; mientras que la empresa se esfuerza por maximizar beneficios en relación con su inversión (es decir, aumentar su rentabilidad). El trabajador, por su parte, se comporta como un maximizador de ingresos reales.

La primera manera de ingresar al conocimiento de la productividad es estableciendo sus diferencias con otros conceptos como producción, ingreso per cápita, eficiencia, costo, etc. De esta manera se logra aprender intuitivamente el concepto de productividad. Luego, estas nociones intuitivas pueden ser contrastadas con las definiciones y mediciones que surgen bajo el contexto científico proporcionado por la teoría de la función de producción.

2.2.2.5.1. Productividad y costo unitario

En el contexto de la actividad empresarial lo más relevante es el costo unitario. Como quiera que la empresa tenga como objetivo la maximización del beneficio (que, por definición, es la diferencia entre el precio y el costo), más que en la productividad en términos físicos su interés se centra en el costo de cada unidad producida y vendida.

El costo unitario es, como se sabe, un indicador del costo promedio de cada producto. Es un concepto de mucha importancia, puesto que, entre otras definiciones, es la referencia básica que se tiene para controlar los precios de venta del producto: habría ganancias si el precio es mayor que el costo unitario y habría pérdidas en la situación contraria. Asimismo, una estrategia de ampliación del mercado por medio de la disminución de precios, exige necesariamente hacer esfuerzos para reducir los costos unitarios. (pp. 34 - 39)

Nos da a entender que siempre antes de elaborar la producción de un producto deberíamos ser conscientes al prorratear los costos unitarios y variables que se involucraran en dicha producción, con este fin de no perder materia prima y aumentar el nivel de productividad de la organización, este fin también ayuda en

contabilizar las horas hombre para poder tener un resultado más exacto de cuantos productos fueron elaborados por hora y por empleado.

2.2.2.6. Dimensiones de la Productividad

Según García (2011), señala que en la práctica se usan indiscriminadamente los términos de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad, como si se trata de sinónimos. Veamos sus diferencias y la esencia de cada uno.

Eficiencia. Es la relación entre los recursos programados y los insumos utilizados realmente.

El índice de eficiencia, expresa el buen uso de los recursos en la producción de un producto en un periodo definido.

Eficiencia es hacer bien las cosas. Su fórmula es:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Insumos programados}}{\text{Insumos utilizados}}$$

Ejemplo:

$$\text{Eficiencia} = \frac{600}{750} = 0.80$$

Significa que la empresa tiene una eficiencia de 80%, es decir, una deficiencia de 20%.

Eficacia. Es la relación entre los productos logrados y las metas que se tienen fijadas.

El índice de eficacia expresa el buen resultado de la realización de un producto en un periodo definido.

Eficacia es obtener resultados.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Meta}}$$

Efectividad. Es la relación entre eficiencia y eficacia.

El índice de efectividad expresa una buena combinación de la eficiencia y eficacia en la producción de un producto en un periodo definido.

Efectividad es hacer bien las cosas, obteniendo resultados.

$$\text{Efectividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

Productividad. Es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron.

El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Factores de la producción}}$$

Ejemplos:

$$\frac{\text{Productos logrados}}{\text{Materia prima utilizada}} \quad \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Energía utilizada}} \quad \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Horas empleadas}}$$

La mejor definición de la productividad nos la da la Oficina Internacional del Trabajo en una simple ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Bienes y servicios}}{\text{Recursos invertidos en producirlos}}$$

O bien: Productividad es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada, como recursos.

Este mismo concepto es aplicable a una planta manufacturera con la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas vendidas (bienes)}}{\text{Instalaciones, maquinaria, materiales y personal (recursos)}}$$

En caso de que aumente el valor del numerador con mayor cantidad de unidades de producción, sin incrementar el denominador en el valor total de los recursos empleados, el índice de productividad aumenta en la misma proporción dada por la ecuación.

Ahora bien, en el tema de este capítulo que nos ocupa, aplicamos la ecuación como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas y vendidas}}{\text{Costos totales de operación de la planta productiva}}$$

Podemos asomarnos a la fórmula muy conocida: insumos-procesos-rendimiento.

El lector no debe ver simplemente estas fórmulas, sino la filosofía que encierran sus conceptos y el movimiento dinámico que esta genera.

El mérito de este movimiento de la productividad radica en que sus métodos no exigen aumentos considerables de capital, ni adquisición de maquinaria ni cambios costosos en las instalaciones; únicamente tratan de aprovechar mejor los medios actuales de producción y de distribución.

Consecuentemente, las empresas deben perfeccionar sus sistemas internos de producción, darles una mejor utilización a los medios disponibles y al factor trabajo para poder producir artículos de mejor calidad a menores precios, con lo cual se beneficia la propia empresa, el operario, el consumidor y, en última instancia, el país en general.

La productividad tiene su fundamento en un principio económico que se ha estado siempre presente en la mente de la humanidad: producir más con menor esfuerzo.

Implica la aplicación de una serie de medidas técnicas y administrativas debidamente coordinadas en cada empresa, en cada rama industrial y entre estas mismas, para que con igual o menor esfuerzo se obtenga una mejor productividad.

La aplicación de estas medidas se debe hacer con la cooperación insustituible del personal.

Para lograr una reducción de los costos de operación de la industria manufacturera, resulta bastante convincente que se busque un aumento de la productividad a través de la utilización más eficiente de la planta existente. Eso se logra con una mejor aplicación de cada máquina, de cada operario calificado, de las materias prima y de la organización administrativa.

2.2.2.6.1. La productividad en tiempo de crisis

Algunas empresas se ven afectadas por la crisis galopante que hoy azota la economía de los negocios y tratan de mejorar su situación reduciendo sus gastos y no sus costos.

Reducen las ventas con la torpe y miope decisión de no gastar en promoción y publicidad; elevan sus costos de manufactura al comprimir el abastecimiento y el tamaño de los lotes de producción, y dañan gravemente la eficiencia y la calidad cuando reducen su personal administrativo y su fuerza de trabajo en la fábrica. De esta manera, solo logran ahorcar su propia productividad y la del país.

Otras empresas, en cambio, aprovechan la crisis para sacudirse el letargo, la modorra y el conformismo que les dejaron las épocas pasadas de abundancia, de vida fácil, de grandes utilidades y de cómoda despreocupación por sus costos.

Dichas empresas ahora retan con valentía la crisis mejorando su eficiencia para reducir sus costos y elevar su productividad en todas las operaciones gerenciales, comerciales, administrativas y productivas.

El reto no debe consistir solo en meros mecanismos de actuación, sino en una verdadera actitud mental imbuida en los miembros de la compañía, comprendiendo a todos los niveles de la organización. Todos deberán hacer suyo el reto y dedicar su capacidad y esfuerzo mental para aportar ideas frescas que contribuyan a elevar la productividad y a reducir los costos.

Todos unidos, como un solo hombre, ayudaran con valor y fe a su empresa para vencer el reto de la crisis.

El empresario mide la productividad de su negocio identificando la velocidad de la rotación del capital invertido; el gerente de producción mide la productividad por el rendimiento hora-máquina y hora-hombre; el gerente financiero la mide por la rotación de los inventarios de materiales y productos y por la fluidez de la caja y el gerente administrativo la mide por el costo-beneficio de cada operación que se logra en cada departamento.

El director general analiza el punto de equilibrio para medir la productividad de la empresa. (pp. 16-20)

En la productividad se detalla que la persona que no tiene miedo a arriesgarse por cumplir sus objetivos sin perder nada siempre triunfa, pero en cambio el líder o persona que se deja vencer y a la vez pierde el incremento de su productividad en su organización es debido a que no supo manejar las situaciones de problemas que se le presentaba. Para ello siempre se debe llevar un control exhaustivo de cada logro o metas obtenidas en cada periodo y verificar si estamos creciendo o perdiendo el porcentaje de mejora en nuestra productividad.

2.2.2.7. Barreras a la productividad

Según García (2011), señala que debemos conocer algunas barreras a la productividad para eliminarlas si es que las encontramos en nuestros negocios, o bien, no permitir que se infiltren en ellos. Podemos encontrarlas en una gran porción de las empresas de la iniciativa privada; es un error pensar que se encuentran exclusivamente en las empresas estatales o de gobierno.

Las barreras más arraigadas y comunes que se conocen son:

- 1) Burocracia obsesiva.
- 2) Arteriosclerosis organizacional.
- 3) Feudalismo corporativo.
- 4) Excesiva centralización de control.
- 5) Mentalidad cerrada al cambio.

Estas barreras se pueden diagnosticar de la siguiente manera:

Burocracia obsesiva. “Esta se esconde subrepticamente en los pliegues de un elegante ropaje de políticas, sistemas, procedimientos y controles que ciñen, como una camisa de fuerza, a la administración e impide la movilidad de las decisiones y acciones”. (pp. 20-24).

Existen barreras de la productividad las cuales hay que estudiarlas y saber al detalle cada una para que funciona o en que nos perjudica en nuestros procesos de fabricación, con ellos podríamos resolver todos los cuellos de botella que se nos presenten en la organización.

Según García (2011), señala que es fácil diagnosticarla al sentir una rigidez que no prevé los medios adecuados y oportunos para hacer frente a cambios y las circunstancias especiales; al tropezar con una miope aversión a delegar la autoridad y la responsabilidad que demanda una aplicación flexible de esas políticas, que muchas veces atan de manos a los colaboradores y les impiden actuar con decisiones propias que pueden acarrear beneficios a la

empresa; cuando encontramos la falta de comunicación lateral, hacia arriba y hacia abajo, o que solo fluye desde arriba con un sistema de mando vertical -a este nivel ya no sé. (pp. 20-24).

El progreso de fabricación de una empresa si está en mano de una persona que no sabe elaborar adecuadamente una gestión, puede mostrarse resultados defectuosos ya que el nivel de productividad y rentabilidad de la empresa se verán muy afectados debido a la mala gestión, esto llevara a una pérdida de ingresos.

Según García (2011), señala que arteriosclerosis organizacional son las arterias que tienen la función de llevar sangre renovada al organismo humano y, de esta manera, restaurar la vida de todas sus células. En los negocios, los canales de comunicación son las arterias que tienen la función de llevar información e ideas renovadas a toda la organización y, así, restaurar la vida de todas las células de la administración. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de tramites superfluos, engañosos e inútiles, son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que estas requieren para también acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que, en el entorno de las puertas internas y externas, deben abrirse a la productividad. (pp. 20-24).

Toda empresa está conformada por estructuras jerárquicas las cuales involucra a los trabajadores de un cargo de alto nivel hasta el trabajador con un nivel de un cargo mínimo, si es que alguno falla eso genera un efecto negativo en su compañero o jefe, lo más recomendable para mejorar la productividad en una empresa es tener un trabajo de manera bidireccional el cual significa que el apoyo sea mutuo y reciproco entre ambas partes sea cualquier área o cargo.

Según García (2011), señala que feudalismo corporativo es un síndrome de feudalismo lo diagnosticamos en no pocas empresas chicas, medianas y grandes. Como entonces, cuando aquellos señores se encerraban en

sus posesiones y castillos con sus caballeros, guerreros y vasallos para hacerse la guerra, ahora los jefes se encierran en sus castillos como grandes señores para no entenderse, ni siquiera para darse los buenos días, pero si para hacer la guerra maquiavélicamente a otros castellanos que pertenecen a la misma empresa. (pp. 20-24).

Suele presentarse en varios gerentes este tipo de barrera debido a que hay personas que se cierran en su ideología y creen que es la adecuada frente a cualquier situación, sin saber que a veces están errados con su pensamiento que no es el correcto, por ello siempre se deberían saber la opinión de los demás con el fin de tener un amplio enfoque de solución.

Según García (2011), señala que podemos encontrar un hermoso organigrama enmarcado en su cristal y colgado en una oficina de la dirección, donde nadie lo puede ver. Es común encontrar a un empleado que nos dice "Nosé quien es mi jefe y recibo ordenes de varios que dicen estar más arriba que otros". Así era en los tiempos de los señores feudales, que presumían tener mayor alcurnia que sus vecinos. De ahí que la situación se vuelva primero crítica y luego neurótica. Y es así como no puede haber siquiera el menor grado de productividad. Esta barrera es fácil de derribar si se logra la convivencia de los ejecutivos para que unan sus energías y las orienten hacia metas y objetivos comunes; todos apoyando los proyectos y actuaciones de los otros, todos apoyando a su compañía en su afán de superación, crecimiento y progreso. Excesiva centralización de control. Esta barrera no es infranqueable si analizamos en que consiste; pero lo difícil es cambiar las mentes cerradas de empresarios, directores o jefes de alta jerarquía para que quieran soltar su poder. Este sistema no posibilita el aprovechamiento máximo del potencial humano. (pp. 20-24).

Se sabe también que hay empresas en las cuales el colaborador nunca llega a presentar o ejecutar su potencial humano y de conocimientos, debido a que hay tantos niveles de jerarquía en la empresa que nunca llega a saber quién fue realmente su jefe, esto trae problemas en que siempre toda organización los

miembros deben estar involucrados y relacionados entre sí, para generar un mayor trabajo en equipo y conocimiento interno.

Según García (2011), señala que no se explica cómo es que en estos tiempos de adelantos tecnológicos y avances en la ciencia de la conducta humana, todavía existan empresas que se resisten a modificar este sistema, a pesar de los problemas que implica la centralización del poder. Esta centralización no propicia el uso pleno de los elementos especializados y las técnicas que el empresario o director no dominan. Este sistema provoca la simbiosis destructiva entre la motivación por el logro y la motivación por el poder, que son conflictivos entre sí. Además, la motivación para lograr las metas y los objetivos comprometidos por el personal en beneficio de la empresa se pierden a consecuencia del mando autoritario e inflexible centralizado en la alta dirección o gerencia. Me pregunto cómo puede hacerse comprender que la compañía tiene un gran potencial en conocimientos y experiencia de su personal que no aprovecha, y que bien enfocados generarían una productividad insospechable. (pp. 20-24).

La excesiva centralización del control no prevé medios adecuados para la rápida y oportuna respuesta a situaciones y contingencias especiales que se presentan en los niveles operativos; en ella se encuentra una resistencia a delegar la autoridad y la responsabilidad que se requieren para la aplicación flexible de políticas y normas estandarizadas. Se halla, además, una ineficaz comunicación con los niveles superiores sin dar lugar a una retroinformación sobre las decisiones y ordenes de los superiores. (pp. 20-24).

La centralización excesiva dificulta la administración de cualquier empresa, especialmente cuando la alta dirección carece de las habilidades gerenciales que se necesitan para coordinar los esfuerzos y la participación de todo el personal para lograr las metas de la empresa. (pp. 20-24).

Suele pasar en distintas empresas que los jefes de alto mando, siempre se enfocan solo en distintas áreas sin llegar a conocer el potencial de

cada trabajador y su nivel de conocimiento que poseen, si en caso se involucrarían y tuvieran una reunión con todos los miembros de una empresa se incrementaría más la participación de los trabajadores y un incremento de mejores ideas para el procesamiento de toma de decisiones.

Según García (2011), señala que los directores no pueden considerarse líderes si no reconocen las potencialidades y las oportunidades relacionadas con el paso acelerado del cambio tecnológico, social y económico que estamos viviendo hoy en día. Mentes cerradas al cambio. En un gran número de empresas hay colaboradores que tienen deseos de aplicar su ingenio y su creatividad para hacer mejoras sustanciales a los sistemas y métodos de trabajo. Sin embargo, su iniciativa se ve frustrada debido a que sus jefes y compañeros tienen la mente cerrada a todo cambio. (pp. 20-24).

Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:

- a) Resistencia al cambio.
- b) Ceguera de taller.
- c) Conformismo.
- d) Temor a la crítica.
- e) Temor a criticar.
- f) Inadecuada perspectiva.

a). Resistencia al cambio. Esta reacción es tan humana que la tenemos todos -incluyéndonos a nosotros mismos-, pues cuantas veces no nos resistimos a que nos cambien de lugar de trabajo o modifiquen las cosas que hemos usado durante algún tiempo.

En la oficina, lo mismo que en la fábrica, podemos encontrar muchos casos. Como por ejemplo, encontramos el de una secretaria que se rehusaba a cambiar de escritorio -esa vez que se reorganizaba la oficina- aunque le daban uno mejor y una máquina de escribir más moderna. Cuando por fin acepto el cambio, dijo: "Si, pero me llevo la máquina que tenía antes". O como el caso del jefe que se enfada porque su secretaria le pone en orden las cosas de su

escritorio. Es seguro que se enoja por no encontrar lo que antes tenía en un completo desbarajuste. Lo más difícil en cualquier cambio es corregir los hábitos.

b). Ceguera de taller. Así le llaman a esa miopía que se crea con el tiempo por tener la vista clavada en una sola faena rutinaria sin ver más allá de lo que hay a su alrededor. La expresión, “se tiene tan cerca el árbol que no se aprecia el bosque”, ilustra esta actitud.

c). Conformismo. Lo encontramos en las industrias que han crecido y que ganaron dinero en el pasado. Es ahí donde los directores dicen: “Para que cambiar lo que nos ha dado resultado”. El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos en ciencia y tecnología, los cuales hoy son cada vez más acelerados.

Con frecuencia es posible encontrar cierto temor a los cambios y mejoras que pueden desajustar la organización actual.

El conformismo es una actitud muy cómoda para mentes perezosas que la prefieren al esfuerzo mental que requiere el análisis y la innovación creativa.

d). Temor a la crítica. Lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros, y su timidez, inhiben su valor para presentarlas.

e). Temor a criticar. Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseñó lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que el hizo.

f). Inadecuada perspectiva. Este padecimiento se encuentra en no pocas empresas y consiste en un perpetuo estado mental de apaga-fuegos de sus ejecutivos. Ellos dedican más tiempo a resolver la crisis ocasionada por problemas, que a prevenirla. Su proceder es curativo y no preventivo. Ellos no se

dan tiempo para una planeación paciente y bien reflexionada de lo que ha de hacerse y de cómo realizarlo bien.

Presentan una actitud pasiva para resolver las crisis que pudieron prevenir con la solución anticipada de los problemas que se conocen como posibles o inherentes a la ejecución del plan.

Su calidad de apaga-fuegos consiste en decir: “Ese problema lo resuelvo cuando llegue el caso”; o bien, “Ese puente lo cruzamos cuando lleguemos a él”. Pues sí, llegaron cuando el puente se había caído y no había manera de remediar el mal así causado.

Conoceremos algunas de estas crisis:

- 1). Falta de programación. Se ordena comprar un material cuando ya está agotado y el producto se encuentra en proceso de manufactura.
- 2). Falta de mantenimiento preventivo. Se repara la avería de una maquina cuando esta deja de funcionar e interrumpe su producción y la de una serie de máquinas que le siguen en el proceso.
- 3). Falta de liquidez. Se paga de contado a proveedores y se vende a crédito a clientes. (pp. 20-24).

Las barreras de la productividad afectan a una organización siempre y cuando la persona encargada de velar por los resultados y metas lo permita, porque si en caso se exoneran dichas barreras y se maneja un buen plan estratégico para incrementar la productividad se visualizaran resultados a corto plazo, y obtendrán un crecimiento de su estabilidad económica e imagen de la organización, por ello que se debe manejar un nivel de criterio riguroso con el fin de no tener problemas ni pérdida de productividad.

2.3. Definición de términos básicos.

Decisión

Según Coulter (2014), indica que “la decisión es una elección entre dos o más alternativa” (p.162).

Criterios de Decisión

Según Coulter (2014), indica que “los criterios de decisión son parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema” (p.164).

Percepción

Según Robbins y Judge (2017), indica que “la percepción es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno” (p. 171).

Teoría de Atribución

Según Robbins y Judge (2017), indica que “la teoría de la atribución es un intento por determinar si cierto comportamiento del individuo tiene causas internas o externas” (p. 172).

Aversión al Riesgo

Según Robbins y Judge (2017), indica que “la aversión al riesgo es una tendencia a preferir la ganancia garantizada de una cantidad moderada, en vez de un resultado más riesgoso, incluso si este último tuviera un mayor beneficio” (p. 184).

Sufisfacer

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “sufisfacer” es elegir una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación” (p. 124).

Factor Limitante

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “el factor limitante es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado” (p. 126).

Factor Cuantitativo

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “el factor cuantitativo son factores que pueden medirse en términos numéricos” (p. 126).

Análisis Marginal

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “el análisis marginal es la comparación de los ingresos adicionales y los costos adicionales resultantes de una producción creciente” (p. 126).

Toma racional de decisiones

Según Coulter (2014), indica que “la toma racional de decisiones es un proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor” (p.166).

Toma intuitiva de decisiones

Según Coulter (2014), indica que “la toma intuitiva de decisiones es tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados” (p.168).

Riesgo

Según Coulter (2014), indica que “riesgo es la situación en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados” (p.172).

Incertidumbre

Según Coulter (2014), indica que “incertidumbre es la situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certeza ni estimaciones probabilísticas” (p.172).

Pensamiento de diseño

Según Coulter (2014), indica que “el pensamiento de diseño es abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño” (p.178).

Informantes

Según Robbins y Judge (2017), indica que “los informantes son individuos que reportan al exterior las practicas carentes de ética que realiza su empleador” (p. 188).

Utilitarismo

Según Robbins y Judge (2017), indica que “el utilitarismo es un sistema donde las decisiones se toman para brindar el mayor beneficio al número más grande de personas” (p. 188).

Decisiones programadas

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “las decisiones programadas se aplican a los problemas estructurados o rutinarios” (p. 129).

Decisiones no programadas

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “las decisiones no programadas se usan para situaciones no estructuradas, nuevas y definidas vagamente de naturaleza no recurrente” (p. 129).

Creatividad

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “la creatividad es la habilidad y el poder de concebir nuevas ideas” (p. 131).

Innovación

Según Koontz y Weihrich (2013), indica que “la innovación es el uso de nuevas ideas” (p. 131).

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Existe relación significativa entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

3.2.1.1. Variable 1: Toma de Decisiones

Según Koontz y Weihrich (2013), señala que la toma de decisiones consiste en seleccionar una línea de acción entre varias alternativas y constituye la parte central de la planeación. No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión, esto es, hasta que se le dedican recursos, dirección o reputación; hasta ese momento solo se tienen estudios y análisis de planeación. A veces, los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo porque deben escoger constantemente que se hace, quien lo hace, cuando, donde y ocasionalmente como lo realizan. Sin embargo, tomar decisiones es solo una fase de la planeación: Incluso si se toman rápidamente y con poca reflexión, o cuando influyen en una acción durante

apenas unos minutos; aun esto forma parte de una planeación y de la vida diaria de cada individuo. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada porque prácticamente toda decisión debe orientarse con otros planes. (p. 123).

3.2.1.2. Variable 2: Productividad

Según Prokopenko (1989), señala que en definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. (p. 3).

3.2.2. Definición operacional

3.2.2.1. Variable 1: Toma de Decisiones

La Variable Toma de Decisiones, tiene como primera dimensión a “Identificar el problema” con los indicadores: Dificultad, probabilidades, reconocimiento y problema. Como segunda dimensión tiene a “Determinar y Ponderar los criterios de decisión” con los indicadores: Criterios, relevancia, ponderamiento, y evidencias. Su tercera dimensión es “Desarrollar, Analizar y Seleccionar una alternativa” con los indicadores: Evaluación, valor asignado, calificación, elección, y supervisión. Y como cuarta dimensión tiene a “Implementar y evaluar la decisión” con los indicadores: Determinación, conocimiento, compromiso, propósitos y proceso. Evaluada por una escala politómica de una variedad de alternativas. Teniendo también como rango los niveles: Alta, regular y baja.

Figura 7: Operacionalización de Variable Toma de Decisiones.

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO
VARIABLE 1 TOMA DE DECISIONES	Identificar el problema	Dificultad	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa. Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Probabilidades	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Reconocimiento	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada area.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
	Problema	Reconoce el problema principal de cualquier situación. Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
	Determinar y ponderar los criterios de decision	Criterios	Los jefes manejan un buen criterio de eleccion frente a un problema. Elige con mucho criterio una buena decision que beneficie a la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Relevancia	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema. Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Ponderamiento	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Los procesos establecidos en cada area hacen que mejoren el trabajar en equipo.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
	Evidencias	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decision que tomen los jefes. Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
	Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa	Evaluacion	Consideran el nivel de medicion para evaluar cada alternativa. Las evaluaciones de area son organizadas por una persona capacitada.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Valor asignado	Se le atribuye un valor asignado a cada decision adecuada.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada area.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Calificacion	Obtienen una calificacion por brindar alternativas de solucion. Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificacion en su area.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Eleccion	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema. Se toma la eleccion correcta para eliminar el problema de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
	Supervision	Se supervisa la eleccion de alternativas antes de iniciar cualquier tarea. Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decision correcta.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
	Implementar y evaluar la decision	Determinacion	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Conocimiento	Se evalua el nivel de conocimiento para cada area de trabajo.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar mas poder de conocimiento.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Compromiso	El personal se siente comprometido con toda decision que brinda el jefe. Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
Propositos		Tienen el proposito y vision de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
Proceso	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		

3.2.2.2. Variable 2: Productividad

La Variable Productividad, tiene como primera dimensión tiene a la “Eficacia” con los indicadores: Resultados, recursos, planeamiento, necesidades y procesos. Como segunda dimensión tiene a la “Eficiencia” con los indicadores: Optimización de recursos, objetivos, posibilidad y nivel de stock o productos. Evaluada por una escala politómica de una variedad de alternativas. Teniendo también como rango los niveles: Alta, regular y baja.

Figura 8: Operacionalización de Variable Productividad.

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO
VARIABLE 2 PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	Resultados	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.		
			Se presentan mejoras cada semana en el sistema de producción de cada joya.		
		Recursos	Cuentan con la mercadería suficiente para elaborar cada joya.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.		
			Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.		
		Planeamiento	Manejan un planteamiento estratégico para mejorar la productividad.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.		
	Cada planeamiento elaborado es ejecutado en su tiempo determinado.				
	Necesidades	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfacción de sus necesidades al comprar su producto.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.			
		Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.			
	Procesos	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
					Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la producción.
					El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.
					Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.
EFICIENCIA	Optimización de recursos	Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimización de producción y venta.			
		Se cumple los objetivos planteados en cada periodo.			
	Objetivos	Se generan ideas acertivas con el fin de mejorar los objetivos ya logrados.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Los trabajadores de la empresa cumplen su objetivo al finalizar su jornada laboral en un periodo establecido.			
		Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansión en el extranjero.			
	Posibilidad	Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atención al público.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.			
Nivel de stock o productos	Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
	Elaboran diseños de productos de acuerdo al gusto del cliente.				
			Llevar un control del nivel del stock de su mercadería en cada periodo.		

3.3. Tipo y nivel de la investigación

Según Gallardo (2017), indica que “el tipo de investigación aplicada: también denominada activa o dinámica, y se encuentra ligada a la pura ó básica, porque depende de sus descubrimientos y aportes teóricos” (p. 55)

Según Hernández (2014), señala que en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92).

Según Hernández (2014), señala que los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93).

El tipo de investigación que voy a utilizar es de carácter aplicada porque dependerá de los descubrimientos y aportes técnicos que encuentre en vinculo a mi investigación, los niveles de investigación que utilizare son descriptivos y correlacionales, debido a que voy a especificar al detalle las características y situaciones del problema que se presente, también quiero llegar a conocer la relación que hay entre mis dos variables y si existe correlación.

3.4. Diseño de la investigación

Según Hernández (2014), señala que el diseño de investigación no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (p.152).

Según Hernández (2014), señala que el enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (p. 4).

Según Hernández (2014), señala que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 154).

El diseño que voy a utilizar en mi investigación es no experimental debido a que observaré problemas ya situados en dicha organización con el fin de estudiarlas y buscarle una solución sin manipular ninguna variable, también

involucraré el diseño de investigación transversal porque utilizaré el instrumento del cuestionario y se realizará en un solo momento en el área correspondiente con el fin de obtener aportaciones o ideas de cada miembro de la organización MFCH S.A.C. ubicada en San Isidro. A la vez usaré un enfoque cuantitativo en el cual se desarrollará la investigación presente a través de procesos el cual me permita definir detalladamente una mejor perspectiva situacional de la empresa.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Según Hernández (2014), indica que “la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174).

El presente estudio está constituido por todos los trabajadores de la empresa MFCH S.A.C, que acorde los datos brindados por el representante legal, asciende a los 25 trabajadores. El personal trabaja de lunes a viernes de 10:00 am. a 8:00 pm., ellos son contratados y forman parte de la planilla.

3.5.2. Muestra

Según Hernández (2014), indica que “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (p. 173).

Para esta investigación el tamaño de la muestra estará conformado por 25 trabajadores, como la población es pequeña se tomará el total de la población de la empresa MFCH S.A.C. considerando el 100% del total para determinar la relación entre las variables que estoy estudiando.

3.5.3. Muestreo

Según Hernández (2014), indica que “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”. (p. 189).

Para esta investigación el muestreo es no probabilístico debido a que el 100% de la población es utilizado como muestra, el tipo de muestreo es tipo censal debido a que el total de mi población es el total de mi muestra, ya que he tenido mucha proximidad y facilidad para la obtención de datos con los individuos de la empresa.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Según Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno (2018), señala que la encuesta es uno de los procedimientos investigativos más comunes y resulta ampliamente utilizado en el campo sociológico. Esto se relaciona, sin duda, con la facilidad de aplicación y el carácter directo de la misma, pero no por ello deja de tener requerimientos metodológicos en su utilización a fin de que los resultados que se obtengan a través de ella sean objetivos y lo más reales posibles. (p.117).

Utilizare esta técnica de recolección de datos debido a que es una forma más aplicativa y directiva de obtener información y llegar a conseguir mis objetivos reales que deseo tener al final de esta investigación.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández (2014), señala que los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p. 217).

La elección del instrumento de recolección de datos fue el cuestionario en base a que en mi investigación puedo obtener datos precisos sobre la situación de la organización con este instrumento, conteniendo también preguntas cerradas y de carácter politómico, esto quiere decir que solo tendré como escala la posibilidad de responder Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi nunca y nunca, también tendré un rango entre alta, regular y baja, con el fin de obtener datos precisos para mi investigación.

3.7. Validación y Confiabilidad

3.7.1. Validación

Tabla 1: *Validador de la encuesta.*

Validación de Expertos

Dra. Karina Lisset Paredes Vásquez	Experto Metodológico
Dr. Fernando Luis Tam Wong	Experto Temático
Mg. Ernesto Arce Guevara	Experto Temático

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Confiabilidad

Por otro lado, para obtener la confiabilidad se usó la prueba Alfa de Cronbach, el cual es un estadístico que permite medir la fiabilidad de nuestro instrumento, esto se calculó utilizando el programa estadístico SPSS Versión 24.

Tabla 2: *Variable Toma de Decisiones.*

Variable Toma de Decisiones	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.873	32

Tabla 3: *Variable Productividad.*

Variable Productividad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.775	27

Los resultados dados por el programa estadístico SPSS 24, fueron los siguientes: un valor de 0.873 para la variable Toma de Decisiones y un valor de 0,775 para la variable Productividad, entonces según el criterio establecido en la Tabla 4, se puede decir que la escala de medida es fuertemente confiable. Estas mediciones se efectuaron con un nivel de significancia del 5% y confiabilidad del 95%.

Tabla 4: *Criterio de Confiabilidad de valores.*

<i>Criterio de confiabilidad valores</i>	
No es confiable (-1 a 0)	Baja confiabilidad (0.01 a 0.49)
Moderada confiabilidad (0.5 a 0.75)	Fuerte confiabilidad (0.76 a 0.89)
Alta confiabilidad (0.9 a 1)	

3.8. Métodos de análisis de datos

El procesamiento y análisis de la información se efectuarán con el software estadístico de mayor uso en las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 24, versión en español, en la que se realizó los siguientes procesos:

1. Se detallará el estudio descriptivo de las series estadísticas, la presentación gráfica mediante tablas y gráficos de barra, donde se consideran frecuencias absolutas porcentuales, a fin de describir el comportamiento de cada una de las dimensiones y variables.
2. Se correlacionan las variables de una manera significativa, que se tendrá en cuenta el coeficiente de correlación de Spearman.
3. Se detallará en cada interpretación el resultado que se obtuvo con el fin de esclarecer cualquier duda o interrogante que se presente.

3.9. Aspectos éticos

En los aspectos éticos se consideró como primacía la confidencialidad que significa que la información obtenida se guardará y difundirá solo los resultados en general del cuestionario, las encuestas serán anónimas y sin ninguna identificación de por medio.

Además, no se difundirán por ningún motivo el nombre ni identidades de las personas que formaron parte de este estudio, con el fin de no perjudicar a nadie y trabajar esta investigación en un proceso de alta seriedad.

Asimismo, se dio cumplimiento a la ética profesional con principios fundamentales de moral individual y social; y desde el punto de vista práctico, a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional

También venimos a detallar que se contó con el apoyo profesional de la Representante Legal de dicha empresa en todo aspecto para poder elaborar muy bien nuestra investigación y obtener un trabajo bien hecho.

En fin, la elaboración del proyecto de investigación se llevó a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia contable.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación respecto a toma de decisiones y productividad que existe en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Descripción de las variables

Resultados de las puntuaciones promedios de cada dimensión y la variable toma de decisiones.

En la Tabla 5, se observa las puntuaciones promedio y desviación estándar que se obtuvieron de cada variable Toma de Decisiones y Productividad y sus dimensiones respectivas según las respuestas obtenidas, para el caso de la variable Toma de Decisiones, tenemos que la dimensión identificar el problema obtuvo un promedio de 20.96, determinar y ponderar los criterios de decisión 23.84, desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa 34.32 e implementar y evaluar la decisión 19.56. Lo cual muestra que los trabajadores de la empresa MFCH S.A.C. se encuentran en un nivel medio para la toma de decisiones actualmente.

Tabla 5: *Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones.*

	Dimensión / ítem	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Identificar el Problema	16,00	23,00	20.96	2.18
D2	Determinar los Criterios	17,00	27,00	23.84	2.57
D3	Desarrollar una Alternativa	25,00	39,00	34.32	3.55
D4	Implementar y Evaluar una Decisión	15,00	23,00	19.56	2.00
Variable	Toma de Decisiones	73,00	107,00	98.68	9.20

Elaborado: Programa Spss 24

Por otro lado, para el caso de la variable productividad, tenemos que la dimensión eficacia tiene una puntuación promedio de 51.28, seguido de eficiencia con 43.12. Lo cual muestra que los trabajadores de la empresa MFCH S.A.C. se encuentran en un nivel medio para la productividad diariamente.

Tabla 6: *Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Productividad y sus dimensiones.*

	Dimensión/ ítem	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Eficacia	33,00	60,00	51.20	5.94
D2	Eficiencia	30,00	51,00	43.12	3.76
Variable	Productividad	63,00	104,00	94.40	8.63

Elaborado: Programa Spss 24

Con el propósito de evaluar los resultados de la investigación, se ha valorado en una nueva escala y niveles la información, tanto para la variable Toma de Decisiones y Productividad y sus respectivas dimensiones, correspondiente a los siguientes niveles:

- 1 = Malo
- 2 = Regular
- 3 = Bueno

Los datos obtenidos con el instrumento se han convertido en escalas de valoración, y en niveles de frecuencia y porcentajes. A continuación, presentamos los resultados de la aplicación de la estadística descriptiva (frecuencias) por variable y dimensiones en las siguientes tablas y figuras.

En la Tabla 7, se muestran los niveles en los cuales serán medidos tanto la variable como también las dimensiones. Muestra que para toma de decisiones los valores <93 indica un bajo nivel de toma de decisiones, 93-103 indica un nivel

medio y >103 indica un nivel alto. Así mismo para cada dimensión donde Identificar el problema presenta los siguientes niveles, <20 bajo, 20-22 medio y >22 alto. Determinar y ponderar los criterios de decisión <22 bajo, 22-25 medio y >25 alto, Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa <33 bajo, 33-36 medio, >36 alto. Implementar y evaluar la decisión <18 bajo, 18-20 medio, >20.

Tabla 7: *Creación de niveles para la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones.*

Creación de niveles para la variable toma de decisiones y sus dimensiones

Nivel	Toma de Decisiones	Identificar el Problema	Determinar y Ponderar los Criterios de Decisión	Desarrollar, Analizar y Seleccionar una Alternativa	Implementar y Evaluar la Decisión
Bajo	<93	<20	<22	<33	<18
Medio	93-103	20-22	22-25	33-36	18-20
Alto	>103	>22	>25	>36	>20

La Tabla 8, refleja los niveles para la Productividad y sus dimensiones, en este caso para la variable productividad los valores <91 indica un bajo nivel de productividad, 91-98 indica un nivel medio y >98 indica un nivel alto. Así mismo para cada dimensión donde eficacia presenta los siguientes niveles, <50 bajo, 50-53 medio y >53 alto y Eficiencia <42 bajo, 42-44 medio y >44 alto.

Tabla 8: Creación de niveles para la variable Productividad y sus dimensiones.

Creación de niveles para la variable Productividad y sus dimensiones

Nivel	Productividad	Eficacia	Eficiencia
Bajo	<91	<50	<42
Medio	91-98	50-53	42-44
Alto	>98	>53	>44

Niveles hallados para la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones

Tabla 9: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la toma de decisiones en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Toma de Decisiones	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	9	36.0%
Bueno	11	44.0%
Total	25	100.0%

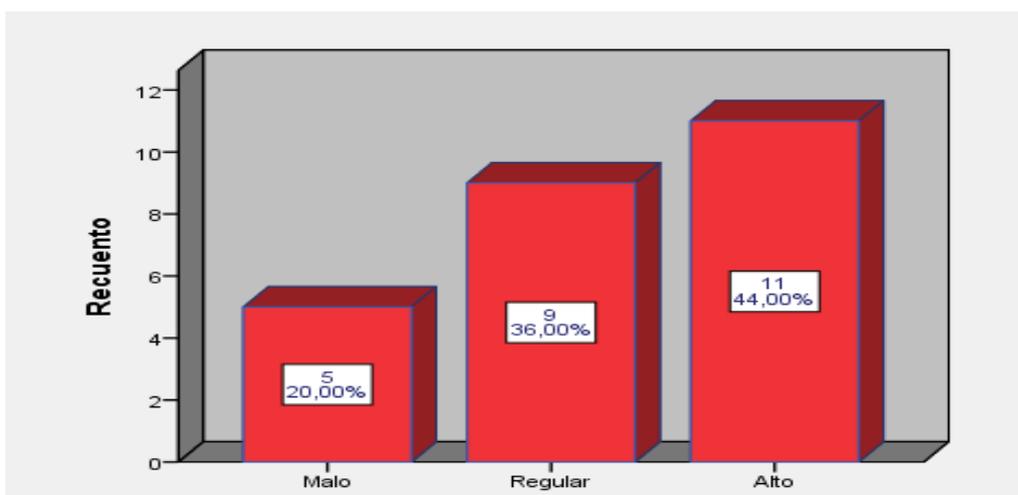


Figura 9. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la toma de decisiones en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 9 y Figura 9 se muestra la opinión respectiva de los encuestados en base a la toma de decisiones, del total de encuestados con 44.0% se determina que el nivel de toma de decisiones en la empresa es alto, mientras que otros comparten una opinión del 36.0% y 20.0% que opinan que la toma de decisiones se encuentra en un nivel regular y malo respectivamente.

Tabla 10: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre identificar el problema en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Identificar el Problema	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	12	48.0%
Bueno	8	32.0%
Total	25	100.0%

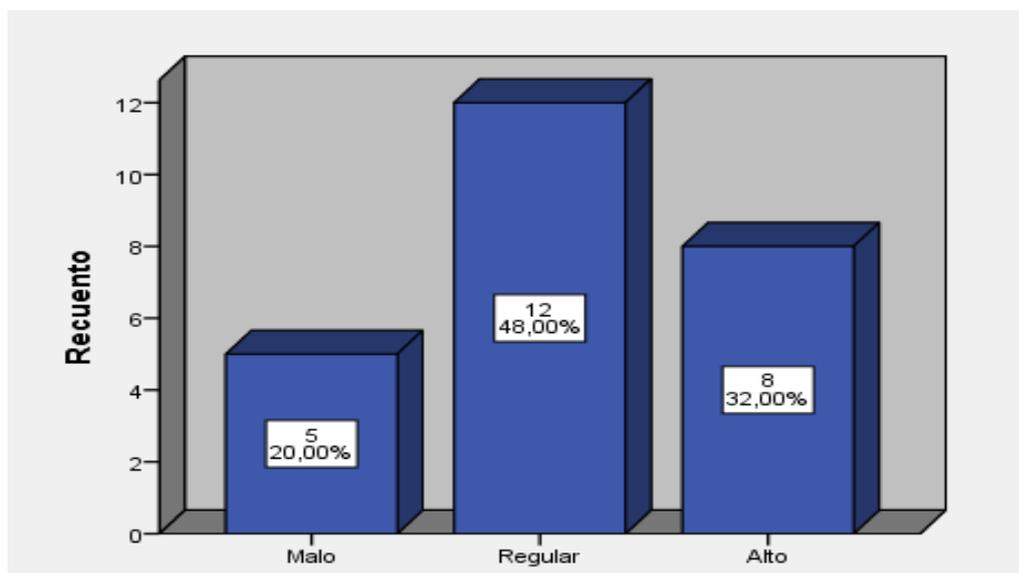


Figura 10. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre identificar el problema en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 10 y Figura 10 podemos observar que las opiniones que tienen los trabajadores encuestados sobre identificar el problema en la empresa se encuentran en un nivel Regular con 48.0%, mientras que otros comparten una opinión del 32.0% y 20.0% que opinan que identificar el problema se encuentran en un nivel alto y malo respectivamente.

Tabla 11: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre determinar y ponderar los criterios de decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Determinar y Ponderar los Criterios de Decisión	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	11	44.0%
Bueno	9	36.0%
Total	25	100.0%

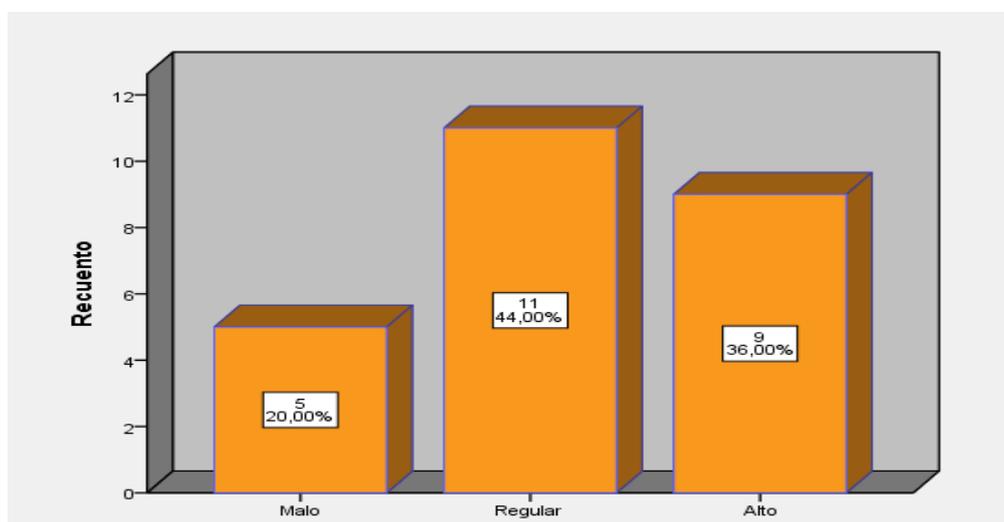


Figura 11. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre determinar y ponderar los criterios de decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 11 y Figura 11 se muestra la opinión respectiva de los encuestados en base a determinar y ponderar los criterios de decisión, del total de encuestados con 44.0% se determina que el nivel determinar y ponderar los criterios de decisión en la empresa es regular, mientras que otros comparten una opinión del 36.0% y 20.0% que opinan que determinar y ponderar los criterios de decisión se encuentra en un nivel alto y malo respectivamente.

Tabla 12: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Desarrollar, Analizar y Seleccionar una Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	6	24.0%
Regular	11	44.0%
Bueno	8	32.0%
Total	25	100.0%

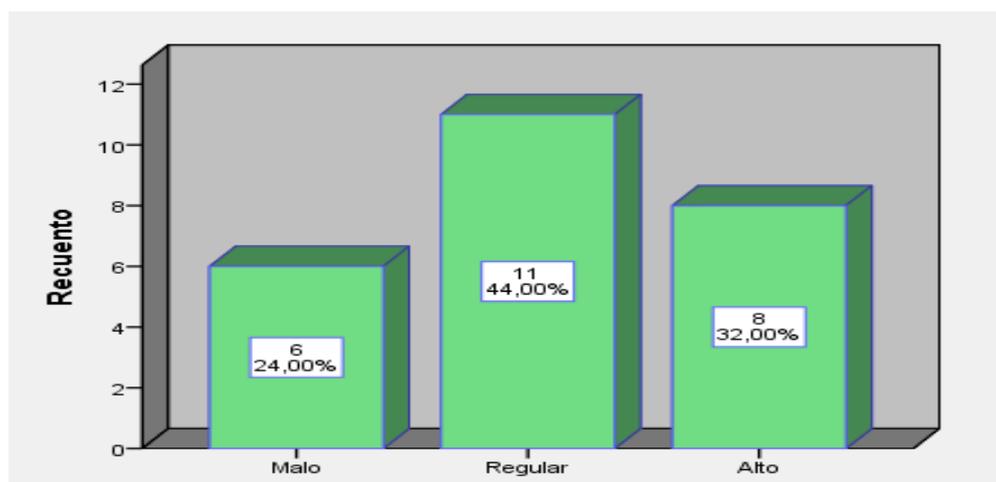


Figura 12. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 12 y Figura 12 podemos observar que las opiniones que tienen los trabajadores encuestados sobre desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa en la empresa se encuentran en un nivel Regular con 44.0%, mientras que otros comparten una opinión del 24.0% al 32.0% que opinan que desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa se encuentran en un nivel alto y malo respectivamente.

Tabla 13: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre implementar y evaluar la decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Implementar y Evaluar la Decisión	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	13	52.0%
Bueno	7	28.0%
Total	25	100.0%

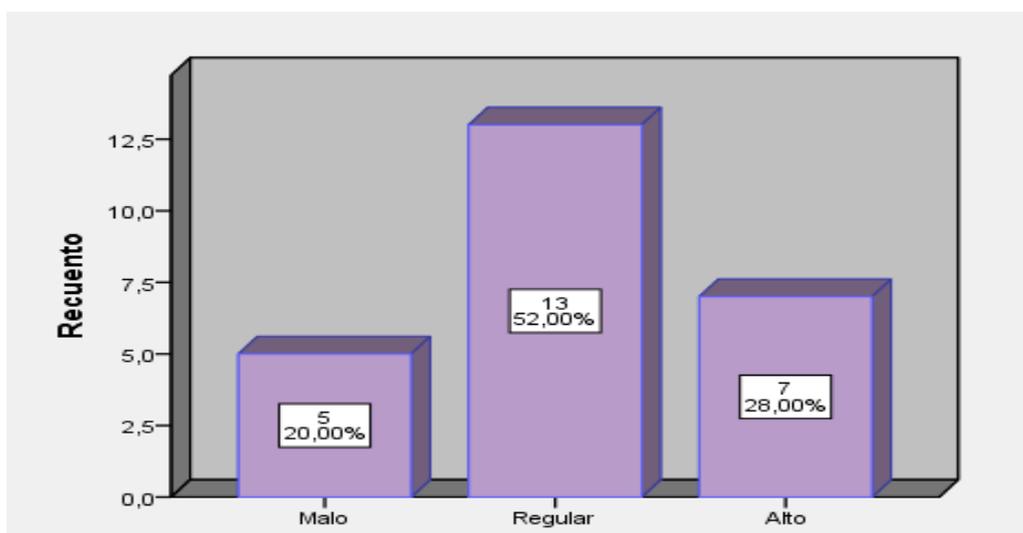


Figura 13. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre implementar y evaluar la decisión en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 13 y Figura 13 se muestra la opinión respectiva de los encuestados en base a implementar y evaluar la decisión, del total de encuestados con 52.0% se determina que el nivel de implementar y evaluar la decisión en la empresa es regular, mientras que otros comparten una opinión del 28.0% y 20.0% que opinan que implementar y evaluar la decisión se encuentra en un nivel alto y malo respectivamente.

Niveles hallados para la variable Productividad y sus dimensiones

Tabla 14: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Productividad	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	14	56.0%
Bueno	6	24.0%
Total	25	100.0%

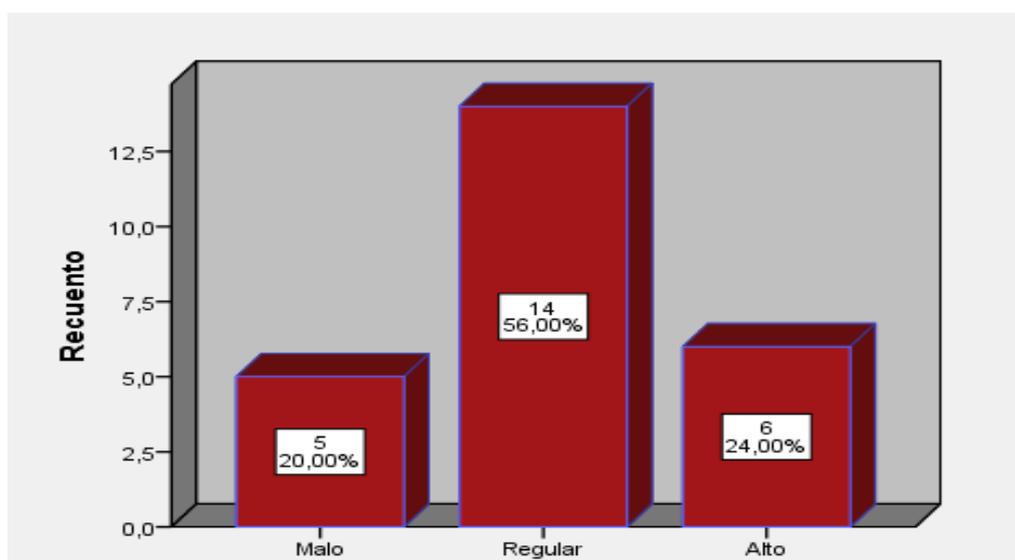


Figura 14. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 14 y Figura 14 podemos observar que las opiniones que tienen los trabajadores encuestados sobre la productividad en la empresa se encuentran en un nivel Regular con 56.0%, mientras que otros comparten una opinión del 24.0% y 20.0% que opinan que la productividad se encuentra en un nivel alto y malo respectivamente.

Tabla 15: *Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.*

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	4	16.0%
Regular	12	48.0%
Bueno	9	36.0%
Total	25	100.0%

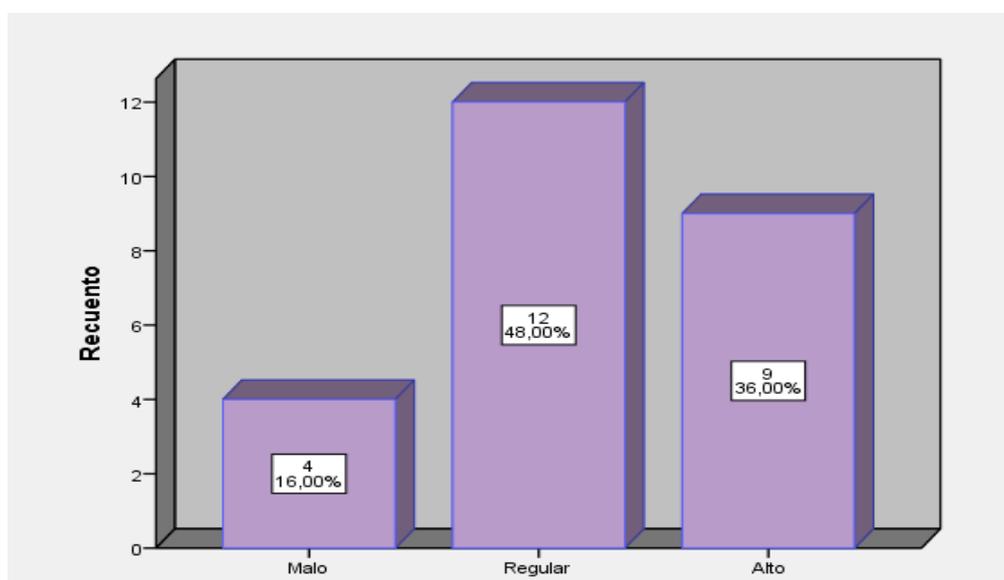


Figura 15. *Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.*

Interpretación:

En la Tabla 15 y Figura 15 se muestra la opinión respectiva de los encuestados en base a la eficacia, del total de encuestados con 48.0% se determina que el nivel de eficacia en la empresa es regular, mientras que otros comparten una opinión del 36.0% y 16.0% que opinan que la eficacia se encuentra en un nivel alto y malo respectivamente.

Tabla 16: Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Eficiencia	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	20.0%
Regular	13	52.0%
Bueno	7	28.0%
Total	25	100.0%

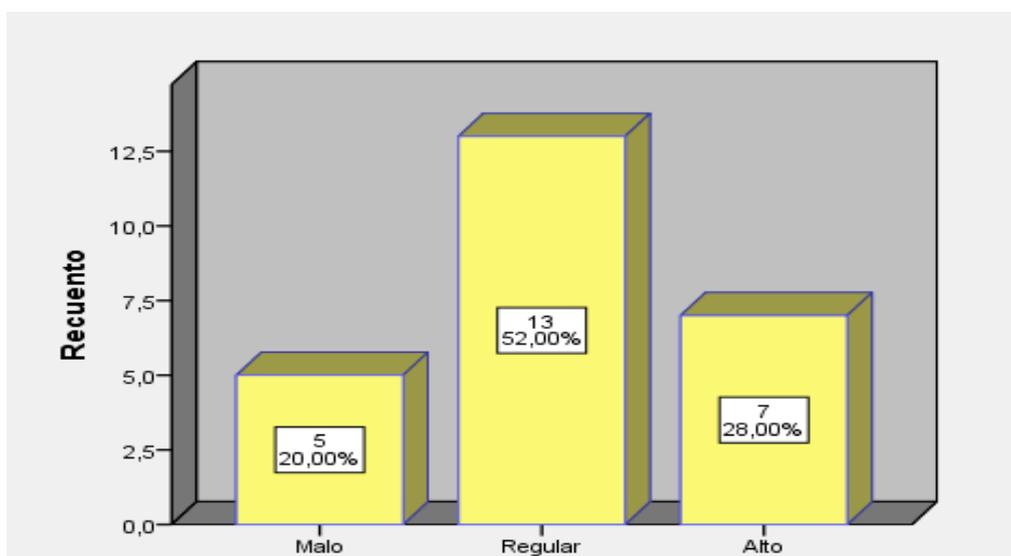


Figura 16. Frecuencias de los trabajadores encuestados sobre la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro, durante el 2018.

Interpretación:

En la Tabla 16 y Figura 16 podemos observar que las opiniones que tienen los trabajadores encuestados sobre la eficiencia en la empresa se encuentran en un nivel regular con 52.0%, mientras que otros comparten una opinión del 28.0% y 20.0% que opinan que la eficiencia se encuentra en un nivel alto y malo respectivamente.

Contrastación de hipótesis

Antes de contrastar las hipótesis se realizó la prueba de normalidad para conocer que estadístico de correlación utilizar, en la Tabla 13, se describe la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, la cual es para muestras grande ($n > 30$) y Shapiro-Wilk, la cual es para muestras pequeñas ($n < 30$), en nuestro caso usaremos la prueba de Shapiro-Wilk, en ambas pruebas notamos que el P-valor son menores al 5% ($p < 0.05$), por lo tanto, se concluye que la distribución de la información no es normal y lo adecuado será utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 17: Prueba de normalidad.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GL	P-valor	Estadístico	GI	P-valor
Toma de Decisiones	,281	25	,000	,784	25	,000
Identificar el Problema	,203	25	,009	,842	25	,001
Determinar los Criterios	,194	25	,016	,901	25	,020
Desarrollar una Alternativa	,224	25	,002	,898	25	,017
Implementar y Evaluar una Decisión	,267	25	,000	,925	25	,016
Productividad	,218	25	,003	,778	25	,000
Eficacia	,255	25	,000	,800	25	,000
Eficiencia	,183	25	,030	,859	25	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

Todas las pruebas de hipótesis se realizaron con los puntajes directos de cada variable o sus dimensiones, utilizando el coeficiente de correlación r de Spearman, estableciendo previamente un nivel de significancia: $\alpha = .05$ (5% de error).

La interpretación del índice de correlación se hizo teniendo en cuenta los intervalos de la Tabla 17.

Tabla 18: *Niveles de interpretación del coeficiente de correlación.*

Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	Correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 19: *Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.*

			Toma de Decisiones	Productividad
Rho de Spearman	Toma de Decisiones	Coeficiente de Correlación	1000	,660**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Productividad	Coeficiente de Correlación	,660**	1000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

En la Tabla 19, se observa la relación entre toma de decisiones y la productividad, el cual es, positivo, directo y alta ($\rho = 0.660$), lo cual se traduce como una relación directa en el sentido de que, si se mejorara la toma de decisiones, entonces la productividad también mejorará, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza al 95 %, de que existe relación significativa entre la toma de decisiones y la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1

H_0 : No existe relación significativa entre la toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

H_a : Existe relación significativa entre la toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 20: *Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.*

			Toma de Decisiones	Eficiencia
Rho de Spearman	Toma de Decisiones	Coeficiente de Correlación	1,000	,338
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	25	25
	Eficiencia	Coeficiente de Correlación	,338	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

En la Tabla 20, se observa la relación entre toma de decisiones y eficiencia, el cual es positivo, directo y baja ($\rho = 0.338$), lo cual se traduce como una relación directa en el sentido de que, si se mejora la toma de decisiones en ciertos aspectos, la eficiencia también mejorará, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.009, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza al 95 %, de que existe relación significativa entre la toma de decisiones y la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Hipótesis Específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 21: *Correlación de Rho de Spearman entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.*

			Toma de Decisiones	Eficacia
Rho de Spearman	Toma de Decisiones	Coeficiente de Correlación	1,000	,600**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	25	25
	Eficacia	Coeficiente de Correlación	,600**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

En la Tabla 21, se observa la relación entre toma de decisiones y la eficacia, el cual es, positivo, directo y moderada ($\rho = 0.600$), lo cual se traduce como una relación directa en el sentido de que, si se mejorara la toma de decisiones, entonces la eficacia también mejorará, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.002, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza al 95 %, de que existe relación significativa entre la toma de decisiones y la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.

V. DISCUSIÓN

En el presente estudio luego de haberse llevado a cabo el análisis de resultados y la interpretación de la misma, se ha dado a conocer la importancia de emplear un sistema de control para mejorar la toma de decisiones la misma que permite mejorar una adecuada productividad para la empresa MFCH S.A.C en San Isidro.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación directa y dependencia entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro.

Estos resultados guardan relación con Pizarro (2017) quien fundamenta que existe confiabilidad y sensatez adecuada a la evaluación de medición que se obtuvo una relación positiva la cual comprueba que, si es fiable implementar nuevos sistemas para mejorar la productividad, y a la vez tener una mayor presencia de incentivos con el fin de que los individuos de la empresa se sientan muy capaces de aportar comentarios, ideas con el fin de obtener una buena toma de decisiones en la organización. A la vez también nos señala Cabrera y Almansa (2015) que para obtener una buena relación de confianza entre la empresa y los individuos que la conforman se debe establecer una cierta interconexión la cual comprometa a cada individuo a sentirse identificado y con la iniciativa de poder aportar sus ideas y decisiones que sugiere para cualquier cambio en la empresa.

Tenemos también como resultado la aceptación de lo que es la hipótesis alternativa específica la cual establece que existe relación directa y dependencia entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro.

Estos resultados guardan relación con García y Pérez (2015) quien fundamenta que es verdad que la toma de decisiones forma parte de la calidad del producto y del nivel de eficiencia que rinde cada trabajador en cuanto a la fabricación de un producto, esto quiere decir que la toma de decisiones se entabla directamente a la eficiencia de acuerdo a la motivación que se les brinde a los

trabajadores con el fin de obtener una mejor calidad de cada producto o stock de ventas. También nos señala Dávila (2014) que rechaza la relación mencionada anteriormente debido a que su fundamento de él, es basado en que la toma de decisiones y la eficiencia, se deben desarrollar y medir el nivel de cada una después de haber realizado una capacitación de gerencia participativa hacia todos los individuos de la organización.

También se muestra aceptación por parte de la hipótesis alternativa específica la cual establece relación directa y dependencia entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro.

Estos resultados guardan relación con Castillo (2014) fundamento que la incidencia en el sistema de control de gestión empresarial está directamente relacionada a los indicadores de la gestión tanto en el estado de resultados como el proceso del análisis de las metodologías a aplicar y esta a su vez impacta en la toma de decisiones de una organización, esto nos quiere decir que para poder tener un nivel de dirección adecuada es recomendable tener un sistema administrativo el cual nos genere y ubique las decisiones aceptables que mejoren la gestión de la organización. También se recomienda considerar evaluar el índice de eficacia y el rendimiento por cada trabajador con el fin de tener resultados considerables en cada periodo. Asimismo, indica Castillo (2014) que la toma de decisiones ha permitido comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada que se quiere, es decir encontrar el problema y reconocer cuales son los procesos para llegar a la solución, observar si las personas y/o equipos que integran la empresa tienen en claro el propósito de la organización y saber si emplean adecuadamente las herramientas conforme a las exigencias que se establece para medir la eficacia en la organización.

A la vez Yupanqui (2015) nos señala que la toma de decisiones tiene que siempre estar influenciada por la gestión de la información con el fin de tener un mayor manejo directivo sobre la organización y un alto nivel de resultados en la fabricación de productos. Con el fin de mejorar el nivel de eficacia se recomienda evaluar y capacitar a cada individuo que conformen la organización para así tener a detalle cuanto produce cada uno.

VI. CONCLUSIONES

Primera. - Con el estudio se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación positiva, directa y alta (ρ : 0.660) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre la toma de decisiones y la productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018. De esto podemos deducir que, si se mejorara la toma de decisiones, entonces la productividad también mejoraría, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

Segunda. - Por otro lado, se pudo comprobar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación positiva, directa y baja (ρ : 0.338) y significativa (Sig. =0.009, $p < 0.05$) entre la toma de decisiones y la eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018. Entonces se puede deducir que, si se mejora la toma de decisiones en ciertos aspectos, la eficiencia también mejoraría, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

Tercera. - Asimismo se pudo verificar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación positiva, directa y moderada (ρ : 0.600) y significativa (Sig. =0.002, $p < 0.05$) entre la toma de decisiones y la eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018. Por lo expuesto podemos deducir que, si se mejora la toma de decisiones en ciertos aspectos, la eficacia también mejoraría, sin embargo, puede pasar lo contrario y disminuir en ambos.

VII. RECOMENDACIONES

Primera. - En cuanto a los resultados obtenidos se le recomienda al representante legal realizar capacitaciones a los colaboradores con el fin de incrementar el nivel participativo para la toma de decisiones; lo cual reflejara un aumento en el desarrollo de la productividad dentro de la organización.

Segunda. - De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda realizar una evaluación trimestral con el fin de saber como afrontarían y que decisiones tomarían ante una emergencia en la empresa, de igual manera también se debe realizar supervisiones por área de trabajo con el fin de saber el nivel de eficiencia y cumplimiento de tareas de cada colaborador de la empresa.

Tercera. - De acuerdo al análisis y resultados obtenidos se recomienda mensualmente realizar evaluaciones con el fin de saber el resultado de cada decisión ejecutada en la empresa o en caso contrario aplicar nuevamente una nueva toma de decisiones que beneficie a la empresa, también se debería implementar un sistema el cual mida el nivel de recursos administrativos en base al cumplimiento de tareas que ejecuta cada área de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coulter, R. (2014). *Administración*. México DF: Pearson.
- Gallardo, E. E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: Manual auto informativo interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- García, C. A. (2011). *Productividad y reducción de costos: Para la pequeña y mediana industria*. México: Trillas.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: MC Graw Hill Education
- Hernández, E. A. A., Ramos, R. M. P., Placencia, L. B. M., Indacochea, G. B., Quimis, G. A. J., Moreno, P. L. A. (2018). *Metodología de la investigación Científica*. Cuba. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Koontz, H., Heinz, W. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación*. México D.F: MC Graw Hill Education.
- Medianero, B. D. (2016). *Productividad Total: Teoría y métodos de medición*. Perú. Alfaomega Grupo Editor.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. Suiza, G. Oficina Internacional del Trabajo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.

- Arnedo, S. H. y García, L. L. (2013). *Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad "Ceipro" a través de un diagnóstico del clima organizacional*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia). Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/441/1/Tesis%20de%20Grado%20-%20CEIPRO%202013.pdf>.
- Cabrera, C. M. A. y Almansa, M. A. M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. (Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España). Recuperado de: <https://eficiencia.urjc.es/handle/10115/13729>.

- Castillo, F. M. Y. (2014). *Sistema de control empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte - año 2013*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1118>.
- Carhuaricra, I. M. E. y Gonzales, C. J. I. (2017). *Implementación de business intelligence para mejorar la eficiencia de la toma de decisiones en la gestión de proyectos*. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3202/1/2017_Gonzales-Caporal.pdf.
- Dávila, G. S. D. (2014). *Programa de capacitación "gerencia participativa", su efectividad en la toma de decisiones de los administradores en las instituciones educativas de la misión peruana del sur, 2014*. (Tesis Doctoral, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/215>.
- Días, T. M. M. (2013). *Producción, comercialización y rentabilidad de la naranja (citrus aurantium) y su relación con la economía del Cantón la Mana y su zona influencia, año 2011*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Cotopax, Latacunga, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/60?offset=260>.
- El Peruano (2018). *Retos del asesor externo en empresas familiares*. [Versión E-book]. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-retos-del-asesor-externo-empresas-familiares-72334.aspx>.
- El Tiempo (2018). *Colombia necesita un pacto por la productividad*. [Versión E-book]. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-necesita-un-pacto-por-la-productividad-dice-el-consejo-privado-de-competitividad-209274>.
- Perú 21 (2018). *Productividad y Flexibilidad Laboral*. [Versión E-book]. Recuperado de: <https://peru21.pe/opinion/productividad-flexibilidad-laboral-420515>.
- Fernández, J. G. (2015). *Tomar buenas decisiones en un mundo cada vez más global*. [Versión E-book]. Recuperado de:

<http://www.expansion.com/sociedad/2015/10/28/563081f8e2704e015a8b4593.html>.

- García, P. G. D. y Pérez, R. A. Y. (2015). *Influencia de la gestión contable para la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial V.E.S.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/146>.
- Jijena, I. R. A. (2015). *TIC: Innovación y productividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile: evidencia empírica y comparación internacional de resultados.* (Tesis Doctoral, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España). Recuperado de: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/363913/2016%20-%20RJIJENA%20-%20TESIS%20DOCTORADO%20\(29%20ENE%202016\)%20.pdf;jsessionid=A574FBE3B3372E1AC4A3DBD042D6372D?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/363913/2016%20-%20RJIJENA%20-%20TESIS%20DOCTORADO%20(29%20ENE%202016)%20.pdf;jsessionid=A574FBE3B3372E1AC4A3DBD042D6372D?sequence=1).
- Juárez, M. J. A. y Alva, Z. J. L. (2014). *Relación entre nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo - 2014.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/716>.
- Loayza, Y. M. (2015). *La gestión de la información y su relación con la toma de decisiones en la dirección de infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/197?show=full>.
- Maldonado, M. L. M. (2013). *Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Maldonado-Luis.pdf>.
- Pizarro, T. M. O. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la oficina de admisión en una Institución Privada, 2016.*

(Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8719>.

- Vargas, H. I. (2013). *Revista Expansión en alianza con CNN: Tomar decisiones, problema empresarial. [Versión E-book]*. Recuperado por: <https://expansion.mx/emprendedores/2013/02/06/tomar-decisiones-problema-en-mexico>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MFCH S.A.C SAN ISIDRO 2018

ANEXO 1 : MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA	POBLACION
<p>General ¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018?</p>	<p>General Determinar la relación entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>General Existe relación significativa entre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>Tipo de Investigacion Aplicada</p>	<p>Poblacion 25 colaboradores</p>
<p>Problemas Especificos ¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018?</p>	<p>Problemas Especificos Identificar la relación entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>Problemas Especificos Existe relación significativa entre toma de decisiones y eficiencia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>Nivel de Investigacion Descriptivo Correlacional</p>	<p>Muestra 100% de la poblacion</p>
<p>¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018?</p>	<p>Evaluar la relación entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre toma de decisiones y eficacia en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018.</p>	<p>Diseño de investigacion No experimental - Transversal</p>	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO
VARIABLE 1 TOMA DE DECISIONES	Identificar el problema	Dificultad	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.		
		Probabilidades	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
		Reconocimiento	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada área.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
	Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.				
	Problema	Reconoce el problema principal de cualquier situación. Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
	Determinar y ponderar los criterios de decisión	Criterios	Los jefes manejan un buen criterio de elección frente a un problema.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Elige con mucho criterio una buena decisión que beneficie a la empresa.		
		Relevancia	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.		
	Ponderamiento	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Los procesos establecidos en cada área hacen que mejoren el trabajar en equipo.			
	Evidencias	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decisión que tomen los jefes.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.			
	Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa	Evaluación	Consideran el nivel de medición para evaluar cada alternativa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Las evaluaciones de área son organizadas por una persona capacitada.		
		Valor asignado	Se le atribuye un valor asignado a cada decisión adecuada.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada área.		
		Calificación	Obtienen una calificación por brindar alternativas de solución.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificación en su área.					
Elección	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
	Se toma la elección correcta para eliminar el problema de la empresa.				
Supervisión	Se supervisa la elección de alternativas antes de iniciar cualquier tarea.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
	Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decisión correcta.				
Implementar y evaluar la decisión	Determinación	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
		Se evalúa el nivel de conocimiento para cada área de trabajo.			
	Conocimiento	Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar más poder de conocimiento.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
	Compromiso	El personal se siente comprometido con toda decisión que brinda el jefe.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	
Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.					
Propósitos	Tienen el propósito y visión de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
	Proceso	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO						
VARIABLE 2 PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	Resultados	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja						
			Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.								
			Se presentan mejoras cada semana en el sistema de producción de cada joya.								
		Recursos	Cuentan con la mercadería suficiente para elaborar cada joya.			Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja				
			Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.								
			Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.								
		Planeamiento	Manejan un planteamiento estratégico para mejorar la productividad.					Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
			Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.								
			Cada planeamiento elaborado es ejecutado en su tiempo determinado.								
		Necesidades	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfacción de sus necesidades al comprar su producto.							Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja
			Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.								
			Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.								
	Procesos	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja							
		Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la producción.									
		El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.									
	EFICIENCIA	Optimización de recursos			Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja				
					Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.						
					Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimización de producción y venta.						
		Objetivos			Se cumple los objetivos planteados en cada periodo.			Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja		
					Se generan ideas acertivas con el fin de mejorar los objetivos ya logrados.						
Los trabajadores de la empresa cumplen su objetivo al finalizar su jornada laboral en un periodo establecido.											
Posibilidad		Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansión en el extranjero.			Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca					Alta Regular Baja	
		Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atención al público.									
		Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.									
Nivel de stock o productos		Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	Siempre - Casi siempre - A veces - Casi nunca - Nunca	Alta Regular Baja							
		Elaboran diseños de productos de acuerdo al gusto del cliente.									
		Llevan un control del nivel del stock de su mercadería en cada periodo.									

Anexo 3: Instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
CARRERA DE: ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

ENCUESTA SOBRE TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MFCH S.A.C EN SAN ISIDRO EL 2018

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar informacion sobre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018, los resultados de esta investigacion mejoraran lo que es la direccion de decisiones y el orden de produccion.

Recomendación:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en el casillero por pregunta.

Cada numero equivale a:

- * Nunca (1) - N
- * Casi Nunca (2) - CN
- * A veces (3) - AV
- * Casi siempre (4) - CS
- * Siempre (5) - S

TOMA DE DECISIONES						
Nº	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.	1	2	3	4	5
3	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	1	2	3	4	5
4	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada area.	1	2	3	4	5
5	Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.	1	2	3	4	5
6	Reconoce el problema principal de cualquier situación.	1	2	3	4	5
7	Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	1	2	3	4	5
8	Los jefes manejan un buen criterio de eleccion frente a un problema.	1	2	3	4	5
9	Elige con mucho criterio una buena decision que beneficie a la empresa.	1	2	3	4	5
10	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema.	1	2	3	4	5
11	Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.	1	2	3	4	5
12	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	1	2	3	4	5
13	Los procesos establecidos en cada area hacen que mejoren el trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
14	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decision que tomen los jefes.	1	2	3	4	5
15	Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.	1	2	3	4	5
16	Consideran el nivel de medicion para evaluar cada alternativa.	1	2	3	4	5
17	Las evaluaciones de area son organizadas por una persona capacitada.	1	2	3	4	5
18	Se le atribuye un valor asignado a cada decision adecuada.	1	2	3	4	5
19	Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada area.	1	2	3	4	5
20	Obtienen una calificacion por brindar alternativas de solucion.	1	2	3	4	5
21	Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificacion en su area.	1	2	3	4	5
22	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema.	1	2	3	4	5
23	Se toma la eleccion correcta para eliminar el problema de la empresa.	1	2	3	4	5
24	Se supervisa la eleccion de alternativas antes de iniciar cualquier tarea.	1	2	3	4	5
25	Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decision correcta.	1	2	3	4	5
26	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	1	2	3	4	5
27	Se evalua el nivel de conocimiento para cada area de trabajo.	1	2	3	4	5
28	Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar mas poder de conocimiento.	1	2	3	4	5
29	El personal se siente comprometido con toda decision que brinda el jefe.	1	2	3	4	5
30	Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.	1	2	3	4	5
31	Tienen el proposito y vision de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	1	2	3	4	5
32	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
CARRERA DE: ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

ENCUESTA SOBRE TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MFCH S.A.C EN SAN ISIDRO EL 2018

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar informacion sobre toma de decisiones y productividad en la empresa MFCH S.A.C en San Isidro el 2018, los resultados de esta investigacion mejoraran lo que es la direccion de decisiones y el orden de produccion.

Recomendación:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en el casillero por pregunta.

Cada numero equivale a:

- * Nunca (1) - N
- * Casi Nunca (2) - CN
- * A veces (3) - AV
- * Casi siempre (4) - CS
- * Siempre (5) - S

PRODUCTIVIDAD						
N°	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
33	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	1	2	3	4	5
34	Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.	1	2	3	4	5
35	Se presentan mejoras cada semana en el sistema de produccion de cada joya.	1	2	3	4	5
36	Cuentan con la mercaderia suficiente para elaborar cada joya.	1	2	3	4	5
37	Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.	1	2	3	4	5
38	Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.	1	2	3	4	5
39	Manejan un planteamiento estrategico para mejorar la productividad.	1	2	3	4	5
40	Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.	1	2	3	4	5
41	Cada planeamiento elaborado es ejecutado en su tiempo determinado.	1	2	3	4	5
42	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfaccion de sus necesidades al comprar su producto.	1	2	3	4	5
43	Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfaccion de las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
44	Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
45	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	1	2	3	4	5
46	Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la produccion.	1	2	3	4	5
47	El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.	1	2	3	4	5
48	Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.	1	2	3	4	5
49	Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.	1	2	3	4	5
50	Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimizacion de produccion y venta.	1	2	3	4	5
51	Se cumple los objetivos planteados en cada periodo.	1	2	3	4	5
52	Se generan ideas acertivas con el fin de mejorar los objetivos ya logrados.	1	2	3	4	5
53	Los trabajadores de la empresa cumplen su objetivo al finalizar su jornada laboral en un periodo establecido.	1	2	3	4	5
54	Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansion en el extranjero.	1	2	3	4	5
55	Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atencion al publico.	1	2	3	4	5
56	Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.	1	2	3	4	5
57	Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	1	2	3	4	5
58	Elaboran diseños de productos de acuerdo al gusto del cliente.	1	2	3	4	5
59	Llevar un control del nivel del stock de su mercaderia en cada periodo.	1	2	3	4	5

Anexo 4: Validación de Instrumentos

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Variable 1: Toma de decisiones.

Nº	Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Identificar el problema							
1	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.	✓		✓		✓		
3	Tienen las probabilidades adecuadas de solución frente a cada problema identificado.	✓		✓		✓		
4	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	✓		✓		✓		
5	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada área.	✓		✓		✓		
6	Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.	✓		✓		✓		
7	Reconoce el problema principal de cualquier situación.	✓		✓		✓		
8	Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Determinar y ponderar los criterios de decisión							
1	Los jefes manejan un buen criterio de elección frente a un problema.	✓		✓		✓		
2	Elige con mucho criterio una buena decisión que beneficie a la empresa.	✓		✓		✓		
3	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema.	✓		✓		✓		
4	Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.	✓		✓		✓		
5	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	✓		✓		✓		
6	Los procesos establecidos en cada área hacen que mejoren el trabajar en equipo.	✓		✓		✓		
7	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decisión que tomen los jefes.	✓		✓		✓		
8	Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	III. Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa							
1	Consideran el nivel de medición para evaluar cada alternativa.	✓		✓		✓		
2	Las evaluaciones de área son organizadas por una persona capacitada.	✓		✓		✓		
3	Se le atribuye un valor asignado a cada decisión adecuada.	✓		✓		✓		
4	Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada área.	✓		✓		✓		
5	Obtienen una calificación por brindar alternativas de solución.	✓		✓		✓		
6	Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificación en su área.	✓		✓		✓		
7	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema.	✓		✓		✓		
8	Se toma la elección correcta para eliminar el problema de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Se supervisa la elección de alternativas antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓		
10	Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decisión correcta.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	IV. Implementar y evaluar la decisión							
1	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Poseen un nivel de determinación rápida para cada decisión.	✓		✓		✓		
3	Se evalúa el nivel de conocimiento para cada área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar más poder de conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El personal se siente comprometido con toda decisión que brinda el jefe.	✓		✓		✓		
6	Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.	✓		✓		✓		
7	Los propósitos planteados se cumplen en cada periodo.	✓		✓		✓		
8	Tienen el propósito y visión de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	✓		✓		✓		
10	Utilizan procesos que brindan soluciones ante cualquier problema.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Variable 2: Productividad.

N°	Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Eficacia							
1	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	✓		✓		✓		
2	Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.	✓		✓		✓		
3	Se presentan mejoras cada semana en el sistema de producción de cada joya.	✓		✓		✓		
4	Cuentan con la mercadería suficiente para elaborar cada joya.	✓		✓		✓		
5	Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.	✓		✓		✓		
6	Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.	✓		✓		✓		
7	Manejan un planteamiento estratégico para mejorar la productividad.	✓		✓		✓		
8	Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.	✓		✓		✓		
9	Cada planeamiento elaborado logra un objetivo.	✓		✓		✓		
10	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfacción de sus necesidades al comprar su producto.	✓		✓		✓		
11	Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
12	Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
13	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	✓		✓		✓		
14	Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la producción.	✓		✓		✓		
15	El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Eficiencia							
1	Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.	✓		✓		✓		
2	Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.	✓		✓		✓		
3	Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimización de producción y venta.	✓		✓		✓		
4	Se cumple los objetivos planteados.	✓		✓		✓		
5	Se generan ideas precisas con el fin de mejorar los objetivos logrados.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores de la empresa cumplen el logro de cada objetivo o meta.	✓		✓		✓		
7	Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansión en el extranjero.	✓		✓		✓		
8	Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atención al público.	✓		✓		✓		
9	Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.	✓		✓		✓		
10	Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	✓		✓		✓		
11	Elaboran diseños de joyas de acuerdo al gusto del cliente.	✓		✓		✓		
12	Llevan un control del nivel del stock de su mercadería en cada periodo.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

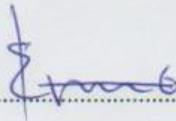
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg RACE GUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR


.....

Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Validación de Instrumentos

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Variable 1: Toma de decisiones.

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Identificar el problema							
1	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.	✓		✓		✓		
3	Tienen las probabilidades adecuadas de solución frente a cada problema identificado.	✓		✓		✓		
4	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	✓		✓		✓		
5	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada área.	✓		✓		✓		
6	Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.	✓		✓		✓		
7	Reconoce el problema principal de cualquier situación.	✓		✓		✓		
8	Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Determinar y ponderar los criterios de decisión							
1	Los jefes manejan un buen criterio de elección frente a un problema.	✓		✓		✓		
2	Elige con mucho criterio una buena decisión que beneficie a la empresa.	✓		✓		✓		
3	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema.	✓		✓		✓		
4	Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.	✓		✓		✓		
5	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	✓		✓		✓		
6	Los procesos establecidos en cada área hacen que mejoren el trabajar en equipo.	✓		✓		✓		
7	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decisión que tomen los jefes.	✓		✓		✓		
8	Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	III. Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa							
1	Consideran el nivel de medición para evaluar cada alternativa.	✓		✓		✓		
2	Las evaluaciones de área son organizadas por una persona capacitada.	✓		✓		✓		
3	Se le atribuye un valor asignado a cada decisión adecuada.	✓		✓		✓		
4	Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada área.	✓		✓		✓		
5	Obtienen una calificación por brindar alternativas de solución.	✓		✓		✓		
6	Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificación en su área.	✓		✓		✓		
7	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema.	✓		✓		✓		
8	Se toma la elección correcta para eliminar el problema de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Se supervisa la elección de alternativas antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓		
10	Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decisión correcta.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	IV. Implementar y evaluar la decisión							
1	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Poseen un nivel de determinación rápida para cada decisión.	✓		✓		✓		
3	Se evalúa el nivel de conocimiento para cada área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar más poder de conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El personal se siente comprometido con toda decisión que brinda el jefe.	✓		✓		✓		
6	Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.	✓		✓		✓		
7	Los propósitos planteados se cumplen en cada periodo.	✓		✓		✓		
8	Tienen el propósito y visión de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	✓		✓		✓		
10	Utilizan procesos que brindan soluciones ante cualquier problema.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Variable 2: Productividad.

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Eficacia							
1	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	✓		✓		✓		
2	Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.	✓		✓		✓		
3	Se presentan mejoras cada semana en el sistema de producción de cada joya.	✓		✓		✓		
4	Cuentan con la mercadería suficiente para elaborar cada joya.	✓		✓		✓		
5	Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.	✓		✓		✓		
6	Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.	✓		✓		✓		
7	Manejan un planteamiento estratégico para mejorar la productividad.	✓		✓		✓		
8	Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.	✓		✓		✓		
9	Cada planeamiento elaborado logra un objetivo.	✓		✓		✓		
10	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfacción de sus necesidades al comprar su producto.	✓		✓		✓		
11	Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
12	Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
13	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	✓		✓		✓		
14	Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la producción.	✓		✓		✓		
15	El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Eficiencia							
1	Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.	✓		✓		✓		
2	Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.	✓		✓		✓		
3	Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimización de producción y venta.	✓		✓		✓		
4	Se cumple los objetivos planteados.	✓		✓		✓		
5	Se generan ideas precisas con el fin de mejorar los objetivos logrados.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores de la empresa cumplen el logro de cada objetivo o meta.	✓		✓		✓		
7	Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansión en el extranjero.	✓		✓		✓		
8	Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atención al público.	✓		✓		✓		
9	Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.	✓		✓		✓		
10	Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	✓		✓		✓		
11	Elaboran diseños de joyas de acuerdo al gusto del cliente.	✓		✓		✓		
12	Llevan un control del nivel del stock de su mercadería en cada periodo.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Paredes Vásquez Karina Hisset

DNI: 091451494

Especialidad del validador: Administrador

[Firma]
Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Validación de Instrumentos

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Variable 1: Toma de decisiones.

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Identificar el problema							
1	Ha tenido dificultad para identificar los problemas de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Identifica las dificultades con facilidad en la empresa.	✓		✓		✓		
3	Tienen las probabilidades adecuadas de solución frente a cada problema identificado.	✓		✓		✓		
4	En la empresa se cuenta con probabilidades positivas para mejorar los problemas presentados.	✓		✓		✓		
5	Los individuos de la empresa tienen el grado de reconocimiento para identificar los problemas en cada área.	✓		✓		✓		
6	Tienen el nivel de reconocimiento adecuado frente a cualquier problema presentado.	✓		✓		✓		
7	Reconoce el problema principal de cualquier situación.	✓		✓		✓		
8	Maneja en la empresa problemas de manera independiente.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Determinar y ponderar los criterios de decisión							
1	Los jefes manejan un buen criterio de elección frente a un problema.	✓		✓		✓		
2	Elige con mucho criterio una buena decisión que beneficie a la empresa.	✓		✓		✓		
3	Se mantiene la relevancia entre los jefes frente ante cualquier problema.	✓		✓		✓		
4	Se mejoran los niveles de relevancia para aportar decisiones.	✓		✓		✓		
5	Participan todos los individuos al tomar decisiones para la organización.	✓		✓		✓		
6	Los procesos establecidos en cada área hacen que mejoren el trabajar en equipo.	✓		✓		✓		
7	Se encuentran evidencias positivas frente a cualquier decisión que tomen los jefes.	✓		✓		✓		
8	Evidentemente plantean decisiones emergentes para un futuro.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	III. Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa							
1	Consideran el nivel de medición para evaluar cada alternativa.	✓		✓		✓		
2	Las evaluaciones de área son organizadas por una persona capacitada.	✓		✓		✓		
3	Se le atribuye un valor asignado a cada decisión adecuada.	✓		✓		✓		
4	Se le otorga un valor asignado a cada alternativa elegida por cada área.	✓		✓		✓		
5	Obtienen una calificación por brindar alternativas de solución.	✓		✓		✓		
6	Se otorgan incentivos a la persona que tenga mejor calificación en su área.	✓		✓		✓		
7	Se elige la alternativa adecuada de acuerdo al problema.	✓		✓		✓		
8	Se toma la elección correcta para eliminar el problema de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Se supervisa la elección de alternativas antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓		
10	Se supervisa correctamente el proceso de desarrollo para plantear una decisión correcta.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	IV. Implementar y evaluar la decisión							
1	Se determinan las decisiones adecuadas para cada problema de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Poseen un nivel de determinación rápida para cada decisión.	✓		✓		✓		
3	Se evalúa el nivel de conocimiento para cada área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Se realizan cada semana inducciones con el fin de generar más poder de conocimiento.	✓		✓		✓		
5	El personal se siente comprometido con toda decisión que brinda el jefe.	✓		✓		✓		
6	Se mide el compromiso de cada individuo de la organización.	✓		✓		✓		
7	Los propósitos planteados se cumplen en cada periodo.	✓		✓		✓		
8	Tienen el propósito y visión de mejorar cada semana las funciones de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Manejan un proceso adecuado para implementar decisiones.	✓		✓		✓		
10	Utilizan procesos que brindan soluciones ante cualquier problema.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Variable 2: Productividad.

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Eficacia							
1	Sus resultados planteados son logrados en cada periodo.	✓		✓		✓		
2	Utilizan procesos para mejorar los resultados de ventas.	✓		✓		✓		
3	Se presentan mejoras cada semana en el sistema de producción de cada joya.	✓		✓		✓		
4	Cuentan con la mercadería suficiente para elaborar cada joya.	✓		✓		✓		
5	Sus proveedores logran abastecerlos con todos los recursos que necesitan.	✓		✓		✓		
6	Cuentan con suficiente liquidez para obtener nuevos recursos.	✓		✓		✓		
7	Manejan un planteamiento estratégico para mejorar la productividad.	✓		✓		✓		
8	Utilizan su planeamiento de estrategias ante cualquier emergencia.	✓		✓		✓		
9	Cada planeamiento elaborado logra un objetivo.	✓		✓		✓		
10	En cada venta que realizan el cliente cumple la satisfacción de sus necesidades al comprar su producto.	✓		✓		✓		
11	Se ofrecen promociones con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
12	Realizan estudios para saber las necesidades de sus clientes.	✓		✓		✓		
13	Su productividad es determinada por el sistema de procesos.	✓		✓		✓		
14	Se incluyen nuevas estrategias con el fin de mejorar la producción.	✓		✓		✓		
15	El proceso de mejora continua ayuda mucho a incrementar las ventas.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	II. Eficiencia							
1	Usan la cantidad de materiales exacta para elaborar un producto.	✓		✓		✓		
2	Se optimizan los recursos mediante un prorrateo de costos unitarios.	✓		✓		✓		
3	Se realizan mejoras en los procesos con el fin de obtener una optimización de producción y venta.	✓		✓		✓		
4	Se cumple los objetivos planteados.	✓		✓		✓		
5	Se generan ideas precisas con el fin de mejorar los objetivos logrados.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores de la empresa cumplen el logro de cada objetivo o meta.	✓		✓		✓		
7	Cuentan con posibilidades de obtener una mayor expansión en el extranjero.	✓		✓		✓		
8	Tienen la posibilidad de abrir otros locales o stands para atención al público.	✓		✓		✓		
9	Tienen la posibilidad de obtener un mejor posicionamiento para sus ventas.	✓		✓		✓		
10	Cuentan con un stock de sus productos disponibles.	✓		✓		✓		
11	Elaboran diseños de joyas de acuerdo al gusto del cliente.	✓		✓		✓		
12	Llevar un control del nivel del stock de su mercadería en cada periodo.	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Tamara Wang Fernando Juis

DNI: 079.72890

Especialidad del validador: Administrador



Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 5: Matriz de Datos

VARIABLE 1: TOMA DE DECISIONES																																	
DIMENSIONES																																	
Nº	Identificar el problema							Determinar y ponderar los criterios de decision							Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa								Implementar y evaluar la decision							Total			
SUJETOS	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	
1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	106
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	101
3	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	1	2	3	3	4	3	5	3	3	4	3	2	3	93
4	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	88
5	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	86
6	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	82
7	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	84
8	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	3	1	2	3	3	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	73
9	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	104
10	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	107
11	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	93
12	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	99
13	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	102
14	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	104
15	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	104
16	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	102
17	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	105
18	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	103
19	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	102
20	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	106
21	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	103
22	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	4	104
23	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3	106
24	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	2	3	4	3	104
25	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	5	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	106
VARIANZA	0.39	0.37	0.24	0.26	0.33	0.44	0.63	0.56	0.11	0.21	0.16	0.33	0.34	0.46	0.54	0.26	0.23	0.59	0.22	0.64	0.12	0.67	0.41	0.41	0.64	0.75	0.36	0.63	0.71	0.24	0.44	0.39	84.73

Anexo 5: Matriz de Datos

VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD																												
DIMENSIONES																												
Nº	Eficacia														Eficiencia										Total			
SUJETOS	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	P 46	P 47	P 48	P 49	P 50	P 51	P 52	P 53	P 54	P 55	P 56	P 57	P 58	P 59	
1	2	4	3	4	3	1	5	4	2	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	2	4	5	4	5	5	5	97
2	2	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	5	4	5	5	5	98
3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	98
4	3	4	3	3	3	4	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	104
5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3	5	5	97
6	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	5	4	3	3	5	5	101
7	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3	3	5	4	2	3	5	4	101
8	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3	5	4	2	3	4	5	103
9	3	4	5	3	3	4	3	4	2	4	5	5	2	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	2	2	5	5	98
10	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	2	3	5	5	98
11	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	5	93
12	3	4	5	2	5	2	3	2	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	5	98
13	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	5	4	2	4	5	4	98
14	3	4	5	3	4	2	1	2	3	2	5	4	4	5	4	3	3	3	5	3	3	2	5	2	3	4	5	92
15	3	4	3	1	5	2	3	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	5	5	4	2	3	5	5	97
16	2	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	5	5	2	5	5	5	100
17	1	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	3	5	4	91
18	5	4	3	4	3	3	3	2	3	1	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5	4	2	3	4	5	96
19	3	4	5	1	4	2	1	2	5	4	2	4	4	5	4	3	3	5	3	3	1	5	4	2	3	5	5	92
20	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	90
21	5	4	4	2	5	3	3	2	3	4	5	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3	5	4	2	3	5	5	101
22	5	2	5	3	3	3	3	2	3	4	4	2	5	2	2	1	4	3	3	3	3	5	4	2	4	5	5	90
23	3	2	2	2	4	3	3	2	3	1	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	2	5	5	4	81
24	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	2	2	3	3	5	5	3	3	1	5	4	2	1	5	5	83
25	2	2	2	1	3	3	2	3	2	4	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	1	4	63
VARIANZA	0.87	0.66	0.81	0.89	0.59	0.87	0.83	0.89	0.54	0.84	0.86	0.58	0.92	0.88	0.61	0.37	0.66	0.76	0.38	0.25	0.92	1.01	0.36	0.68	0.91	0.83	0.19	74.50

Propuesta de valor de incentivos no económicos para regenerar la toma de decisiones y aumentar la productividad.

1. Introducción

En la empresa MFCH S.A.C que está establecida en el distrito de San Isidro dedicada a la elaboración de joyas en oro y plata como: aros de matrimonio, anillos de compromiso con diamantes, joyas de acuerdo al diseño del cliente, etc. La mayoría de los trabajadores de la empresa MFCH S.A.C solo cuentan con un nivel básico para generar una buena toma de decisiones, así mismo en cuanto a recibir incentivos no económicos por parte de la empresa es nula, es por ello la importancia de hacer una propuesta de valor en donde se incluyan las deficiencias de la empresa. Por lo que con la siguiente propuesta de valor se pretende que la empresa MFCH S.A.C pueda elevar la toma de decisiones en los trabajadores con una mayor iniciativa y con ello su rendimiento a través de una propuesta de valor de incentivos no económicos y reforzamiento positivo, así mismo también se espera poder incrementar la productividad por parte de los trabajadores permitiendo cumplir con las expectativas de conformidad en sus necesidades laborales y aspiraciones que tengan.

2. Justificación

Se justifica realizar la siguiente propuesta de valor dado que es necesaria la implementación para regenerar la toma de decisiones y aumentar la productividad y así poder satisfacer las necesidades y anhelos de los trabajadores logrando así que ellos tengan una verdadera realización de producción y un buen proceso de toma de decisiones con aporte hacia la empresa, por ende lograr así que la empresa MFCH S.A.C ubicada en el distrito de San Isidro pueda tener como resultado de una mejor manera de alcanzar su visión, misión y objetivos que finalmente todos quieren ganar.

3. Objetivos

Objetivo general

Proponer la implementación de una propuesta de valor de incentivos no económicos para regenerar la toma de decisiones y aumentar la productividad.

Objetivos específicos

- 1) Elevar la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores.
- 2) Promover la integración personal de los trabajadores
- 3) Reconocer el esfuerzo de los trabajadores en el desempeño de sus labores.
- 4) Satisfacer necesidades médicas y expectativas que buscan cumplir los trabajadores.

4. Estrategias

Estrategia 1: Contratación de un seguro de accidentes laborales dentro y fuera de la empresa.

Plan de acción:

Con el propósito de elevar la toma de decisiones y productividad de los trabajadores se recomienda la contratación de un seguro de accidentes laborales para los trabajadores el cual tendrá un valor de S/55.00 soles mensuales por cada trabajador. El seguro tendrá una cobertura de 30 días a partir del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019. En dicho seguro el trabajador quedará totalmente cubierto por cualquier accidente que sufra a la hora de realizar sus labores dentro y fuera de la empresa. Con el propósito de que si el empleado sufre algún percance, la empresa encargada de prestar el servicio lo trasladará inmediatamente al centro médico afiliado con el objetivo de brindarle seguridad al trabajador desde el primer día hasta el último día que éste labore, pero por la seguridad de la empresa no será bueno contratarlo a

largo plazo ya que en el transcurso de dicho periodo el trabajador pudiera retirarse por lo que la empresa incurriría en gastos innecesarios por ésta razón el contrato del seguro será mensual hasta totalizar el año completo que deberá cubrir al trabajador. Así mismo la empresa a la hora de contratar el seguro deberá hacer la entrega inmediatamente de la copia del contrato del seguro y su respectivo carnet de afiliación al trabajador. Con todo esto el trabajador se sentirá más confiado y seguro a la hora de realizar sus actividades sin miedo a tener que cubrir cualquier gasto que le ocasione en el momento de fabricación de las joyas o en el traslado de las mismas.

Estrategia 2: Premiación con una canasta básica con alcance de metas de productividad anual involucrando a cada trabajador que conforma la empresa.

Plan de acción:

Con el objetivo de promover la toma de decisiones del personal, se recomienda premiar con una canasta básica con alcance de metas de productividad. La canasta tendrá un valor de S/250.00 soles y deberá contener lo siguiente: 5 kilos de frejol, 2 botellas de aceite, 2 kilos de azúcar, 5 bolsas de fideo, 5 bolsas de arroz de 1 kilo, 5 bolsas de sal, 4 cajas de café en sobre y 4 tarros de leche. La canasta se entregará cada trimestre o sea desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2019. El representante legal deberá explicar el costo que representa la adquisición de una canasta básica con el fin de no generar disgustos por parte de los trabajadores, así mismo dará el porcentaje de meta de productividad individual que deberán alcanzar los trabajadores para poder recibir dicho premio, el tiempo de entrega de la canasta se hace con el objetivo de generar una mayor toma de decisiones por parte de todos los trabajadores y que si por algún motivo en la primera premiación no lo haya alcanzado, tenga otra oportunidad de lograrlo, esto lógicamente viene a ser una competencia sana, entre ellos la entrega de la canasta será el 10 de abril de 2019 en la misma empresa y será otorgada por parte del representante legal, con todo ello se pretende que el trabajador sienta que la empresa no es ajena a sus necesidades y que por el contrario se está dispuesto a ayudarlos,

siempre y cuando ayuden a la empresa a cumplir sus objetivos en cada periodo.

Estrategia 3: Entrega de certificados de reconocimiento por un alto nivel de productividad.

Plan de acción:

Con la intención de reconocer el esfuerzo de los trabajadores en el desempeño de sus labores se recomienda el establecimiento de reforzamiento positivo para que el trabajador sienta que su trabajo es valorado y reconocido por las diferentes actividades que el trabajador realiza a diario por lo que se recomienda la entrega de certificados de reconocimientos por sus objetivos cumplidos, las cuales tiene un valor de S/15.00 soles cada uno. La entrega de certificados de reconocimientos lo pueden realizar al finalizar cada año comprendiendo el periodo del 16 al 31 de diciembre de 2019 aprovechando la realización de las fiestas navideñas y la reunión de todo el personal, será una fecha oportuna para la entrega de los certificados de reconocimiento. La razón de la entrega de certificados de reconocimiento lleva como objetivo primordial premiar a los trabajadores que hayan sido los más productivos durante todo el año. Los certificados tendrán incluido el nombre de la empresa con su respectivo logo, el nombre del trabajador y por supuesto el lugar que haya ocupado, premiándose los primeros 3 lugares de la siguiente forma: 1er lugar 100% - 90% de productividad, 2do lugar 90% - 80% y 3er lugar 80% - 70%. Con ello la empresa podrá así reducir en parte la rotación de personal, y así saber quiénes realmente están cumpliendo los objetivos planteados para incrementar la productividad o evaluarla.

Estrategia 4: Capacitación e inducción a los trabajadores.

Plan de acción:

Con el objetivo de que los trabajadores tengan iniciativa propia para poder aportar decisiones efectivas a la empresa con el fin de mejorar el incremento

de la productividad. Se llevará acabo cada inicio de semana una capacitación e inducción realizada por un especialista en el ámbito empresarial, empezando a las 10:00am y acabando a las 11:00am los días Lunes de cada semana. Le costara a la empresa invertir en el especialista un monto de S/120.00 soles cada semana. Esto traerá como resultado el aumento de participación en las reuniones con los trabajadores escuchando sus decisiones que tienen para mejorar la producción de las joyas, y también incrementar el nivel de productividad en la empresa. Solo se capacitará a los trabajadores involucrados en el proceso de fabricación de joyas y atención al cliente, con el fin de tener una perspectiva muy clara sobre los objetivos de productividad que se quieren llegar a tener.