



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE

NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL
CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
LAS EMPRESAS DE CALZADO,
CAJAMARCA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Hilda Esther Quispe Mosquera De Polo

Asesor:

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Hilda Esther Quispe Mosquera De Polo**, denominada:

“RELACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS DE
CALZADO, CAJAMARCA 2017”

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
ASESOR

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera
JURADO
PRESIDENTE

MBA. Roberto Arribasplata Lozano
JURADO

Mg. Cristian Céspedes Ortiz
JURADO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por darme la vida, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento guiándome y dándome las fuerzas necesarias para continuar y lograr mis objetivos a pesar de los obstáculos que se presentan en el día a día.

Al ser maravilloso y especial que Dios me pudo brindar como madre por su amor, dedicación, apoyo incondicional además ser mi amiga y fiel oyente por la motivación que me dio en el transcurso de mi carrera, por alentarme a seguir creciendo, te dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud para ti Victoria Mosquera Quiroz.

A mi esposo Miguel Ángel Polo Chavarri, por motivar mi lucha y ser uno de los pilares para el logro de mis metas, gracias por tu paciencia, confianza y amor.

A los seres que hacen nuestra vida más placentera y feliz aquellas personas que no son familia de sangre pero que en el transcurrir del día a día ocupan un lugar especial, a mis amigas y familiares que me brindaron palabras de aliento, éxito y apoyo.

Hilda Esther Quispe Mosquera De Polo.

AGRADECIMIENTO

La inmensa gratitud a Dios, a la Universidad Privada del Norte y a los docentes que me impartieron los conocimientos necesarios para hacer de mí una mejor persona y profesional en mejora de nuestra colectividad.

A mi asesor el Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández, quien me ha impartido sus conocimientos de investigación, por la paciencia, perseverancia y compromiso demostrado en el desarrollo de la tesis.

Cuando una persona desea realmente algo, todo el universo conspira para ayudar a esa persona a realizar su sueño.

Paulo Coelho

Nadie está a salvo de las derrotas. Pero es mejor perder algunos combates en la lucha por nuestros sueños. Que ser derrotado sin saber si quiera por qué se está luchando.

Paulo Coelho

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Limitaciones.....	12
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	13
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teóricas gestión empresarial.....	22
2.2.1. <i>Definición de gestión</i>	22
2.2.2. <i>Definiciones de empresario</i>	22
2.2.3. <i>Definición de gestión empresarial</i>	24
2.2.4. <i>Tipos de empresarios</i>	25
2.2.5. <i>Teorías de gestión empresarial</i>	28
2.2.6. <i>Dimensiones de gestión empresarial</i>	37
2.3. Bases teóricas de productividad laboral.....	39
2.3.1. <i>Definición de productividad</i>	39
2.3.2. <i>Visión estática y Visión dinámica</i>	41
2.3.3. <i>Gerencia y medición de la productividad</i>	41
2.3.4. <i>Análisis de la productividad laboral</i>	42
2.3.5. <i>Efectos de un aumento en la productividad laboral</i>	42
2.3.6. <i>Administración de la producción y de operaciones manufactura y servicio</i>	43
2.3.7. <i>Tipos legales de organización</i>	43
2.3.8. <i>Teorías de la productividad laboral</i>	44
2.3.7. <i>Dimensiones de la productividad</i>	58
2.4. Hipótesis.....	60
Capítulo 3. METODOLOGÍA.....	61
3.1. Operacionalización de variables.....	61
3.2. Diseño de investigación.....	62
3.2.1. <i>Diseño de investigación</i>	62
3.2.2. <i>Tipo de investigación</i>	62
3.2.3. <i>Unidad de estudio</i>	62
3.3. Población.....	62
3.4. Muestra (muestreo o selección).....	62
3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	62

3.6.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos:	63
3.6.1.	<i>Método inductivo</i>	63
3.6.2.	<i>Método deductivo</i>	63
3.6.3.	<i>Procedimientos de análisis de datos</i>	64
CAPITULO 4. RESULTADOS.....		65
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN		72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		75
REFERENCIAS		76
ANEXOS.....		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Competencias empresariales	27
Tabla N° 2. Cajamarca: Micro y pequeñas empresas registradas en la municipalidad, 2007 – 2014	40
Tabla N° 3. Los movimientos elementales (therbligs) de Gilbreth.....	48
Tabla N° 4. Variable Independiente (X):.....	61
Tabla N° 5. Variable Dependiente (Y):.....	61
Tabla N° 6. Escala de Likert para la gestión empresarial	63
Tabla N° 7. Baremo para la gestión empresarial.....	63
Tabla N° 8. Gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.....	65
Tabla N° 9. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficacia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.	66
Tabla N° 10. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.....	67
Tabla N° 11. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de efectividad en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.....	68
Tabla N° 12. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de satisfacción laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.	69
Tabla N° 13. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de capacitación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.....	70
Tabla N° 14. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de innovación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Procesos que requiere la Gestión Empresarial.....	25
Figura N° 2. Modelo de Shapero	29
Figura N° 3. Modelo de Ronstadt.....	31
Figura N° 4. Modelo de Timmons	33
Figura N° 5. Componentes básicos Gibb	34
Figura N° 6. Relación estrecha entre planeación y control.	38
Figura N° 7. Indicadores económicos – Financieros Empresariales, IV Censo Nacional.....	39
Figura N° 8. Eficacia, eficiencia y efectividad.....	42
Figura N° 9. Principales figuras de la administración científica.....	45
Figura N° 10. División del trabajo y especialización del obrero.....	49
Figura N° 11. Plan de incentivos salariales	50
Figura N° 12. Comparación de los modelos de Maslow y de Herzberg.....	54

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general determinar la relación de la gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado en Cajamarca.

En el primer capítulo nos hemos enfocado en la realidad problemática, los objetivos y las limitaciones que se tuvieron al desarrollar la tesis. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, los antecedentes, bases teóricas e hipótesis. En el tercer capítulo se describe las variables de estudio y metodología, el tamaño de muestra. En el cuarto capítulo analizamos los resultados obtenidos entre la relación de la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado Cajamarca. En el quinto capítulo se presentó las investigaciones que guardan relación con los resultados de nuestras variables gestión empresarial y productividad laboral. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para aplicar en el futuro.

Se encontraron dos conceptos interesantes en el desarrollo de esta investigación el empresario como persona capaz de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además crea valor, genera trabajo para él y muchas veces para otros.

Japón una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas a las de países occidentales económicamente avanzados. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consenso.

Palabras claves: Efectividad, Capacitación, Innovación, Planeación.

ABSTRACT

This research has as general objective to determine the relation of the business management with the labor productivity in the footwear companies in Cajamarca.

In the first chapter we have focused on the problematic reality, the objectives and the limitations that were had in developing the thesis. The second chapter presents the theoretical framework, background, theoretical bases and hypotheses. In the third chapter we describe the study variables and methodology, the sample size. In the fourth chapter we analyze the results obtained between the relationship of business management and labor productivity in Cajamarca footwear companies. The fifth chapter discussed the theories that help find the relationship between business management and labor productivity. Finally, the conclusions and recommendations to be applied in the future are presented.

Two interesting concepts were found in the development of this research the entrepreneur as a person capable of perceiving an opportunity and before it freely and independently formulate a decision to achieve and allocate the natural, financial, technological and human resources necessary to be able to put into the company, which also creates value, generates work for him and many times for others.

Japan, one of the world's leading industrial nations, has adopted administrative practices that are very different from those of economically advanced Western countries. The discussion here addresses two common Japanese practices: lifelong employment and consensus-based decision-making.

Key words: Effectiveness, Training, Innovation, Planning, Organization.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El proceso de formación de empresas, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, tiene como uno de los pilares fundamentales al hombre o a la mujer con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como empresarios. Este concepto ha venido cambiando de significado y de alcance a lo largo del tiempo. En muchas ocasiones, ha llegado hasta a desaparecer de la terminología del desarrollo socioeconómico y aun de las ciencias económicas y administrativas. En otros casos, se ha asociado erradamente con los conceptos de gerente o de administrador, o de ejecutivo, o de inversionista, o de inventor.

Incluso, por razones sociales, culturales e intelectuales, los empresarios no se identifican como tales y parecería no existir la profesión empresario. Se desconoce así, todo el beneficio económico y social que éstos aportan a la comunidad (Varela, 2008, p. 118).

La satisfacción laboral está determinada por variables del trabajo. La evidencia indica que los principales factores son tener un empleo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores generalmente prefieren puestos que les brinde oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Las labores que tienen pocos retos provocan fastidio, pero en el otro extremo, demasiados retos causan frustración y sentimiento de fracaso. Los empleados generalmente quieren un sistema de pago congruente con sus expectativas y con una política de ascensos que les parezca justa y clara. Cuando el salario percibido les parece equitativo, fundamentado en las exigencias del puesto y en sus propias habilidades, así como relacionado con el nivel de sueldos de su contexto, es muy probable que el resultado sea la satisfacción laboral. En el mismo tenor, el ambiente laboral tiene un papel determinante en la satisfacción, tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo concerniente a las condiciones para realizar un buen trabajo. Los trabajadores prefieren un entorno seguro, cómodo, limpio y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo una retribución tangible, para la mayoría también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Flores, 2015).

Como se puede ver, los atributos del trabajo y del contexto en el que realiza influyen decisivamente en la satisfacción personal. Entonces el rediseño del puesto puede incrementar la sensación de satisfacción y secundariamente aumentar la productividad (Flores, 2015).

Además de los factores situacionales, las características personales del trabajador tienen un papel crítico en la satisfacción laboral. Entre estas figuran el sexo, edad, nivel intelectual, habilidades personales y la antigüedad en el trabajo (Flores, 2015).

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017?

1.3. Justificación

Justificación Teórica:

La propuesta de investigación se justifica ante el aumento de productores artesanos de zapatos, de los cuales no se tienen información documentada que nos permita verificar como están organizados, si mantienen un estándar de precios, además de estar produciendo para un nicho de mercado, aquellos clientes que buscan un calzado diferente ya sea por calidad, comodidad, modelo o diferenciación del calzado que se ofrece en las tiendas por departamento.

Justificación Aplicativa o Práctica:

El estudio buscó mejorar la producción de zapatos, así mismo generar planes de negocios que generen producción, puestos de trabajo, mayores ingresos para nuestra ciudad buscando innovación de modelos, lograr ser reconocidos en el mercado, por comodidad, diseño y calidad.

Se nos informó que en Cajamarca existe una curtiembre que sirve de apoyo cuando el cuero que es adquirido de Lima, Trujillo y Arequipa no llega a tiempo se lo adquiere aquí.

En nuestro estudio podemos enfocarnos que con una mejora en la gestión empresarial se pueden lograr los objetivos con mayor eficiencia.

Justificación Valorativa:

Se aplicó los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la investigación y los aportes de conocimiento intelectual por parte del investigador, teniendo en cuenta los criterios otorgados en los diferentes cursos de investigación inculcados por los profesores de nuestra carrera y poder así llevar a cabo nuestro proyecto, el cual servirá de base de consulta para estudiantes y profesionales interesados.

1.4. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones.

Internas

- ✓ Falta de tiempo para la recolección y procesamiento de datos.
- ✓ Motivos de salud.

Externas

- ✓ Falta de información referente al calzado elaborado en la ciudad de Cajamarca.
- ✓ No existe información clasificada sobre fabricación de calzado en Cajamarca.
- ✓ Falta de material bibliográfico en la ciudad no contamos con librerías.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficacia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de efectividad en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de satisfacción laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de capacitación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de innovación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se encontró trabajos que se relacionan con el tema propuesto, entre los cuales se pueden citar:

Antecedentes Locales

(Araujo y Diaz, 2016) en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para optar el título profesional en Administración sustentó El estrés laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del área comercial de Financiera Confianza - Agencia Cajamarca, 2016, el objetivo de la tesis fue determinar la influencia del estrés laboral en la productividad de los trabajadores del área comercial de Financiera Confianza – Agencia Cajamarca, durante el primer semestre del año 2016 desarrollo una investigación no experimental descriptivo, correlacional – causal, transversal con una población de 22 trabajadores las conclusiones de esta investigación nos indica que:

Que luego del estudio de investigación realizado en la Financiera Confianza, se determinó que si existe influencia del estrés laboral en la productividad de los trabajadores de área comercial de Financiera Confianza – Agencia Cajamarca durante el primer semestre del año 2016; teniendo en cuenta una significancia de 0.05 como valor estadístico según la prueba de Chi-cuadrado, los resultados nos dan un P-valor=0.040 que nos indica la existencia de una alta asociatividad entre variables; por lo tanto existe la influencia del estrés laboral en la productividad de los trabajadores con un 54% que indicó que si ha sufrido la presencia de esta enfermedad teniendo en cuenta los factores estudiados.

Se encontró influencia de las características individuales en la productividad de los trabajadores; tales como: el estado civil con un P-valor=0.031 y el tiempo de cada jornada laboral con un valor P-valor=0.026, que indudablemente afectan el rendimiento para alcanzar las metas fijadas mensuales teniendo en cuenta que un trabajador más joven no maneja igual sus tiempos como un trabajador de mayor edad, con más experiencia y sin responsabilidades familiares. Asimismo; es necesario indicar que el sexo con un P-valor=0.178, indica que no influye en la productividad de acuerdo a estos resultados encontrados.

(Correa y Guerrero, 2016) en la ciudad de Cajamarca en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales sustentó Asociatividad como estrategia para la exportación de calzado en los productores del distrito del Porvenir Trujillo hacia el mercado de Bogotá Colombia en el año 2017 el objetivo de la tesis fue Analizar las estrategias de una asociatividad en los productores de calzado en el distrito del Porvenir – Trujillo para la exportación hacia el mercado de Bogotá – Colombia en el año 2017 desarrollo una investigación descriptiva con una población de 10 productores de calzado del distrito el Porvenir. Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Después de un profundo análisis de esta propuesta, se ha concluido que el desarrollo de la asociatividad es fundamental para empresas del tamaño de los productores de calzado objeto de estudio, ya que por medio de esta genera un impacto económico social y tecnológico, brinda una oportunidad de progreso mediante la generación de diversas ventajas competitivas que solo pueden ser obtenidas a nivel colectivo y no individual, sobre todo si se piensa competir con grandes empresas que cuentan con una solidez económica que es escasa en Mypes.

Podemos concluir que trabajando en asociatividad se puede mejorar los ingresos y también acceder a mayores fuentes de financiamiento.

Concluimos que a trabajar en asociatividad se puede incrementar la producción y cubrir mayor parte de la demanda.

Concluimos que por medio de la asociatividad podemos minimizar riesgos para ingresar a nuevos mercados.

(Paredes, 2017) en la ciudad de Cajamarca en una tesina para optar el título profesional de Licenciado en Administración sustentó Influencia del clima laboral en la productividad del área de operaciones del Banco de Crédito, Agencia El Quinde Cajamarca el objetivo de la tesina fue determinar el grado de influencia del clima laboral en la productividad del área de operaciones del Banco de Crédito, agencia El Quinde Cajamarca desarrolló una investigación no experimental con una población de 8 trabajadores. Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

El grado de influencia del clima laboral en la productividad del área de operaciones del Banco De Crédito, Agencia El Quinde – Cajamarca se obtuvo como resultado una correlación positiva, lo que significa que a medida que mejore el clima laboral, mejorará la productividad de las promotoras.

Se logró identificar y analizar las dimensiones de la productividad que tienen mayor incidencia son: Eficiencia y Eficacia.

Se identificó las dimensiones del clima laboral con mayor influencia en la productividad del área de operaciones del Banco de Crédito, agencia El Quinde Cajamarca como la autorrealización, el involucramiento laboral y la eficacia.

(Saucedo, 2017) en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial sustentó Propuesta y Diseño De Mejora En La Gestión Logística De La Empresa Inversiones El Amaro SRL. Para Mejorar El Nivel De Disponibilidad De Materia Prima y Reducir Costos el objetivo de la tesis fue proponer y diseñar una mejora en la gestión logística de la empresa el Amaro SRL para incrementar el nivel de disponibilidad de materia prima y reducir costos desarrolló una investigación aplicada, no experimental transversal y descriptivo las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Se propuso y diseño una mejora en la gestión logística de la empresa. Inversiones El Amaro SRL para incrementar el nivel de disponibilidad de materia prima y reducir costos.

Se diagnosticó y analizó el nivel de disponibilidad de materia prima y los costos que incurre actualmente en la empresa.

Se propuso y diseño la mejora en la gestión logística de la empresa.

Fue posible evaluar la viabilidad de la mejora propuesta, a través del análisis costo – beneficio.

(Tacilla y Sisniegas, 2017) en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial sustentó Diseño de una planta procesadora de café orgánico para incrementar la productividad de la cooperativa de servicios múltiples CENFROCAFE en la Provincia de Jaén el objetivo de tesis fue Diseñar una planta procesadora de café orgánico para incrementar la productividad de la cooperativa de servicios múltiples CENFROCAFE en la provincia de Jaén desarrollo una investigación Pre experimental. Las conclusiones de esta investigación nos indica que:

Con los diagramas analíticos se logra establecer y analizar detalladamente la cantidad de producción en cada estación, así como también la distancia recorrida entre cada una, el tiempo también es medido en este tipo de diagrama, el cual fue afectando en las líneas de producción.

Con el MRP (planificación y requerimiento de materiales) se logra una estandarización en cuanto al plan de la empresa, reduciéndose la escases de materiales y teniendo los productos requeridos sin demora. La empresa se compromete con sus proveedores trabajar en conjunto en un plan maestro de producción.

En cuanto a la productividad en la mano de obra se obtuvo un aumento de 250 unidades por trabajador, lo cual ayuda a reducir los tiempos de entrega y producción.

Antecedentes Nacionales

(Manrique, 2013) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el grado de magister en Gestión Política de la Innovación y la tecnología sustentó Desarrollo de Sistemas Socio Técnicos en el Área de Seguridad y Salud en el Trabajo de una Empresa de Servicios Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Las organizaciones deben diseñarse en base a los cambios que van presentándose en la sociedad y en los valores individuales ya que estos vienen a formar finalmente parte de su medio ambiente. El enfoque de sistema socio-técnico en la empresa de servicios abre amplias perspectivas metodológicas para la resolución eficaz y eficiente de los problemas.

Beneficio al cliente. Los trabajadores al ser parte de la estructura de cambio, acrecentarán la percepción de valor del cliente, al eliminar los tiempos muertos y aumentar su eficacia de producción, teniendo como output un producto dentro del periodo esperado y con el cumplimiento de las promesas tangibles e intangibles al cliente.

Beneficio al trabajador. El trabajo con la aplicación de sistemas socio técnicos deja de ser sobrecargado y sin sobre-tiempos, debido a que el trabajador realiza sus actividades mediante cronogramas planificados. Mayor flexibilidad en las jornadas laborales.

(Urcia, 2014) En la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar el grado académico de Doctor en planificación y gestión sustentó cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del distrito El Porvenir el objetivo de la tesis fue medir la innovación de productos y procesos de las empresas fabricantes de calzado del distrito El porvenir Trujillo – Perú para proponer mejoras en la competitividad de la industria del calzado desarrolló una investigación no experimental y específicamente se utilizará el diseño transeccional explicativo con una población de 239 empresas de personas naturales y 13 de personas jurídicas. Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

El principal problema que enfrentan los fabricantes de calzado es la deficiencia tecnológica, el cual puede superarse con programas integrales de desarrollo en donde la participación del gobierno es imprescindible.

Los empresarios del distrito El Porvenir no utilizan los medios de comunicación para promocionar sus productos debido a que no han evaluado la conveniencia de tener una marca reconocida en el mercado.

La preocupación por la capacitación del obrero es deficiente tal es así que el número de trabajadores calificados por empresa, es decir aquellos que cuentan con certificación de capacidad laboral, es menor a cinco.

La rentabilidad del calzado puede verse perjudicada debido a que incurren en costos de financiamiento altos. Los empresarios acuden a la banca informal debido a que la banca formal exige garantías y requisitos que no tienen.

Es necesario construir una cultura organizacional basada en la innovación. Debido a que, en los mercados globalizados, como en el que vivimos, las empresas deben producir a menores costos y mantener la calidad de sus productos en función del mercado. Esto supone la producción de grandes volúmenes, lo que solamente es posible mediante la formación de gremios empresariales. En este sentido, los empresarios del calzado a pesar de haber tenido experiencias no muy exitosas en temas de asociatividad, también están conscientes que el desarrollo solamente lo van a lograr uniéndose.

(Pozo, 2015) en la ciudad de Arequipa, en una tesis para optar el título profesional de Ingeniería Industrial sustentó Propuesta del programa de buenas prácticas de manufactura y gestión (BPMG) para la mejora de la productividad en una empresa de calzado el objetivo de tesis fue desarrollar un programa de buenas prácticas de manufactura y gestión (BPMG) para mejorar la calidad en una empresa de calzado desarrolló una investigación de tipo descriptivo explicativo. Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Se ha evaluado los factores relevantes en el desarrollo del proceso productivo de la empresa de calzado productora, estos consideran ser principalmente:

Inexistencia de procesos de control en la producción y almacenaje de materias, insumos, materia prima, producto en proceso y producto terminado.

Falta organización y gestión en la documentación de gerencia.

Procesos inadecuados en la gestión del orden y limpieza en el área de operaciones de la empresa.

Ausencia de un plan de incentivos.

Se concluye que los principales procesos para la conformación de la metodología propuesta para las buenas prácticas de manufactura y gestión en la empresa de calzado son aquellos que se encuentran enfocados principalmente a los procesos de dirección, operativos y apoyo.

(Linares, Olórtegui y Torres, 2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el grado de Magister en administración y estrategia de empresas sustentó Planeamiento estratégico de la industria del calzado. Las conclusiones de esta investigación nos indican que:

El crecimiento de la producción de calzado a nivel global se ha incrementado de forma exponencial, en donde el primer país productor es China, el cual se encuentra liderando en la exportación de productos de bajo costo a los demás países de Latinoamérica, generando de tal manera serios estragos a la industria peruana.

La industria del calzado peruana se encuentra conformado por conglomerados que están localizados en las ciudades de Trujillo, Lima y Arequipa, los cuales están constituidos por MYPES; en donde la carencia de infraestructura y tecnología ocasiona una falta de competitividad con respecto a sus competidores.

La informalidad en la industria del calzado peruano está representada por más del 50% de los productores, por lo cual la alta tasa de informalidad afecta no solo a la productividad de la industria, sino también el comportamiento de variables críticas de índole social.

El propósito del Instituto Tecnológico de la Producción y CITECCAL es brindar asesorías y capacitaciones a medianas, pequeñas y microempresas con el fin de que las MYPES puedan ofrecer calzados de mayor valor agregado.

La industria del calzado peruano es vista por sus diseños vanguardistas. Logrando de tal forma una aceptabilidad en el mercado internacional.

(Rosas, 2016) en la ciudad de Juliaca, en una tesis para optar el grado académico de magister en administración sustentó Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno el objetivo de la tesis fue explicar la repercusión del planteamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo desarrolló una investigación No experimental transeccional o transversal. Las conclusiones de esta investigación nos indican que: El planteamiento estratégico repercute en la gestión empresarial, esto puede afirmar que a mayor planeamiento estratégico mayor gestión.

Se concluye que a mejor participación de la empresa en la planificación estratégica será mejor su gestión empresarial.

Las empresas del sector turismo implementan un plan estratégico como guía de la gestión empresarial de su organización, con la finalidad de realizar la planeación a corto, mediano y largo plazo, para así mejorar la gestión empresarial.

Antecedentes Internacionales

(Almeida, 2014) en la ciudad de el Milagro - Ecuador, en un proyecto de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, CPA. sustentó Análisis en el nivel de control documental y su efecto en la productividad laboral del Personal en el área administrativa de la empresa AeroTriunfo, Cia. LTDA. El objetivo del proyecto fue Analizar el nivel de control documental y su incidencia en la productividad laboral del personal en el área administrativa de la empresa AeroTriunfo, mediante una investigación dirigida al personal administrativo, a fin de mejorar los niveles de competitividad institucional desarrolló una investigación no experimental con una población de 14 personas las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Por medio de esta investigación se puede establecer que la empresa AeroTriunfo, no cuenta con una gestión marcada en los procesos, esto ha ocasionado que los empleados no generen la efectividad deseada en sus funciones.

Mediante la información obtenida por medio de las encuestas podemos mencionar que la empresa AeroTriunfo, nunca ha elaborado ni difundido ningún tipo de manuales que permitan mejorar el desempeño del personal.

Al escuchar sobre los manuales de procedimientos, el personal considera que su eficiencia en el desempeño laboral incrementaría, puesto que los manuales servirían para delimitar las tareas o responsabilidades que cada empleado debe realizar.

(Montaño, 2016) en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, en una tesis para obtener el grado de Maestra de Integración Económica, sustentó Contribución de la remuneración al trabajo en la evolución de la productividad laboral, México 1995 – 2009, las conclusiones de esta investigación nos indican que:

La productividad laboral es un elemento que, en el largo plazo, ofrece los beneficios de un incremento en el ingreso de trabajadores, gobiernos y en las ganancias de los empresarios; para ello, los determinantes tradicionales de la productividad en un contexto de creciente conectividad global y nuevas tecnologías, requieren componentes adicionales que permitan dar una explicación más acertada a las variaciones en su comportamiento.

Los sectores productivos de media y alta calificación beneficiados por un mayor nivel de productividad de la fuerza de trabajo y las tecnologías que corresponden a sus actividades, pudieron encontrar una oportunidad de incrementar estos niveles al pagar salarios más altos y de esta forma retener a los trabajadores específicos, atraer a los solicitantes más calificados, reducir los tiempos y costo de capacitación, además del incentivo que un salario más alto representa para los trabajadores. Si bien, uno de los referentes más utilizados en México es el salario mínimo.

(Bastías, 2016) en la ciudad de Santiago – Chile, en un plan de negocios para optar al grado de magister en administración sustentó Zapatos Cordwainer Handmade Shoes, las conclusiones de esta investigación nos indican que:

Si bien la industria del calzado es altamente competitiva y posee pocos y poderosos actores, ha abierto espacios para nichos muy atractivos y un crecimiento sostenido, debido principalmente a los cambios en los gustos y preferencias de cierto grupo de consumidores que están llanos a preferir productos nuevos, con estilo y que los hagan destacar del resto. También está el consumidor que prefiere los productos nacionales, la calidad, lo clásico y el servicio que lo haga tener una experiencia de compra superior, es en estos aspectos en donde la marca Cordwainer se hace fuerte y pone foco en cada proceso de la cadena de valor y en el cumplimiento de su estrategia central, la cual es ofrecer a un segmento de clientes zapatos hechos a mano con materiales de alta calidad y comodidad, hechos por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado al cliente.

Para lograr lo anterior; la eficacia de la estrategia de entrada y crecimiento son fundamentales, poniendo foco en la penetración de la marca y todo lo que ello implica a través de un agresivo y focalizado plan de difusión, sólo así, se podrá dar cumplimiento al plan de ventas proyectado de manera de alcanzar los objetivos que harán de esta empresa una organización sustentable en el tiempo.

2.2. Bases teóricas gestión empresarial

2.2.1. Definición de gestión

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: Hernández y Rodríguez (2011) “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 2).

2.2.2. Definiciones de empresario

Algunas definiciones que en los últimos años se han dado:

Richard Cantillon, en 1975, establece diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello” (Varela, 2008, p. 119).

En 1893, Richard T. Elis y Ralph H. Hess consideran que existen cuatro factores de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; y que a estos cuatro factores les corresponden las cuatro partes de distribución de lo producido: “salario, arrendamiento, interés y utilidades”.

Esta concepción de Elis Y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial.

Definen al empresario (capitán de industria) “como la persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de empresas y de mantener la organización en operación. El empresario organiza y opera una empresa para su utilidad personal; contribuye con su propia iniciativa, habilidad e ingenio para planear, organizar y administrar la empresa; toma para si la oportunidad de ganar o perder y se enfrenta con circunstancias imprevistas e incontrolables” (Varela, 2008, pp. 119-120).

En 1964, Peter F. Druker dice: “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y; por lo tanto, su función básica es determinar que actividades deben ser relacionadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.

En 1966, Kirk Draheim establece que “el empresario es el iniciador activo de una nueva organización, quién desempeña un papel básico en empezar la compañía y en administrarla y, generalmente, quien tiene una participación en la misma” (Varela, 2008, p. 121).

En 1968, William Baumol considera “que el trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa” (Varela, 2008, p. 121).

En 1974, Peter Drucker retoma el tema y afirma:

La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en una empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana (Varela, 2008, p. 121).

En 1975, Albert Shapero sostiene: “El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza” (Varela, 2008, p. 121).

En 1981, Gordon Baty define la función empresarial como la planeación, el montaje, el desarrollo, la motivación y el éxito de la empresa.

En 1985, Jeffrty A. Timmons afirma:

Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una. Es tomar riesgos calculados y luego hacer todo lo que sea posible para evitar la falla. Es la habilidad de constituir un grupo empresarial fundador que complementa las habilidades y los talentos del empresario líder. Es la destreza para percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Es poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar que no me falten cuando más lo necesite (Varela, 2008, p. 121).

Los empresarios trabajan muy duro, impulsados por una sensación de compromiso muy intensa y una perseverancia muy alta. Ven la copa medio llena en vez de medio vacía. Luchan por la integridad. Se entusiasman con el deseo de compartir y ganar. Usan los fracasos como herramientas de aprendizaje y prefieren eficacia a perfección. Tienen enorme confianza en sí mismos, lo cual les permite creer que pueden afectar los resultados finales de las empresas y de sus vidas (Varela, 2008, pp. 122-123).

En 1989, Robert D. Hisrich y Michael P. Peters definen “el proceso empresarial como el procedimiento de crear algo diferente con valor, dedicando los esfuerzos y el tiempo necesarios, asimilando los riesgos financieros, físicos y sociales, recibiendo las recompensas monetarias y la satisfacción personal del éxito” (Varela, 2008, p. 123).

En 2004, Kuratko y Hodgetts definen empresario como:

La persona que libera el proceso dinámico de visión, cambio y creación. Para ello requiere la aplicación de toda su energía y su pasión hacia la creación e implementación de nuevas ideas y de soluciones creativas. Sus ingredientes especiales son: deseo de asumir riesgos calculados en tiempo, capital y carrera; la habilidad de conformar un equipo empresarial; las capacidades creativas para conseguir los recursos necesarios, la capacidad de desarrollar un plan de empresa integral; y, finalmente, la visión para reconocer la oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión (Varela, 2008, p. 125).

En el 2006, Barringer e Ireland, Indican que empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea una organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, ser tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea (Varela, 2008, p. 125).

2.2.3. Definición de gestión empresarial

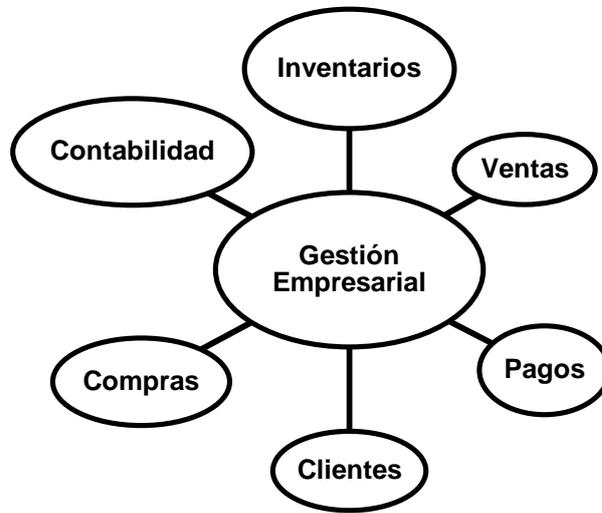
El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovador, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social (Varela, 2008, p. 126).

Gestión empresarial

Se considera la Gestión Empresarial como la actividad ejercida por la persona al mando de la empresa que mejora la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios (Calderón y Rodríguez, 2012, pp. 85-86).

La gestión busca hacer las cosas mejor y rápido, en ese sentido es necesario identificar los procesos que influyen en el éxito de la empresa (Fillol y Ripoll, 2011) El gerente requiere conducir personas, manejar recursos y sobre todo información para la toma de decisiones proporcionada por los procesos que se muestran en la figura (p. 86).

Figura N° 1. Procesos que requiere la Gestión Empresarial



Fuente: Ecuador, Tecnologías de Información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales, 2016.

2.2.4. Tipos de empresarios

En esta sección, se van a tratar con más detalle tres tipos de empresarios muy importantes, que no siempre son reconocidos como tales.

Empresario Social

El trabajo central del empresario social es la capacidad de identificar las limitaciones de desarrollo que tiene una parte de la sociedad, y de encontrar las formas de resolver la situación en forma favorable y efectiva. Para ello, se deben producir innovaciones y cambios en sistema y en su funcionamiento y persuadir a las sociedades a la toma de nuevos caminos. Boschee, en el mismo año, planteaba ciertas reglas que deben ser obedecidas por el empresario social: Pasión por alcanzar independencia financiera, como elemento central del cumplimiento de su misión social (en este sentido, los ingresos y el manejo de excedente son temas claves); debe mantener el foco en su actividad y no pensar que puede cubrir todas las necesidades de todas las personas; no debe acometer actividades no relacionadas con su actividad central, pues esto es peligroso y puede afectar el éxito de la actividad central; nunca debe subestimar los requerimientos de tiempo y de dinero que la empresa necesita (en sentido, debe ser responsable en lo financiero); debe evitar la mala interpretación del concepto sin fines de lucro pues esto puede limitar el logro de sus objetivos sociales y de la permanencia; debe estar comprometido por completo con su causa (Varela, 2008, pp. 153-154).

Empresario Cívico

Éste combina dos elementos muy importantes: el espíritu empresarial y el servicio a la comunidad. Por ello, su trabajo es fortalecer los lazos que unen a la economía con la comunidad para su beneficio mutuo. En este sentido, ayudan a las comunidades a desarrollar y organizar sus activos económicos, para construir relaciones productivas y fuertes entre el sector público y privado.

Estos empresarios cívicos o públicos, trabajan en sectores como educación, justicia, salud, artes, recreación, nutrición, gobierno, etc., con el propósito de desarrollar e implementar innovaciones que permitan, por un lado, mejorar la calidad de vida de la comunidad y, por otro, mejorar el entorno para que los empresarios privados puedan actuar.

Intraempresario o Empresario corporativo

En 1992, El América Heritage Dictionary incluye el término intrapreneur y lo define como la persona que, al interior de una corporación, asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto real o rentable, mediante la toma de riesgos y la aplicación de la innovación en una forma asertiva.

Tabla N° 1. Competencias empresariales

Competencia	Definición
Visión de la carrera empresarial	Formulación de un plan de acción con metas de largo plazo para poner en marcha la empresa usando la imaginación.
Sensibilidad social	Comprensión y aplicación de la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Preocupación por alcanzar estándares de excelencia superiores a los existentes.
Autoconfianza	Optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud perceptiva	Exploración más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Disposición de cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, para dar lugar a otras opciones que permiten hacer bien las cosas.
Empatía	Comprensión de las emociones, necesidades e intereses de otros, procurando su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento Conceptual	Identificación de las relaciones existentes entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construcción de conceptos o modelos de fácil aplicación.
Orientación al mercado	Consideración permanente de las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de empresas	Reunión e integración, de manera creativa, de los recursos requeridos para iniciar, mantener y acrecentar la actividad empresarial.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y provechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar los objetivos empresariales.
Toma de decisiones	Análisis de las diversas alternativas para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
Orientación a la acción	Energía fuerza, coraje y dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Fuente: Varela, R.; Bedoya, O.L. Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de jóvenes como empresa, XVII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial, Panamá, octubre de 2006.

2.2.5. Teorías de gestión empresarial

Teoría de Albert Shapero

El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Shapero, para darle más solidez a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que él denomina evento empresarial, y hace de éste la variable dependiente y deja como independientes al individuo o grupo empresarial y a los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa. Operacionalmente, indica que el evento empresarial está marcado por las siguientes características:

✓ **Toma de iniciativa**

La decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa.

✓ **Acumulación de recursos**

El proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros, y tecnológicos necesarios.

✓ **Administración**

La capacidad de dar una organización y una dirección (gerencia) a la nueva empresa; o sea, aquellos que toman la iniciativa la convierten en realidad (Varela, 2008, p. 169).

✓ **Autonomía relativa**

La libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

✓ **Toma de riesgo**

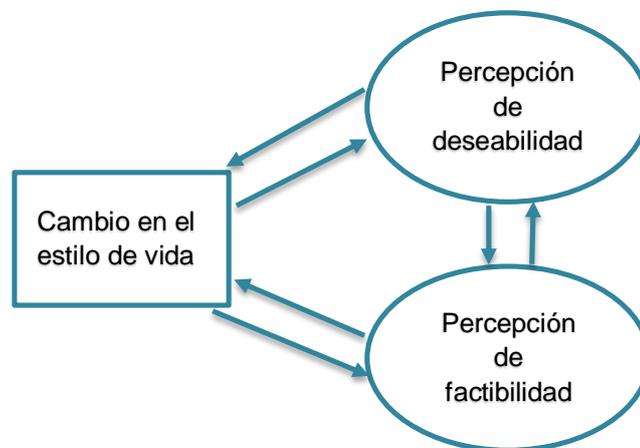
La disposición para enfrentar las recompensas o las pérdidas que la empresa produzca (Varela, 2008, p. 169).

Shapero, presenta las dos grandes percepciones que interactúan entre si y producen, como efecto final, la decisión de cambio de la trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial.

- a. **La percepción de deseabilidad o de gusto** por el evento empresarial genera un refuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar, o no, en la posibilidad de ser empresario; es decir, de cambiar su trayectoria vital. Es la interrogante que todo empresario en potencia debe responder. Si el ser empresario realmente lo atrae y lo anima, estará dispuesto a hacer todo el trabajo requerido para lograrlo; y si, por lo contrario, el ser empresario no despierta todas las pasiones, deseos, gustos, ambiciones, excitaciones, etc., lo mejor es que no lo intente.

- b. **La percepción de factibilidad**, surge del análisis detallado de oportunidad de la empresa y del plan de empresa, es más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad, pero sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo mutuo. Sólo aquellas personas con una percepción favorable y proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán de manera vivaz con el análisis de la oportunidad y del plan de empresa; y quien aprende a analizar oportunidades y empresas entenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante (Varela, 2008, p. 170).

Figura N° 2. Modelo de Shapero



Fuente: Varela, R. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Bogotá, 2008, p. 171.

Teoría de David McClelland

David McClelland, después de un largo proceso de investigación, en su libro *The Achieving Society* (1960), formuló los resultados de sus estudios sobre las motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico. Algunos de sus enunciados básicos son:

- ✓ El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios; hay un componente motivacional mucho más fuerte que el deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo. Un símil de esto es el fenómeno de la temperatura: una temperatura alta es simplemente la medida de la intensidad con que la energía térmica ha llegado a una zona.
- ✓ Las personas con motivación al logro se caracterizan por presentar en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.

Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro son:

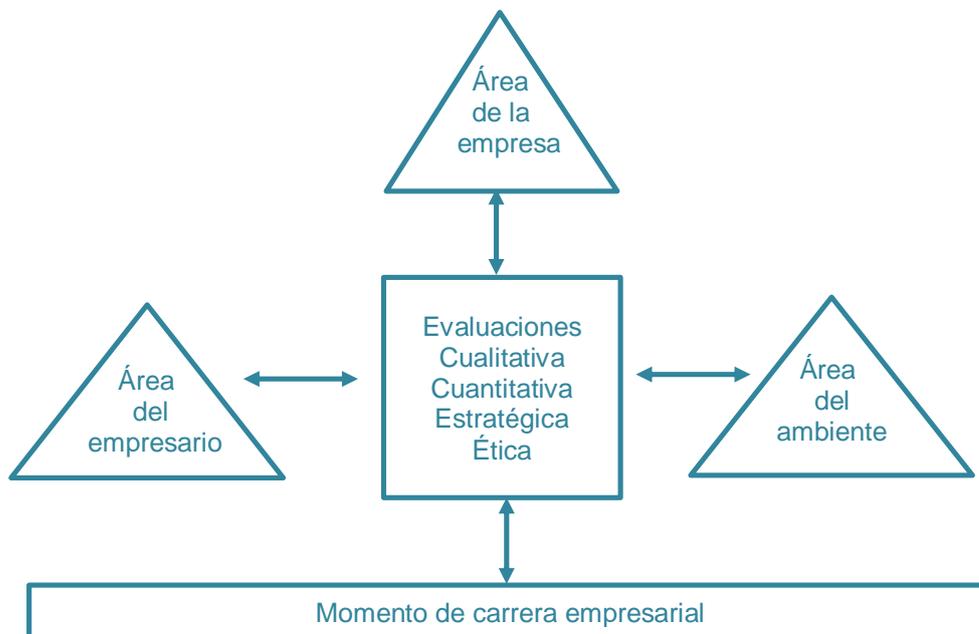
- a. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, pues de otra forma no hallan satisfacción personal por los resultados. Su autoconfianza les permite tomar para sí la responsabilidad y piensan que las cosas pueden hacerse en la medida en que toman esa responsabilidad.
 - b. Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados. Esta característica los hace a fines al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de determinar qué tan difícil es llevar a cabo una decisión, identificando metas más y más elevadas pero alcanzables.
 - c. Les gusta recibir información que evalúe qué tan bien están realizando su labor, y éste es su estímulo permanente. Necesitan, con afán, saber se están en lo correcto o no, y lo necesitan rápido. No les sirve conocer resultados a largo plazo, les interesa saber rápidamente cómo es que les está yendo (Varela, 2008, pp. 173-174).
- ✓ En la vida empresarial, la información sobre resultados viene dada en cifras monetarias y de aquí surge la confusión entre la motivación al logro y la motivación de la utilidad. Esta última es simplemente el sistema de medida de una motivación al logro, pues rentabilidad en una economía capitalista es la mejor y más simple medida de éxito.

Teoría de Ronstadt

Robert Ronstadt, en muchos de sus artículos publicados recoge las ideas de diversos pensadores y estructura el concepto de perspectiva empresarial. Plantea lo siguiente:

- ✓ Se entiende por proceso empresarial como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos períodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no sólo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de una empresa.
- ✓ Los empresarios deben evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante:
 - a. La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la de la empresa, la del empresario y la del entorno.
 - b. La evaluación de estos tres factores mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.
 - c. La relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de su carrera empresarial.
 - d. Las evaluaciones no se deben hacer para cada área individualmente, sino íntegramente.
- ✓ El gráfico permite observar que este proceso es continuo, interrelacionado y simultáneo a lo largo de la vida de cada empresario y de cada empresa; o sea, a lo largo de la carrera empresarial (Varela, 2008, p. 179).

Figura N° 3. Modelo de Ronstadt



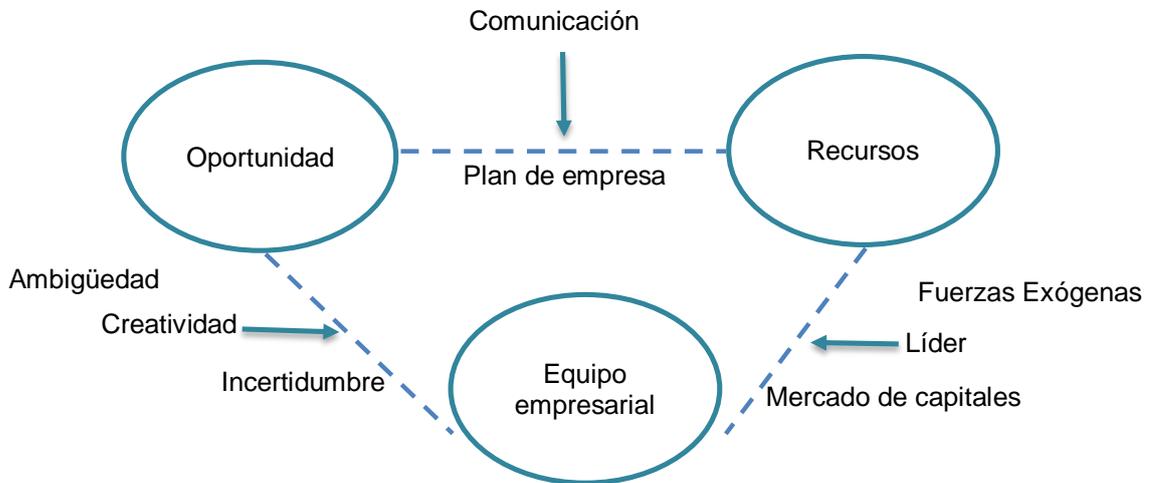
Fuente: Fuente: Varela, R. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Bogotá, 2008, p. 180.

Teoría de Timmons

Jeffrey Timmons ha venido produciendo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. Algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son:

- ✓ Los líderes empresariales inyectan: imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo de equipo y visión. Enfrentan dilemas y tienen que tomar decisiones, independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo (Varela, 2008, p. 182).
- ✓ El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceada en su liderazgo (Varela, 2008, p. 183).
- ✓ Existen fuerzas impulsoras que dominan los procesos empresariales altamente dinámicos: orientación hacia la oportunidad; presencia de un líder empresarial y de un equipo empresarial; uso creativo, cuidadoso y moderado de los recursos; visión, integrada y holística; balance y concatenación de las cuatro fuerzas anteriores (Varela, 2008, p. 184). La figura 4 presenta el modelo básico de Timmons y Spinelli, el cual tiene algunos principios rectores:
 - ✓ El proceso inicia con la detección de una oportunidad; no es dinero, ni redes, ni estrategias, ni equipo, ni plan de empresa. La gran mayoría de las oportunidades de genuinas para la creación de empresa son mayores que el talento, la capacidad y los recursos disponibles por el equipo de trabajo en el punto de partida.
 - ✓ El líder empresarial tiene que manipular todos los elementos en un entorno que es dinámico y cambiante. El plan de empresa provee el mecanismo de comunicación que permite operar en ese entorno dinámico las tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo. El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo versus recompensa), la cual cuenta siempre con los factores de ambigüedad e incertidumbre que produce el riesgo. La creatividad es la herramienta básica en esta zona.

Figura N° 4. Modelo de Timmons



Fuente: Varela, R. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Bogotá, 2008, p. 185.

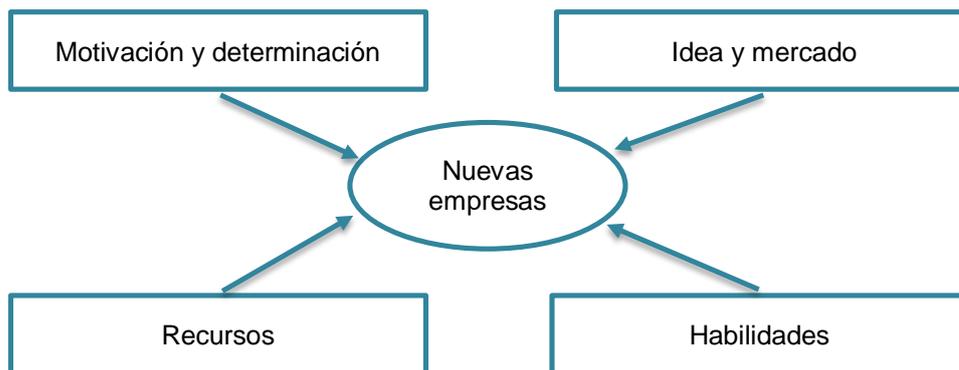
Veamos ahora sus elementos:

- a. La oportunidad empresarial. Ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirla (Varela, 2008, p. 184)
- b. Los recursos. Los empresarios exitosos diseñan y aplican estrategias muy creativas para acumular y ganar control sobre los recursos. Los inversionistas y los empresarios, con gran frecuencia, indican que una de las peores cosas que le puede suceder a un empresario incipiente es tener mucho dinero, pues esto lleva, muchas veces, a hacer tonterías. Es fundamental una disciplina magra con el dinero, donde toda unidad monetaria cuenta, no sólo para el empresario, sino para todos. El principio cuide y conserve su capital (CCSC), es básico para maximizar el valor de la empresa.
- c. El equipo empresarial, Es pieza fundamental del valor potencial de la empresa. Los inversionistas lo miran como parte esencial de la organización. En el mundo actual hay abundancia de tecnologías, de empresarios, de dinero y de capital de riesgo. De lo que hay escasez, es de equipos empresariales buenos. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales (Varela, 2008, p. 185).
- d. El empresario líder, Es quien fija el ritmo, el que crea la cultura, el que dirige y actúa, el que tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y de construir allí una fortaleza especial para la empresa.
- e. El proceso es dinámico y, por ello, el empresario tiene que hacer un permanente balance de las tres fuerzas internas y de las externas.

Teoría de Gibb

Alan Gibb, ha generado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vías de desarrollo y que, como se verá a lo largo de este texto, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial (Varela, 2008, p. 186).

Figura N° 5. Componentes básicos Gibb



Fuente: Varela, R. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Bogotá, 2008, p. 187.

El componente motivación y determinación

Se relaciona con todo concepto de factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa.

El componente idea de mercado, refleja la existencia y la validez de una idea al cotejarla en el mercado con los clientes y la competencia. Es el concepto de viabilidad del modelo de empresa que se esté manejando.

El componente recursos hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos la empresa. Aquí se establece la relación con recursos humanos, tecnológicos, naturales, financieros, de información de contactos, físicos, etcétera.

El componente habilidades, se conecta con el concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial deben tener para poder llevar al éxito su iniciativa (Varela, 2008, p. 187).

Teoría Neoclásica de la Administración

Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela bien definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe nombres como escuela operacional o escuela del proceso administrativo.

Principios básicos de la organización

Los neoclásicos agregan algunas pinceladas adicionales al concepto de organización formal. La organización consiste en un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a lograr el objetivo económico de producir bienes o servicios (Chiavenato, 2014, p. 113).

Los principales fundamentos de la organización formal son:

1. División del trabajo.

Para ser eficiente, la producción se debe basar en la división del trabajo, que no es otra cosa que la manera de descomponer un proceso complejo en una serie de las pequeñas tareas que lo constituyen. El procedimiento de dividir el trabajo se empezó a practicar con el advenimiento de la Revolución Industrial, y provocó un cambio radical en el concepto de producción, pues surgió la fabricación de grandes cantidades de productos utilizando la máquina en sustitución de los artesanos y el empleo del trabajador especializado en la línea de montaje (Chiavenato, 2014, p. 117).

A corto plazo, las consecuencias que produjo la división del trabajo, fueron:

- a) Mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
- b) Mayor eficiencia de la organización, como resultado del inciso anterior.
- c) Reducción de los costos de producción, principalmente los de la mano de obra y de los materiales directos.

Como corolario de la división del trabajo, la organización empresarial se divide en tres niveles administrativos que constituyen el aparato necesario para dirigir la ejecución de las tareas y las operaciones:

- a) El nivel institucional o alta dirección, compuesto por los objetivos y los directivos de la organización.
- b) El nivel intermedio, o de medio tiempo, conformado por los gerentes.
- c) El nivel operativo, integrado por los supervisores que administran la ejecutiva de las tareas y las operaciones de los obreros.

2. Especialización.

Como consecuencia del principio de división del trabajo surge la especialización: cada órgano o puesto tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

Los neoclásicos adoptaron estas posiciones y se ocupan de la especialización de los órganos o áreas que componen la estructura organizacional.

3. Jerarquía.

La pluralidad de funciones que impone la especialización exige el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir todas las actividades para que éstas cumplan sus respectivos objetivos de forma armónica. Esto significa que, además de una estructura de funciones especializadas, la organización también debe contar con una estructura jerárquica para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. De ahí el principio de jerarquía el principio escalar. En toda organización formal existe una jerarquía que la divide en niveles de autoridad. A medida que el administrador ocupa puestos más altos en la escala jerárquica, su autoridad se incrementa.

4. Amplitud administrativa o extensión del mando.

Se refiere a la cantidad de subordinados que un administrador puede supervisar. Una amplitud promedio estrecha, con un número grande de niveles jerárquicos, produce una estructura vertical alargada. Por el contrario, una amplitud promedio larga, con pocos niveles jerárquicos, produce una estructura organizacional plana y extendida horizontalmente (Chiavenato, 2014, pp. 118-120).

2.2.6. Dimensiones de gestión empresarial

Planeación

Las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. La planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 108).

Organización

Las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 200):

- ✓ Objetivos verificables
- ✓ Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
- ✓ Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En este sentido, organizar se define como:

- ✓ Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- ✓ Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- ✓ Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos.

Personal

Las personas talentosas son vitales para la operación efectiva. Los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo, el capital humano prácticamente nunca aparece en el balance general como una categoría separada, aunque se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Lo importante aquí es reconocer que la integración de personal es una función decisiva de los gerentes que bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 386).

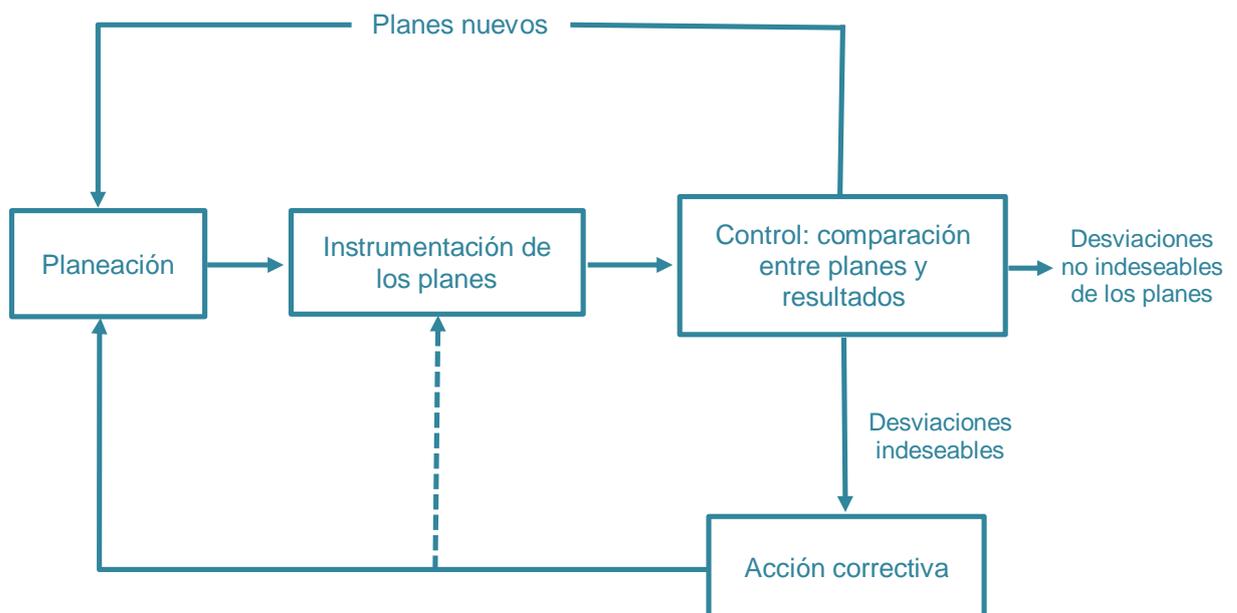
Dirección

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales además se resalta la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 284).

Control

Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relacionan estrechamente con la función de planear (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 496).

Figura N° 6. Relación estrecha entre planeación y control.



Fuente: Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. Administración una perspectiva global y empresarial, Colombia, 2012, p. 108.

2.3. Bases teóricas de productividad laboral

2.3.1. Definición de productividad

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 productos (por ejemplo, camisas) con la cantidad de trabajo empleada (por ejemplo, medido en horas hombre).

De este modo, la productividad se define como la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de insumos utilizados (Medianero, 2016, p. 24).

Para el INEI, El indicador de la productividad del trabajo permite obtener una información valiosa sobre el desempeño de la empresa tanto a nivel económico como en su aporte social a la generación de empleo del país. Elevar la productividad del trabajo significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la fuerza de trabajo, el capital físico y los recursos que dispone la empresa.

La productividad del trabajo evalúa la capacidad de los trabajadores de una empresa para generar valor agregado. La definición operativa es:

Figura N° 7. Indicadores económicos – Financieros Empresariales, IV Censo Nacional

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Personal Ocupado}}$$

Económico 2008 Instituto Nacional Estadística e Informática [INEI], (p. 60)

Tabla N° 2. Cajamarca: Micro y pequeñas empresas registradas en la municipalidad, 2007 – 2014

Municipalidad/ Tipo de MYPES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Municipalidades	125	126	127	127	127	127	127	127
Municipalidades que registraron Micro y Pequeñas Empresas	34	23	29	27	45	54	54	44
Total	998	428	297	457	1015	1394	1586	1539
Alimentos y bebidas	505	134	58	193	398	441	517	442
Cueros y calzados	26	24	3	40	36	68	48	42
Artesanía	34	20	29	53	110	117	115	91
Textiles	51	43	11	16	27	53	55	59
Muebles y accesorios	60	30	9	11	67	82	80	111
Metalurgia	37	-	6	7	9	12	12	22
Maquinaria y equipo	80	3	12	12	17	43	51	93
Agropecuario	43	40	70	60	166	333	298	374
Industria	1	3	8	11	36	45	122	82
Servicio	3	121	91	54	143	200	288	223
Otro 1/	158	10	-	-	6	-	-	-
Municipalidades que no registraron Micro y Pequeñas Empresas	91	103	98	100	82	73	73	83

Fuente: Compendio estadístico Cajamarca 2016 INEI, p. 269.

Productividad en el Perú

La literatura teórica y empírica sugiere que el crecimiento de la productividad es fuente principal del crecimiento económico de los países. Para el caso peruano, la evolución positiva de la productividad y del ingreso per cápita durante los últimos años es consistente con las reformas ejecutadas en el país desde la década de 1990. No obstante, sin perjuicio de los avances registrados, existe todavía un amplio margen de acción para sostener en el largo plazo el crecimiento económico del Perú. Productividad para la competitividad y el crecimiento es el desafío.

Empresas y países crecen por transpiración e Inspiración.

La transpiración comprende el acervo de factores de producción como capital y trabajo.

La inspiración involucra esencialmente el crecimiento de la productividad

El factor capital captura la acumulación del gasto de inversión en capital productivo como maquinaria e infraestructura mientras que el factor trabajo comprende el stock de fuerza laboral. Por su parte, la productividad es una medida del valor de la producción agregada por unidad de factor productivo, que está determinada por la eficiencia en el uso de los factores capital y trabajo: para un nivel constante de capital y trabajo, el crecimiento de la productividad implica una mayor eficiencia en el uso de estos factores, lo que incrementa la producción.

La literatura teórica y empírica sugiere que el crecimiento de la Productividad Total de Factores (PTF) es fuente principal de crecimiento económico de los países. Si bien la acumulación de factores de producción como capital y trabajo es relevante para el crecimiento económico. La trayectoria creciente del ingreso por habitante en el largo plazo está fundamentada por el crecimiento sostenido de la PTF.

Por ello, dado que la mejora de la eficiencia en el uso de los factores expande la frontera de posibilidades de producción de las empresas y fortalece la competitividad de la economía, las políticas orientadas hacia el crecimiento sostenido de la PTF son fundamentales para expandir el producto potencial y cimentar el crecimiento económico de los países (Medianero, 2016, p. 129).

2.3.2. Visión estática y Visión dinámica

Visión estática:

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.

Visión dinámica:

Bajo un punto 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.

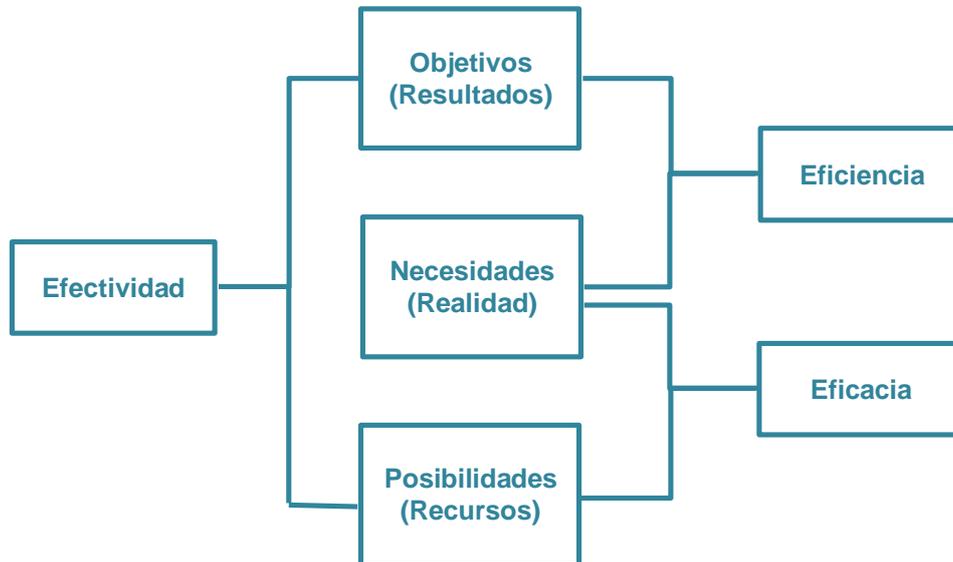
2.3.3. Gerencia y medición de la productividad

La característica más valiosa de un líder sea su capacidad para actuar partiendo de la captación instantánea del todo. En medio de una situación muy compleja e incierta, basado en el instinto más que en el intelecto, el líder lanza una decisión que resulta acertada y exitosa.

También la habilidad para tratar y negociar con distintas personas con gran naturalidad. Es lo que algunos denominan sentido de gente.

Algunos autores han denominado a la efectividad con el nombre de productividad global y esto es un error. La productividad, global o parcial, tanto a nivel micro como macroeconómico, es simple y llanamente una medida de la eficiencia. La efectividad comprende ambos subsistemas: eficiencia o productividad y eficacia. Los indicadores de eficiencia son del tipo de cantidad de salidas, cantidad de entradas (por ejemplo, número de productos por trabajador); la eficacia mide el impacto de esas salidas en el logro de los objetivos de la empresa, además son del tipo de precios reales obtenidos y la participación en el mercado. La efectividad, combinación de eficacia y eficiencia, se mide a través de indicadores económicos usuales como la tasa de rentabilidad y el beneficio neto total (Medianero, 2016, p. 158).

Figura N° 8. Eficacia, eficiencia y efectividad.



Fuente: Medianero, Productividad Total, 2016, p. 159.

2.3.4. Análisis de la productividad laboral

La cantidad del PBI real generada por una hora de trabajo es lo que se denomina productividad laboral. Se calcula dividiendo el PBI real entre las horas de trabajo agregadas. Por ejemplo, si el PBI real es de 13 billones de dólares y las horas agregadas son 200 000 millones, la productividad laboral es de 65 dólares por hora. Cuando la productividad laboral se incrementa, el PBI real por persona crece y provoca un aumento en las condiciones de vida. Se verá de qué manera un aumento en la productividad laboral modifica el PBI potencial.

2.3.5. Efectos de un aumento en la productividad laboral

Si la productividad laboral se incrementa, las posibilidades de producción se amplían. La cantidad del PBI real que cualquier cantidad de trabajo dada puede generar, aumenta.

Si el trabajo es más productivo, las empresas están dispuestas a pagar más por un número dado de horas de trabajo, así que la demanda de trabajo también se eleva.

Con un aumento en la demanda de trabajo y no habiendo cambio alguno en la oferta de trabajo, tanto la tasa salarial real como la cantidad ofrecida de trabajo se incrementan. La cantidad de trabajo de equilibrio también aumenta.

Así, un aumento en la productividad laboral incrementa el PBI potencial por dos razones: el trabajo es más productivo y se emplea más trabajo.

2.3.6. Administración de la producción y de operaciones manufactura y servicio

Una de las áreas de cualquier tipo de empresa (negocios, gobierno u otras) es la administración de la producción y de operaciones, y también es el área en que se inició la administración como arte con bases científicas. Las contribuciones de pioneros de la administración como Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank Gilbreth, por mencionar sólo algunos, indican que su interés radicaba sobre todo en mejorar la productividad y manufacturar productos con la mayor eficiencia, al mismo tiempo que reconocían la importancia del factor humano como insumo indispensable.

En el pasado, la administración de la producción era el concepto que se utilizaba para referirse a las actividades necesarias para fabricar productos, sin embargo, recientemente el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones, desde la adquisición de materias primas y diversas actividades, hasta que el producto está disponible para el comprador. El concepto administración de operaciones se refiere a las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p. 551).

2.3.7. Tipos legales de organización

Propietario único

El propietario único es una forma legal, responsable de todos sus asuntos (gastos y obligaciones); sin embargo, no proporciona un mecanismo para reunir cantidades importantes de capital ni establece límites a la responsabilidad de la empresa para el empresario – fundador.

Sociedad

Es otra entidad empresarial típica, en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten sus utilidades y obligaciones.

Organizar una empresa como sociedad tiene beneficios, ya que los socios comparten los costos y aportan talentos y recursos únicos a la empresa; empero, todos los socios son igualmente responsables de sus obligaciones. Un contrato de sociedad debe redactarse de manera que defina con claridad las responsabilidades de todos ellos.

Compañía

Es apropiada para organizaciones que necesitan reunir cantidades importantes de capital accionario, como es una entidad legal distinta de sus propietarios, pueden venderse partes (acciones) de la compañía para financiar sus operaciones e inversiones; además, como la compañía es una entidad legal distinta, sus propietarios no son responsables de las deudas de la compañía, sino sólo del capital que poseen (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p. 274).

2.3.8. Teorías de la productividad laboral

Administración Científica

Organización de los fundamentos de la fábrica

La administración como ciencia surgió a principios del siglo XX. Su primer enfoque, conocido como escuela de la administración científica, se basa en la importancia que se atribuye a tareas. Su nombre obedece al intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas administrativos con el fin de aumentar la eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue creada a principios del siglo pasado por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la TGA (teoría general de la administración) moderna. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y muchos más) y provocó una verdadera revolución en el mundo industrial. Su interés principal era eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas que sufrían las industrias, así como elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicos de la ingeniería industrial.

La obra de Taylor

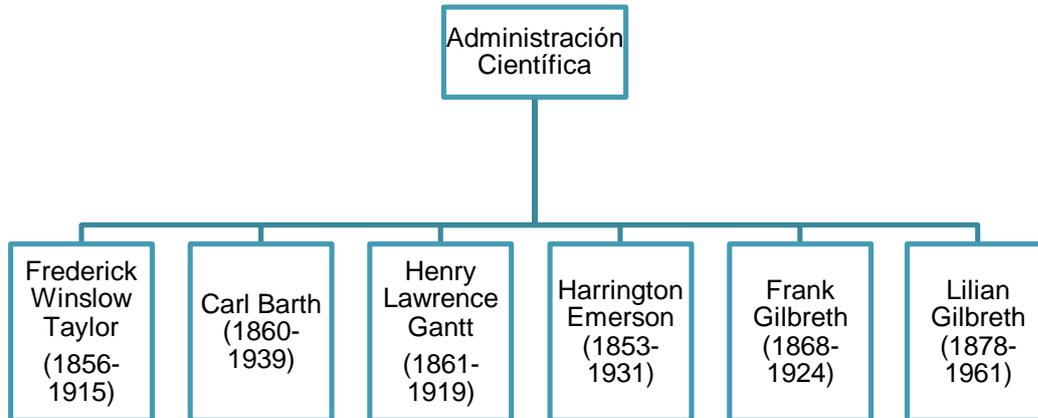
Frederick Winslow, Taylor (1856 – 1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros, se educó con principios rígidos y una mentalidad de fuerte disciplina, dedicación al trabajo y al ahorro. Inició su carrera como operario en Midvale Steel Co., pero pronto ascendió a capataz y luego a jefe de taller, tras graduarse en el Stevens Institute trabajó ahí como ingeniero. En esa época imperaba el sistema de pago a destajo, por pieza o por tarea. Los patrones trataban de ganar el máximo cuando establecían el precio de la tarea, mientras que los obreros reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza establecido por sus empleadores (Chiavenato, 2014, p. 41).

Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción para intentar dar una solución que dejara contentos a ambas partes de la relación laboral.

El primer periodo de Taylor

Corresponde a la época en que se publicó su libro Shop Management (Administración de la planta), (1903) que abordaba las técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros por medio del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Taylor empezó desde abajo, con los obreros al nivel de ejecución, y efectuó un profundo análisis de las tareas de cada uno de ellos con el propósito de descomponer en partes los movimientos que realizaban y los procesos del trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos. Así, constató que el obrero promedio, con el equipo a su disposición, producía por abajo de su capacidad potencial. Concluyó que, si obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba conformándose y pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría dar su capacidad. De ahí que sea necesario pagar más al obrero que produce más (Chiavenato, 2014, pp. 41-42).

Figura N° 9. Principales figuras de la administración científica.



Fuente: México. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2011.

En esencia, en Shop Management, Taylor dice que:

1. Los objetivos de la administración son pagar mejores salarios y reducir los costos de producción por unidad.
2. Para alcanzar esos objetivos, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan controlar las operaciones fabriles.
3. Los empleados deben ser seleccionados con bases científicas y se les debe colocar en sus puestos en condiciones de trabajo adecuadas para que puedan cumplir con los estándares.
4. Los empleados deben ser capacitados de forma científica para que perfeccionen sus aptitudes y ejecuten una tarea de modo que cumplan con la producción normal (Chiavenato, 2014, p. 42).
5. La administración debe crear una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre los trabajadores y garantizar la permanencia de ese ambiente psicológico (Chiavenato, 2014, p. 42).

Segundo periodo de Taylor

En esta etapa coincide con la publicación de su libro Principios de administración científica (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo del obrero debería ir acompañada de una estructura general que hiciera congruente la aplicación de sus principios a la empresa como un todo. A partir de ese punto, desarrolló sus estudios sobre la administración general, llamándola administración científica, pero sin dejar de lado su interés por la tarea del obrero. Para Taylor, las empresas de su época padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los obreros, circunstancia que reducía la producción alrededor de un tercio de la normal para evitar que la administración redujese los salarios. Esta holgazanería laboral es determinada por tres causas:

- a) La falsa creencia de los trabajadores de que un mayor rendimiento del hombre y de la máquina genera desempleo.
 - b) El deficiente sistema administrativo que obliga a los obreros a estar ociosos en el trabajo con el fin de proteger sus intereses personales.
 - c) Los ineficientes métodos empíricos que utilizan las empresas, debido a los cuales el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y tiempo.
2. Desconocimiento de la administración de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para realizarlas.
 3. Falta de uniformidad de las técnicas o los métodos de trabajo (Chiavenato, 2014, p. 42).

La administración como ciencia

Para Taylor la organización y la administración deben ser estudiadas y tratadas de forma científica, no empírica. La improvisación debe ceder su lugar a la planeación y el empirismo a la ciencia: la ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor reside en su aportación para abordar sistemáticamente el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, inclusive los tiempos y los movimientos, en establecer patrones de ejecución, en capacitar a los obreros, en especializar al personal, inclusive a la gerencia, instalar una sala de planeación y, en resumen, en asumir una actitud metódica para analizar y organizar la unidad fundamental del trabajo, adoptando ese criterio que le permitiera estudiar hasta la cima de la organización, son todos hechos que elevan a Taylor a una altura poco común en el campo de la teoría organizacional.

Taylor trató de aplicar la administración científica a los patrones de producción, con la estandarización de máquinas y herramientas, los métodos y las rutinas para desempeñar las tareas y los premios por producción para incentivar la productividad (Chiavenato, 2014, pp. 42-43).

Aun cuando se preocupó más por la filosofía, esencialmente con la idea de exigir una revolución mental tanto de la dirección como de los obreros, sus seguidores tendieron más a preocuparse por las técnicas que por la filosofía de su teoría (Chiavenato, 2014, p. 43).

El principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima para la empresa, pero también para el trabajador. De esta manera, la prosperidad máxima para el patrón y también para el empleado deben ser los fines principales de la administración. En síntesis, sostiene que debe existir una identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Organización racional del trabajo

Taylor comprobó que los obreros aprendían la forma de ejecutar las tareas laborales observando como la hacían sus compañeros. Advirtió que ese aprendizaje llevaba a diferentes métodos para desempeñar una misma tarea, así como al uso de distintos instrumentos y herramientas para cada operación. Como siempre hay un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos más idóneos se pueden encontrar y perfeccionar por medio de un análisis científico y un estudio detallado de los tiempos y movimientos, en lugar de dejar estos

parámetros al criterio personal de cada obrero la propuesta de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT) (Chiavenato, 2014, pp. 43-44).

La ORT se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos.
2. El estudio de la fatiga humana.
3. La división del trabajo y la especialización del obrero.
4. El diseño de puestos y tareas.
5. Los incentivos salariales y los premios por producción.
6. El concepto de homo economicus.
7. Las condiciones ambientales del trabajo.
8. La estandarización.

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos

El instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos (motion-ti-me study). El trabajo es desarrollado mejor y de forma más económica cuando se analiza; es decir, con la división y la subdivisión de todos los movimientos para la ejecución de cada operación de una tarea. Taylor, observó cuidadosamente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, lo que le permitió descubrir la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de está en una serie ordenada de movimientos simples. Eliminó los movimientos inútiles al mismo tiempo que simplificó los útiles, los racionalizó y los conjuntó con otros para economizar tiempo y esfuerzo. Después del análisis del trabajo comenzó el estudio de los tiempos y movimientos con la intención de medir el tiempo promedio que un obrero común tardará en ejecutar una tarea (utilizaba un cronómetro para medir el tiempo) (Chiavenato, 2014, p. 44).

Después añadió los tiempos elementales y muertos (esperas, tiempo que el obrero abandonaba la línea por sus necesidades fisiológicas, etc.) al tiempo promedio y el resultado era el llamado tiempo estándar (Chiavenato, 2014, pp. 43-44).

Con base en sus observaciones y cálculos estandarizó el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. El método es la manera de hacer algo para obtener un resultado determinado. El estudio de los tiempos y movimientos permite racionalizar el método de trabajo y establecer el tiempo estándar para ejecutar una determinada labor. Además, el método conlleva muchas ventajas, a saber:

1. Elimina el desperdicio de esfuerzo humano y de movimientos inútiles.
2. Racionaliza la selección de los obreros y su adaptación al trabajo.
3. Facilita la capacitación de los obreros y aumenta la eficiencia y el rendimiento de la producción mediante la especialización de las actividades.
4. Distribuye de forma uniforme el trabajo para que no haya falta o exceso de labores.
5. Define métodos y establece normas para ejecutar el trabajo.
6. Establece una base para fijar salarios equitativos y premios por producción.

Frank B. Gilbreth (1868-1924), ingeniero estadounidense, acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio para aumentar la productividad. Introdujo el estudio de los tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica para racionalizar el trabajo.

Concluyó que todo trabajo manual se puede reducir a movimientos elementales (a los que llamó therblig, anagrama de Gilbreth) para definir los movimientos necesarios para ejecutar cualquier tarea (Chiavenato, 2014, pp. 44-45).

Tabla N° 3. Los movimientos elementales (therbligs) de Gilbreth.

1. Buscar	10. Utilizar
2. Escoger	11. Descargar
3. Tomar	12. Inspeccionar
4. Transportar vacío	13. Asegurar
5. Transportar lleno	14. Espera inevitable
6. Posicionar (colocar en posición)	15. Espera que se puede evitar
7. Preparar (para colocar en posición)	16. Descansar
8. Unir (Ligar o anotar)	17. Planear
9. Separar	

Fuente: México. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2011.

2. Estudio de la fatiga humana

El estudio de los movimientos humanos tiene tres fines:

1. Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea.
2. Ejecutar los movimientos útiles con el menor esfuerzo, desde el punto de vista fisiológico.
3. Seguir la secuencia apropiada de movimientos (principio de la economía de movimientos).

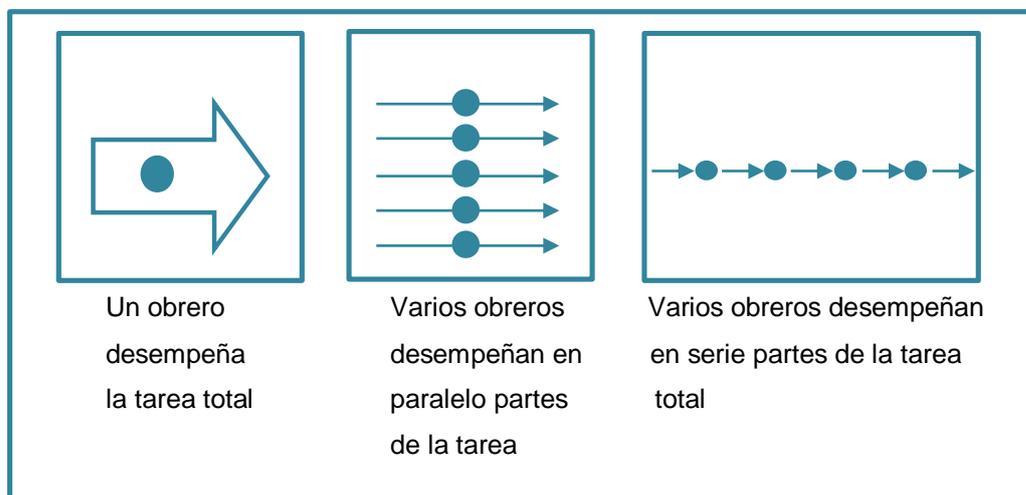
El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y la fisiología humana. En este sentido, Gilbreth realizó diversos estudios (estadísticos y no fisiológicos, pues era ingeniero) sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero. Comprobó que la fatiga predispone al trabajador a: disminuir la productividad y la calidad del trabajo, perder tiempo; aumentar la

rotación de personal; contraer enfermedades y padecer accidentes; por último, reducir la capacidad de esfuerzo. En resumen, la fatiga disminuye la eficiencia.

Para reducir la fatiga, Gilbreth propuso principios de economía de movimientos clasificados en tres grupos, a saber (Chiavenato, 2014, pp. 45-46):

1. Los relativos al uso del cuerpo humano.
2. Los relativos a la disposición material del lugar de trabajo.
3. Los relativos al desempeño de las herramientas y el equipamiento.

Figura N° 10. División del trabajo y especialización del obrero



Fuente: México. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2011.

3. División del trabajo y especialización del obrero

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos condujeron a la reestructuración de las operaciones industriales en Estados Unidos, es decir, se trató de eliminar los movimientos innecesarios y economizar energía y tiempo (Chiavenato, 2014, p. 46).

El estudio de los tiempos y movimientos dio origen a dos fenómenos: la división del trabajo y la especialización del trabajador a efecto de aumentar su productividad. Con eso, cada obrero se especializó en la ejecución de una única tarea para ajustarse a los estándares y a las normas de desempeño definidos por el método (Chiavenato, 2014, p. 46).

4. Diseño de los puestos y las tareas

El primer intento por definir y establecer racionalmente los puestos y las tareas fue producto del esfuerzo de los seguidores de la administración científica. En este aspecto, Taylor fue pionero, por lo cual es reverenciado por algunos y criticado por otros.

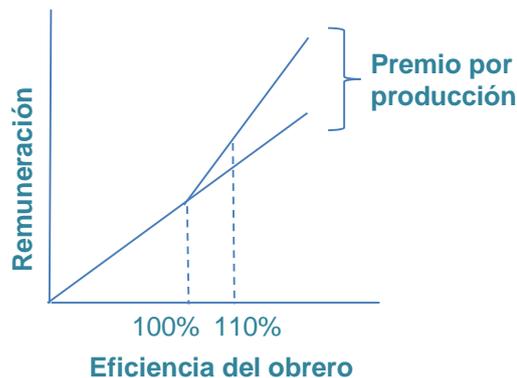
Tarea es la actividad ejecutada por una persona en su trabajo dentro de la organización, y constituye la unidad más pequeña posible dentro de la división del trabajo. Puesto es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva.

Diseñar un puesto significa especificar su contenido (enlistar las tareas o ser ejecutadas), los métodos para ejecutar dichas responsabilidades y las relaciones con los demás puestos existentes. El diseño de los puestos es requisito indispensable para crear un puesto, desarrollarlo y combinarlo con otros puestos para ejecutar las tareas (Chiavenato, 2014, pp. 46-47).

La simplificación del diseño de los puestos ofrece las siguientes ventajas:

1. Admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos para reducir los costos de producción.
2. Minimización de los costos de capacitación.
3. Reducción de errores en la ejecución del trabajo para disminuir rechazos y devoluciones.
4. Facilidad de supervisión, la cual permite que cada supervisor controle una cantidad mayor de subordinados.
5. Aumento de la eficiencia del trabajador, lo cual permite una mayor productividad.

Figura N° 11. Plan de incentivos salariales



Fuente: México. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2011.

5. Incentivos salariales y premios por producción

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, y después de seleccionar científicamente al obrero y de capacitarlo de acuerdo con el método establecido, resta lograr que éste colabore con la empresa y trabaje dentro de los estándares de tiempo previstos. Para obtener esa colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron planes de incentivos salariales y de premios por producción. La idea básica era que la remuneración basada en el tiempo (salario mensual, diario o por hora) no estimula a nadie a trabajar más por lo cual se debe sustituir por la remuneración basada en la producción de cada obrero (por ejemplo, salario por pieza producida); el obrero que produce poco gana poco, y el que produce más gana en proporción lo que produce. El premio por producción es el estímulo adicional para que los obreros superen el tiempo estándar.

6. Concepto del homo economicus

La administración científica se basó en el concepto de homo economicus, es decir, del hombre económico, el cual considera que lo único que influye en una persona son las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre no busca trabajar porque le guste, sino porque es un medio para ganarse la vida en razón del salario que le proporciona el trabajo. Sus motivos para trabajar son el miedo al hambre y el dinero que necesita para vivir. Así, las recompensas salariales y los premios por producción (salario basado en la producción) influyen en los esfuerzos de los individuos en el trabajo, lo cual lleva al trabajador a producir el máximo que le permite su capacidad física con el objeto de obtener una mayor ganancia. Según este razonamiento, una vez que se haya seleccionado científicamente al trabajador, se le haya enseñado el método de trabajo y se haya condicionado su remuneración a la eficiencia, este empezará a producir al máximo que permita su capacidad física.

7. Condiciones ambientales del trabajo

Se comprobó que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones laborales que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Las condiciones laborales que más interesan a la administración científica fueron:

Aprovechamiento óptimo de los instrumentos y las herramientas de trabajo y de los equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.

Distribución física de las máquinas y los equipos para racionalizar el flujo de la producción.

Mejora del ambiente físico de trabajo para evitar que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad en el trabajo reduzcan la eficiencia del obrero.

Diseño de instrumentos y equipos especiales, como transportadores, clasificadores, contadores y utensilios, para mantener los movimientos inútiles (Chiavenato, 2014, pp. 47-48).

8. Estandarización

La organización racional del trabajo no sólo se ocupó del análisis del trabajo, el estudio de los tiempos y movimientos, la fatiga, la división del trabajo y la especialización del obrero, y la planeación de incentivos salariales. Fue más allá, pues también se ocupó de la estandarización de los métodos y los procesos laborales, las máquinas y los equipos, las herramientas y los instrumentos de trabajo, las materias primas y los componentes con la intención de reducir las variaciones y las diferencias en el proceso productivo, con la finalidad de eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia (Chiavenato, 2014, p. 48).

Principios de la administración científica

El interés por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta para el administrados llevó a los ingenieros de la administración científica a pensar que esos principios de podrían aplicar en todas las situaciones posibles. Un principio es una afirmación válida para una determinada situación; un pronóstico de lo que se debe hacer cuando se presente esa situación. De entre los muchos principios defendidos por los autores de la administración científica los más importantes son:

Principios de la administración científica según Taylor

Para Taylor, la gerencia debe respetar cuatro principios, a saber:

1. **Principio de la planeación.** Sustituir el criterio individual del obrero en el trabajo, la improvisación y la actuación empírico-práctica con métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
2. **Principio de la preparación.** Seleccionar a los trabajadores con bases científicas en razón de sus aptitudes y prepararlos y capacitarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Distribuir las máquinas y los equipos en un arreglo y un orden físico racionales.
3. **Principio del control.** Controlar el trabajo para cerciorarse de que se ejecute con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. **Principio de la ejecución.** Asignar facultades y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Principios de la eficiencia de Emerson

Harrington Emerson (1853-1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre la selección y la capacitación de los empleados. Los principios del rendimiento propuestos por Emerson son (Chiavenato, 2014, pp. 48-49):

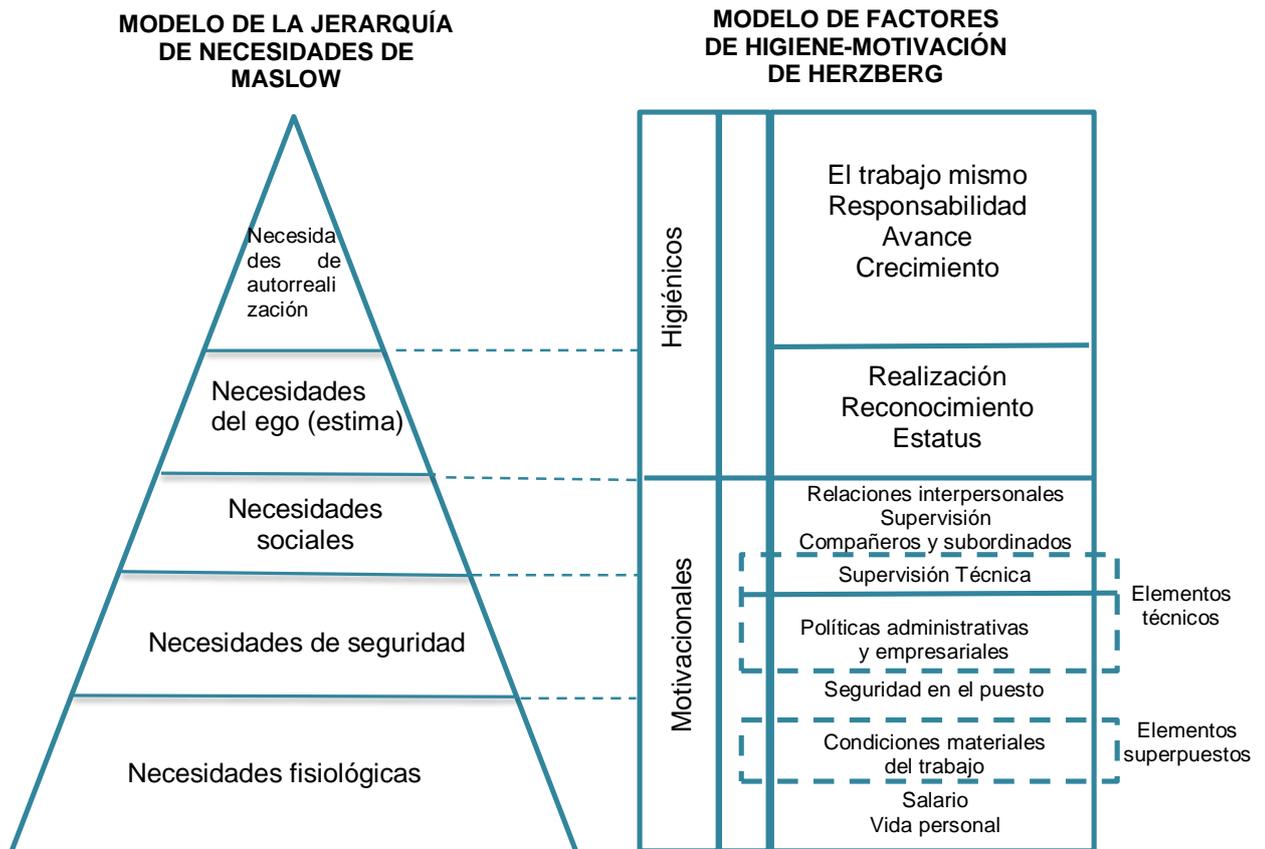
1. Trazar un plan bien definido, de acuerdo con los objetivos.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Ofrecer orientación y supervisión competentes.
4. Mantener la disciplina.
5. Imponer la honestidad en los acuerdos, o sea, la justicia social en el trabajo.
6. Llevar registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Ofrecer una remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones del trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo en sí.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Ofrecer incentivos al personal a efecto de aumentar el rendimiento y la eficiencia.

Emerson se adelantó a la administración por objetivos propuesta por Peter en la década de 1960 (Chiavenato, 2014, p. 49).

Teoría X y Y

Douglas McGregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría de la administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estudió en Harvard, donde más tarde enseñó Psicología y Administración. Su más importante contribución al pensamiento administrativo está relacionada con las actitudes, producto de los valores (creencias personales arraigadas) sobre la naturaleza humana frente al trabajo. Para él, los valores o supuestos actúan como premisas que derivan de las formas de ejercer la autoridad. Bajo este nombre, McGregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falso de creatividad. A este tipo de supervisores los denominó "X". En contraste, un supervisor "Y" es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador. Su tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Figura N° 12. Comparación de los modelos de Maslow y de Herzberg.



Fuente: México. Introducción a la teoría general de la administración. 2011, p. 246.

Teoría X

McGregor dice que el supervisor “técnico” parte de tres postulados para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

Supuestos, Premisas o Valores de un Supervisor “X”

1. La gerencia es la responsable de la generación de normas de trabajo y, por ende, los trabajadores deben de sujetarse a ellas sin discusión.
2. Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interno de trabajo, que controle toda la actividad del trabajador.
3. La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

Expresiones Típicas de un Supervisor “X”

1. Los trabajadores son una bola de flojos, hay que arrearlos.
2. La mediocridad nos invade.
3. A los empleados les importa muy poco servir al cliente.

Actitudes Derivadas

Si los supervisores piensan así, su comportamiento se parecerá a lo siguiente:

1. Darán a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirle participación.
2. Tendrán controles excesivos respecto al trabajador.
3. Castigarán a los infractores con penas económicas, o bien removiéndolos de su trabajo.

Resultados Esperados

No cabe duda que muchas empresas, durante mucho tiempo, han obtenido utilidades aplicando la teoría X, limitando su crecimiento al no considerar las experiencias, inteligencia y motivación de su personal.

Teoría Y

En contraste con la teoría X, McGregor sostiene que el supervisor “Y” es quién logra el involucramiento psicológico de los trabajadores para los fines de la organización, sin necesidad de controles excesivos.

Supuestos, Premisas o Valores de un Supervisor “Y”

1. El hombre tiene necesidad de autorrealización y, por lo tanto, el trabajo puede ser divertido.
2. Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
3. La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
4. Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazos.
5. La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
6. El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado.

Expresiones Típicas de un Supervisor “Y”

1. ¡Es increíble la iniciativa y la responsabilidad de los “muchachos”!
2. Cuando le gusta al trabajador su ocupación, no lo paras.
3. El problema es que mis trabajadores son demasiado creativos.
4. Me fascina ver cómo gozan los empleados al atender a un cliente.

Actitudes Derivadas

Obviamente, la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- a) Los supervisores crearán auténticos equipos de trabajo.
- b) Fomentaran el liderazgo de los subordinados.
- c) Permitirán continuamente la capacitación a los trabajadores.
- d) Permitirán los ascensos, y
- e) Procuraran que los trabajadores comprendan la necesidad de las normas, la misión de la empresa y el servicio al cliente.

Resultados Esperados

Si los supervisores crean equipos de trabajo, se potencializarán los resultados de la organización.

El entusiasmo grupal genera una motivación colectiva y el espíritu de equipo y productividad.

McGregor explica los siguientes puntos de su teoría en su obra El aspecto humano de la empresa:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Esencialmente, al ser humano común no le disgusta trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (que se evitará, si es posible).
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr objetivos de la organización.
4. Al ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia, y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano sólo se utilizan en parte.

McGregor sostiene que esto no significa la ausencia de mando o abdicar de que la administración tenga la responsabilidad de organizar los elementos de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Por el contrario, sostiene que la teoría Y es, fundamentalmente, “un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el ser humano contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas” (Hernández y Rodríguez, 2002, pp. 136-139).

Teoría Z

Japón una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas a las de países occidentales económicamente avanzados. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consenso.

a) Empleo Vitalicio

El empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionado con la función gerencial de integración de personal), la preocupación por la persona empleada y la importancia de la antigüedad son características importantes de la administración japonesa.

Casi siempre los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez les da seguridad y una sensación de pertenencia. Esta práctica trae a la empresa el concepto culturalmente inducido de Wa (armonía), y genera la lealtad del empleado y la identificación con las metas de la compañía; sin embargo, también es cierto que aumenta los costos, pues los empleados son contemplados en la nómina aun cuando no hay suficiente trabajo. Por tanto, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica y parece que se fraguan cambios, aunque lentos. A menudo se ignora que se esta práctica de empleo permanente se acostumbra sobre todo en las grandes empresas; de hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a cerca de una tercera parte de fuerza laboral (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, pp. 80-81).

b) Toma de decisiones

La práctica gerencial de decisiones en Japón se construye sobre el concepto de que el cambio y las ideas nuevas deben venir en mayor grado desde abajo; así; los empleados de bajo nivel preparan propuestas para el personal de mayor nivel jerárquico. Mas que concretarse a aceptar o rechazar las propuestas de los subordinados, los supervisores las cuestionan respetuosamente, les hacen sugerencias y los alientan; si es necesario, se regresan al creador en busca de mayor información. Sin embargo, en las decisiones importantes la alta gerencia conserva el poder.

Es decir, la gerencia japonesa analiza la toma de decisiones por consenso para tratar los problemas diarios: los empleados de menor nivel inician una idea y la someten al siguiente nivel hasta que llega al escritorio del máximo ejecutivo, y si la propuesta se aprueba, se regresa a quién la inició para su instrumentación (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, pp. 81-82).

2.3.7. Dimensiones de la productividad

Eficacia

Es la correcta manera de abordar la relación institución-entorno: señalar objetivos que respondan a las exigencias del mercado y a las posibilidades reales, objetivas y prácticas (Medianero, 2016, p. 158).

Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa (Robbins, 2014, p. 8).

Eficiencia

Es la correcta manera de abordar la relación objetivos-recursos: optimizar la aplicación de los recursos disponibles, de modo que se obtenga el máximo producto (o resultado) con el mínimo esfuerzo o costos posibles. La esencia de la estrategia (Medianero, 2016, p. 158).

Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos (Robbins, 2014, p. 8).

Efectividad

Esta es un producto de la eficacia y la eficiencia; se describe como la satisfacción de las necesidades reales de la empresa mediante el uso óptimo de sus recursos (Medianero, 2016, p. 158).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral (Robbins y Coulter, 2014, p. 450).

Capacitación

Se entiende por capacitación el proceso educativo, aplicativo de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos.

Existen varias razones que hacen necesaria la capacitación:

- ✓ Se requiere elevar la productividad del personal.
- ✓ El personal requiere realizar adecuadamente las tareas de su puesto o las de puestos de mayor responsabilidad cuando va a ser promovido.
- ✓ Es necesario capacitar a los recién egresados.
- ✓ Las empresas tienen la obligación de dar capacitación a sus empleados.

Innovación

La innovación puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma cómo una empresa opera sobre los productos que esta genera. Por consiguiente, la innovación incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización. La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva, la razón es que, por definición, la creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación).

Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, esta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores (Medianero, 2016, p. 202).

La creatividad se refiere a la capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer asociaciones inusuales entre ideas. Las organizaciones creativas desarrollan formas de trabajo singulares o soluciones novedosas para un problema. Pero, por sí sola. La creatividad es insuficiente. Los resultados derivados de un proceso creativo tienen que convertirse en productos o métodos de trabajo útiles, y esto es la innovación. Por consiguiente, las organizaciones innovadoras se caracterizan por su capacidad para generar nuevas ideas que son puestas en práctica en la creación de nuevos productos, procesos y procedimientos diseñados para ser útiles. En otras palabras, las organizaciones innovadoras canalizan la creatividad para dar lugar a resultados útiles (Robbins, 2014, p. 203).

2.4. Hipótesis

La gestión empresarial se relaciona significativamente con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Hipótesis Objetivos específicos

- ✓ Determinar la relación de la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficacia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de efectividad en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de satisfacción laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de capacitación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.
- ✓ Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de innovación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Capítulo 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Variable Independiente: Gestión Empresarial (X)

Variable Dependiente: Productividad Laboral (Y)

Tabla N° 4. Variable Independiente (X):

Operacionalización de la variable Gestión Empresarial

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión Empresarial	Se considera la Gestión Empresarial como la actividad ejercida por la persona al mando de la empresa que mejora la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios	Planeación	Visión Misión Objetivos
		Organización	Selección de personal
		Personal	Entusiasmo Motivación
		Dirección	Habilidad Comunicación
		Control	Rentabilidad Avances de los objetivos

Tabla N° 5. Variable Dependiente (Y):

Operacionalización de la variable Productividad Laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Productividad Laboral	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.	Eficacia	Calidad de recurso
		Efectividad	Mayor rentabilidad
		Eficiencia	Menos recursos Máxima producción
		Satisfacción laboral	Incentivos
		Capacitación	Capacitación Adelanto en los procesos de producción
		Innovación	Ventaja competitiva

3.2. Diseño de investigación

3.2.1. Diseño de investigación

No experimental de diseño se define “es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Kerlinger, 2012, p. 124).

Transversal: Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otra en función de la relación causa efecto (causales) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 157).

3.2.2. Tipo de investigación

Correlacional: Investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables (Salkind, 2016, p. 12).

3.2.3. Unidad de estudio

El estudio se realizó con los dueños que a su vez son colaboradores de las micro empresas de calzados Cajamarca 2017.

3.3. Población

Estuvo conformada por los productores de las micro empresas de calzados Cajamarca 2017.

3.4. Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia (empresa de calzado Teyre); por accesibilidad de información se encuestó a 19 colaboradores de las micro empresas de calzados en Cajamarca 2017.

3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para la recolección de datos en dicha investigación se utilizó la encuesta para evaluar la Gestión empresarial y la Productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Técnica: Se utilizó la encuesta para la variable de gestión empresarial y productividad laboral

Instrumentos: Para la variable de gestión empresarial

Estuvo conformada por 20 preguntas en la escala de Likert: Con las puntuaciones

Tabla N° 6. Escala de Likert para la gestión empresarial

Escala de Likert	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Puntuación	5	4	3	2	1

Tabla N° 7. Baremo para la gestión empresarial

Escala de Likert	Puntuación	
Muy en desacuerdo	20	36
En desacuerdo	36	52
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	52	68
De acuerdo	68	84
Muy de acuerdo	84	100

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, 20 para los ítems de la Variable Gestión Empresarial y 21 ítems para la Variable Productividad Laboral, obteniéndose una Alfa de Cronbach (α) que indica una confiabilidad significativa del 0.784 que supera el mínimo establecido de 0.61, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos:

3.6.1. Método inductivo

El método Inductivo es el método de las ciencias experimentales no permite establecer ciertas relaciones a partir de las cuales es posible reconstruir los procesos observados y experimentados, a la vez que podemos explicar hipotéticamente otros procesos de la misma clase. La razón está en que, en un argumento inductivo. La conclusión va más allá de las premisas y añade información no contenida en ellas.

Parte de la observación y experimentación de fenómenos particulares para establecer relaciones y predicciones.

3.6.2. Método deductivo

Procedimiento que parte de enunciados o premisas, de las cuales se hacen inferencias por medio del razonamiento.

3.6.3. Procedimientos de análisis de datos

Análisis Descriptivo:

Se recolectó la información y se procesó la información mediante el el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, para presentar la información en tablas según objetivos.

Análisis Inferencial:

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica de d Somers para variables cualitativas en escala ordinal.

$$d = \frac{[(Pares\ iguales\ (P) - Pares\ diferentes(Q))]}{[(Pares\ iguales\ (P) + Pares\ diferentes(Q) + X\ Pares\ Pareados)]}$$

CAPITULO 4. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la relación de la gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 8. Gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral	Gestión Empresarial											
	Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
De Acuerdo	3	15.8%	0	0.0%	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	5	26.3%
Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	4	21.1%	0	0.0%	10	52.6%	0	0.0%	0	0.0%	14	73.7%
En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 73.7% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 52.6% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 21.1% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 26.3% opinaron que están de acuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 15.8% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 10.5% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística no paramétrica de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.023) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Objetivo específico 1: Determinar la relación de la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficacia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 9. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficacia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral	Gestión Empresarial												
	Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
EFICACIA	Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De Acuerdo	1	5.3%	0	0.0%	3	15.8%	0	0.0%	0	0.0%	4	21.1%
	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	5	26.3%	0	0.0%	8	42.1%	0	0.0%	0	0.0%	13	68.4%
	En desacuerdo	1	5.3%	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.5%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 68.4% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 42.10% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 26.3% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 10.5% opinaron que están en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 5.3% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 5.3% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.012) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de eficacia.

Objetivo específico 2: Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 10. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de eficiencia en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral	Gestión Empresarial										Total	
	Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De Acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	5	26%	0	0%	5	26%	0	0%	0	0%	10	53%
En desacuerdo	1	5%	0	0%	3	16%	0	0%	0	0%	4	21%
Muy en desacuerdo	1	5%	0	0%	4	21%	0	0%	0	0%	5	26%
Total	7	37%	0	0%	12	63%	0	0%	0	0%	19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 53% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 26% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 26% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 21% opinaron que están en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 5% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 16% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.018) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de la eficiencia.

Objetivo específico 3: Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de efectividad en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 11. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de efectividad en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral	Gestión Empresarial												
	Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
EFFECTIVIDAD	Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	5	26.3%	0	0.0%	4	21.1%	0	0.0%	0	0.0%	9	47.4%
	En desacuerdo	2	10.5%	0	0.0%	6	31.6%	0	0.0%	0	0.0%	8	42.1%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.5%
	Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 47.4% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 21.1% opinaron que están ni de acuerdo/ ni es desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 26.3% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 10.5% opinaron que están muy en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 0.0% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 10.5% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.044) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de efectividad.

Objetivo específico 4: Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de satisfacción laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 12. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de satisfacción laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral		Gestión Empresarial											
		Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
SATISFACCIÓN LABORAL	Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%
	De Acuerdo	5	26.3%	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	6	31.6%
	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	2	10.5%	0	0.0%	5	26.3%	0	0.0%	0	0.0%	7	36.8%
	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	5	26.3%	0	0.0%	0	0.0%	5	26.3%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 36.8% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 26.3% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 10.5% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 5.3% opinaron que están muy de acuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 0% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 5.3% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.003) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de satisfacción laboral.

Objetivo específico 5: Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de capacitación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Tabla N° 13. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de capacitación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral		Gestión Empresarial										Total	
		Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
CAPACITACIÓN	Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De Acuerdo	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%
	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	3	15.8%	0	0.0%	8	42.1%	0	0.0%	0	0.0%	11	57.9%
	En desacuerdo	3	15.8%	0	0.0%	4	21.1%	0	0.0%	0	0.0%	7	36.8%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 57.9% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 42.1% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 15.8% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 5.3% opinaron que están de acuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 5.3% opinaron que están Muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 0% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de capacitación.

Objetivo específico 6.

Determinar la relación la gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de innovación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017

Tabla N° 14. Gestión empresarial con la productividad laboral en la dimensión de innovación en las empresas de calzado, Cajamarca 2017.

Productividad laboral	Gestión Empresarial												
	Muy de acuerdo		De Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
INNOVACIÓN	Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%
	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	2	10.5%	0	0.0%	4	21.1%	0	0.0%	0	0.0%	6	31.6%
	En desacuerdo	5	26.3%	0	0.0%	6	31.6%	0	0.0%	0	0.0%	11	57.9%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%
	Total	7	36.8%	0	0.0%	12	63.2%	0	0.0%	0	0.0%	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas de calzado.

De los 19 colaboradores se observó que el 57.9% opinaron que están en desacuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos 31.6% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 26.3% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial.

De los 19 colaboradores se observó que el 5.3% opinaron que están de acuerdo con la Productividad laboral en las empresas de calzado, de ellos el 0% están muy de acuerdo con la Gestión Empresarial y sólo el 5.3% opinaron que no están Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo con la Gestión Empresarial.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de d Somers; donde la Significancia aproximada (Sig. Aproximada =0.007) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación positiva y significativa con la gestión empresarial y la productividad laboral en las empresas de calzado, Cajamarca 2017 en la dimensión de innovación.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Según el estudio realizado en las empresas de calzado en la ciudad de Cajamarca se tomó una población de 19 colaboradores para realizar la encuesta sobre Gestión Empresarial y Productividad Laboral.

Al evaluar los resultados se encontró relación entre la variable de Gestión empresarial y productividad laboral en las dimensiones de eficiencia, eficacia, efectividad, satisfacción laboral, capacitación e innovación.

Comparando la presente investigación se puede observar que (Paredes, 2017), obtuvo como resultado una correlación positiva, lo que significa que a medida que mejore el clima laboral, mejorará la productividad se logró identificar y analizar las dimensiones de la productividad que tiene mayor incidencia son: Eficiencia y Eficacia. A lo que llegamos en nuestra investigación que las empresas deben trabajar bajo esta visión para poder lograr con eficiencia su producción y cumplir con los objetivos planteados.

Así mismo los investigadores (Correa y Guerrero, 2016) después de un profundo análisis de esta propuesta, se ha concluido que el desarrollo de la asociatividad es fundamental para empresas del tamaño de los productores de calzado objeto de estudio, ya que por medio de esta genera un impacto económico social y tecnológico, brinda una oportunidad de progreso mediante la generación de diversas ventajas competitivas que solo pueden ser obtenidas a nivel colectivo y no individual, sobre todo si se piensa competir con grandes empresas que cuentan con una solidez económica que es escasa en Mypes. Comparamos la investigación de (Urcia, 2014) enfoca que el principal problema que enfrentan los fabricantes de calzado es la deficiencia tecnológica, el cual puede superarse con programas integrales de desarrollo en donde la participación del gobierno es imprescindible. Es necesario construir una cultura organizacional basada en la innovación. Debido a que, en los mercados globalizados, como en el que vivimos, las empresas deben producir a menores costos y mantener la calidad de sus productos en función del mercado. Esto supone la producción de grandes volúmenes, lo que solamente es posible mediante la formación de gremios empresariales. Coincidimos en que el gran problema de las empresas es la falta de innovación aun los empresarios son ajenos a cambiar de tecnología y el modo de trabajar. (Almeida, 2014) llega a la conclusión que los colaboradores al escuchar sobre los manuales de procedimientos, consideran que su eficiencia en el desempeño laboral incrementaría, puesto que los manuales servirían para delimitar las tareas o responsabilidades que cada empleado debe realizar. (Pozo, 2015) en su investigación encontró la inexistencia de procesos de control en la producción y almacenaje de materias, insumos, materia prima, producto en proceso y producto terminado, falta de organización, procesos inadecuados en la gestión del orden y limpieza en el área de operaciones de la empresa, ausencia de un plan de incentivos. Considera que la gestión debe estar enfocada principalmente a los procesos de dirección y operativos. Coincidimos que es importante para el desarrollo empresarial la capacitación y la satisfacción laboral, por ser la parte más importante en toda empresa el capital humano.

CONCLUSIONES

La Relación de la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, luego de someterse a la prueba estadística de d somers presentó una relación positiva con su p valor (p valor = 0.023) es menor que el nivel de significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre La Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, 2017. Por lo que nuestra hipótesis se aprueba.

Con respecto a la dimensión eficiencia podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.018) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión eficiencia del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

Con respecto a la dimensión eficacia podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.012) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión eficacia del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

Con respecto a la dimensión efectividad podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.044) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión efectividad del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

Con respecto a la dimensión satisfacción laboral podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.003) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión satisfacción laboral del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

Con respecto a la dimensión capacitación podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.000) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión capacitación del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

Con respecto a la dimensión innovación podemos indicar que realizada la prueba estadística de d somers tiene una relación positiva con su p valor (p valor = 0.007) menor que el nivel significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Empresarial con la Productividad Laboral en las Empresas de calzado Cajamarca, en la dimensión innovación del rubro calzado en la ciudad de Cajamarca, 2017.

RECOMENDACIONES

Se realiza las siguientes recomendaciones para los productores de calzado de la ciudad de Cajamarca como: Zapatería Teyre, Creaciones Victoria, Zapatería Breynis, Zapatería Las Vegas.

- ✓ Se recomienda tener énfasis en la elaboración de sus productos que se distinga por calidad, comodidad y creación para ganar mercado frente a la competencia agresiva del calzado chino que se encuentra en la mayoría de tiendas por departamento.
- ✓ Asociarse entre productores de calzado, generaría mayor interés para las instituciones como Municipalidad, INC, Cámara de Comercio y otros, iniciando ferias de productores de calzado Cajamarquino, además de promocionar los productos por redes sociales involucrando de esta manera a propios y extraños en la valoración de lo que se produce.
- ✓ Se recomienda que la relación de la gestión empresarial con la productividad laboral debe gestionarse por medio de la motivación, capacitación, incentivos además de integrar personal con experiencia adquirida en otras zapaterías pero que tengan un espíritu innovador.
- ✓ Se recomienda que para lograr una efectividad deben integrar en la gestión empresarial la eficiencia y eficacia logrando el cumplimiento de sus objetivos, llevar un control de mercadería de materia prima optimizando tiempo.
- ✓ Se recomienda cambiar algunos procesos que generen demora y alto costo de mano de obra innovando la maquinaria y procesos de producción para una mayor producción y entrega de pedidos.
- ✓ Se recomienda valorar y dar algún tipo de incentivo a los colaboradores ya sea en días libres o dinero para tener un personal motivado y satisfecho de tal modo se tendría como resultado una mejor productividad.
- ✓ Se recomienda que todo el personal debe saber todos los procesos de elaboración de esa manera se diversifica el trabajo y se logra que todos interactúen y aprendan de todo no se queden en un trabajo monótono que genere estrés laboral.

REFERENCIAS

- Almeida, J. (2014). Análisis en el nivel de control documental y su efecto en la productividad laboral del personal en el área administrativa de la empresa AEROTRIUNFO, CIA LTDA., Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.
- Araujo, E. y Díaz, V. (2016). El estrés laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del área comercial de financiera confianza agencia Cajamarca, 2016. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Baldwin, C. (2001). Gestión Empresarial, p. 13.
- Bastías, R. (2016). Zapatos Cordwainer Handmade Shoes. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción A La Teoría General De La Administración. (8ª Ed.). México. McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Correa, M. y Guerrero, D. (2016). Asociatividad como estrategia para la exportación de calzado en los productores del distrito del Porvenir Trujillo hacia el mercado de Bogotá Colombia en el año 2017. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Flores, C. (2015). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Personal Directivo y Operativo de Empresas de Calzado y Cuero Usuarios del IMSS, como Modelo de Atención, 1-5. Recuperado de www.cienciaytrabajo.cl.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014) Metodología de la Investigación. (6ª ed.). Editorial McGraw Hill. México.
- Hernández, S y Rodríguez. (2011). Título: Fundamentos de Gestión Empresarial Enfoque basado en competencias por Alejandro Pulido Martínez (1º Ed.). México: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S. y Rodríguez. (2002). Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia (1º Ed.). México: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2012). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 124
- Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M, (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. (14ª Ed.). México. McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Linares, R., Olórtogui, P. y Torres, J. (2016) Planeamiento estratégico de la industria del calzado. Pontificia Universidad Católica del Perú escuela de Postgrado, Lima, Perú.
- Manrique, K. (2013). Desarrollo de sistemas socio técnicos en el área de seguridad y salud en el trabajo de una empresa de servicios. Pontificia Universidad Católica del Perú escuela de Postgrado, Lima, Perú.
- Medianero, D. (2016). Productividad Total: Teoría y Métodos de Medición. (1ª Ed). Lima: Editora Macro EIRL.
- Montaño, A. (2016). Contribución de la remuneración al trabajo en la evolución de la productividad laboral de México, 1995 – 2009. Universidad de Sonora, Hermosillo, México.

- Paredes, D. (2017). Influencia del clima laboral en la productividad del área de operaciones del Banco de Crédito, agencia El Quinde Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Pozo, J. (2015). Propuesta del programa de buenas prácticas de manufactura y gestión (BPMG) para la mejora de la productividad en una empresa de calzado. Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12ª Ed.). México. Pearson Education Inc.
- Rosas, N. (2016). Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- SALKIND, Neil J., Métodos de investigación, México, Prentice-Hall, 2016, p. 12.
- Saucedo, M. (2017). Propuesta y diseño de mejora en la gestión logística de la empresa inversiones El Amaro SRL. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Tacilla, M y Sisniegas K. (2017). Diseño de una planta procesadora de café orgánico para incrementar la productividad de la cooperativa de servicios múltiples Cenfrocafe en la provincia de Jaén. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Urcia, M. (2014). Cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del distrito El Porvenir. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. (3ª Ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia, LTDA.

ANEXOS

ENCUESTA:

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre relación de la gestión empresarial con la productividad laboral en las empresas de calzado en Cajamarca.

La presente encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa que considere correcta.

Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

N.º	ÍTEMS	Escala de				
VARIABLE 1: GESTIÓN EMPRESARIAL						
DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN		1	2	3	4	5
1	¿Se encuentra de acuerdo con la visión de la empresa?					
2	¿Se encuentra de acuerdo con la Misión de la empresa?					
3	¿Se encuentra de acuerdo con el plan estratégico?					
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
4	¿Se encuentra de acuerdo que las instituciones de Cajamarca ayudan a los artesanos de zapatos a promocionarlos?					
5	¿Cree usted que la empresa valora su trabajo?					
6	¿Se siente parte de la empresa?					
DIMENSIÓN 3: PERSONAL		1	2	3	4	5
7	¿Con qué frecuencia rota al personal?					
8	¿Se encuentra contento trabajando en esta empresa?					
9	¿Con qué frecuencia evaluá el desempeño de sus colaboradores?					
10	¿El personal que contrata viene con algún tipo de experiencia?					
11	¿Cómo selecciona al personal?					
12	¿Desarrolla su trabajo sin presión?					
DIMENSIÓN 4: DIRECCIÓN		1	2	3	4	5
13	¿Se logra cumplir con los pedidos a tiempo?					
14	¿Cuenta con un stock de insumos necesarios para la elaboración de zapatos?					
15	¿Producen zapatos por temporada?					
16	¿Dónde compra los insumos para la elaboración de zapatos?					
17	¿Cómo realizan los pagos?					
18	¿En qué momento le gustaría industrializar el área de producción?					

DIMENSIÓN 5: CONTROL		1	2	3	4	5
19	¿Maneja un control de inventario de materiales?					
20	¿Cuántos pares de zapatos producen por mes?					
VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL						
DIMENSIÓN 1: EFICACIA		1	2	3	4	5
1	¿Cuán de acuerdo estás que la puntualidad es importante en el desarrollo del trabajo?					
2	¿Creé usted que hay mayor producción cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?					
3	¿Se encuentra de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
4	¿Creé usted que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar su trabajo?					
5	¿Se encuentra de acuerdo que los productos que producen son de calidad?					
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA		1	2	3	4	5
6	¿Está de acuerdo que con los retazos se elaboren otros productos?					
7	¿Creé usted que en el desarrollo de su trabajo economiza?					
8	¿Está de acuerdo que su salario se encuentra de acuerdo con su rendimiento laboral?					
DIMENSIÓN 3: EFECTIVIDAD		1	2	3	4	5
9	¿Cuán de acuerdo estás que el compromiso va más allá de cumplir con la obligación laboral?					
10	¿En tu organización encuentras el ambiente adecuado para tu autorrealización?					
11	¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?					
DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN LABORAL		1	2	3	4	5
12	¿Le gusta el trabajo que desempeña?					
13	¿Usted recibe algún incentivo?					
14	¿Está de acuerdo que su empleador le brinda oportunidades para desarrollarse?					
15	¿Creé usted que si cambian continuamente a los colaboradores retrasan trabajo?					
DIMENSIÓN 5: CAPACITACIÓN		1	2	3	4	5
16	¿Creé usted que si lo capacitan continuamente desarrollaría mejor su trabajo?					
17	¿Se encuentra de acuerdo que su empleador debe tomar en cuenta sus ideas?					

18	¿Está de acuerdo que lo envíen a capacitar en nuevas técnicas para la elaboración del calzado?					
DIMENSIÓN 6: INNOVACIÓN		1	2	3	4	5
19	¿Está de acuerdo que la empresa debería adquiriera maquinaria de alta tecnología?					
20	¿Creé usted que se debería cambiar la forma de adquisición de insumos?					
21	¿Se encuentra de acuerdo que se deben cambiar algunos procesos en el desarrollo del trabajo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA.

- 1.1. Experto: MBA MARTÍN FITZGERALD ALIAGA CAMACHO
- 1.2. Especialidad: CONTADOR
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE UNIVERSITARIO
- 1.4. Grado Académico: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.6. Tipo de instrumento: ENCUESTA CUESTIONARIO
- 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 28 DE AGOSTO

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	X					
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.	X					
10	Basado en aspectos teóricos.	X					
Total		100					

Coefficiente de valoración porcentual: c=.....

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto