



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

“GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES EN LA EMPRESA SAN FERNANDO LIMA – 2018”

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

AUTOR

DAVID LUCAS RODRÍGUEZ SOLIS

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Carlos Rodriguez Gonzales y Juana Solís Ramos, quien siempre se preocuparon por cuidar de mi familia en todo momento y fueron la mayor inspiración, motivación y fuerza en toda mi vida para concluir con éxito este trabajo y a poder lograr todas mis metas propuestas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme cumplir mis logros, y estar siempre conmigo en cada paso que doy, ya que es aquel quien da los consejos más sabios para que nos vaya bien en cada decisión que tomemos y podamos tener felicidad.

Agradezco a mis padres, Carlos y Juana, por su apoyo brindado en cada etapa de mi formación, por inculcarme valores, por enseñarme a nunca darme por vencido, por haber estado ahí en cada etapa de mi vida, por su amor y cariño que me dieron y que seguirán dándome siempre.

Agradezco a mis hermanos, Carlos y Carla por ser mis compañeros de vida, por cuidarme en mi infancia y también ahora, por enseñarme a sacar fuerzas de donde sea y nunca rendirme.

Agradezco a mis queridos amigos por estar ahí conmigo en las victorias y en las derrotas, por sacarme una sonrisa en cada momento, por ayudarme a cumplir mis metas, por darme la motivación de nunca rendirme y luchar por mis sueños.

RESUMEN

En la actualidad existen diversos factores que afectan a la gestión estratégica de las empresas, algunas de estas se ven reflejadas en la necesidad de mejorar en la planeación, la innovación y la excelencia de los procesos productivos, debido a esto, se formuló el siguiente problema, ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018? En la justificación se determinó que es importante, ya que mediante la determinación de la gestión estratégica ayudará a mejorar la producción de la empresa San Fernando, utilizando de mejor manera los recursos y que le permitirá seguir siendo una empresa competitiva.

El objetivo de la investigación es determinar cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

El tipo de investigación es no experimental transversal, de diseño descriptivo correlacional entre las variables gestión estratégica y productividad. Mientras que la población lo conforman 205 colaboradores administrativos, siendo la muestra un total de 52, en cuanto al instrumento para la recolección de datos se aplicó la técnica de una encuesta por cada variable, validados por el criterio de expertos y con una confiabilidad muy alta.

Los resultados arrojaron mediante el análisis de Rho de Pearson 0.940 y significancia ($p = 0,000 < 0.05$), donde se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la de la investigación; concluyendo que existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando.

Palabras clave: gestión estratégica, productividad, planeación.

ABSTRACT

At present there are several factors that affect the strategic management of companies, some of these are reflected in the need to improve in planning, innovation and excellence of production processes, due to this, the following problem was formulated, What is the relationship between strategic management and productivity of the employees of the company San Fernando Lima 2018? In the justification it was determined that it is important, since by determining the strategic management will help improve the production of the company San Fernando, using better resources and that will allow it to remain a competitive company.

The objective of the research is to determine the relationship between strategic management and the productivity of the employees of the company San Fernando Lima 2018.

The type of research is non-experimental transversal, correlational descriptive design between the variables strategic management and productivity. While the population is made up of 205 administrative collaborators, the sample being a total of 52, as for the instrument for data collection, the technique of a survey was applied for each variable, validated by the experts' criteria and with a very high reliability.

The results showed by Pearson's Rho analysis 0.940 and significance ($p = 0.000 < 0.05$), where the working hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted; concluding that there is a significant relationship between strategic management and the productivity of the employees of the company San Fernando.

Keywords: strategic management, productivity, planning.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad Problemática	2
1.2 Justificación de la investigación	7
1.3. Objetivos de la Investigación: general y específicos	9
1.4 Limitaciones de la Investigación	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	11
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	18
2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Gestión Estratégica	18
2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Productividad	24
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	36

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación	38
3.2 Población y Muestra	40
3.3 Hipótesis	47
3.4 Variables – Operacionalización	41
3.5 Métodos y Técnicas de Investigación	45

3.6 Descripción y Técnicas de Investigación	46
3.7 Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos	48

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Validación del instrumento	50
4.2 Resultados descriptivos de las variables	52
4.3 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	61

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones	69
5.2 Conclusiones	71
5.3 Recomendaciones	72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Formula de la Muestra.	40
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión estratégica.	43
Tabla 3	Operacionalización de la variable productividad.	44
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario gestión estratégica	50
Tabla 5	Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión estratégica.	50
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario gestión estratégica	51
Tabla 7	Alfa de Cronbach para el cuestionario de productividad.	51
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes gestión estratégica.	52
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión planeación.	53
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión innovación.	55
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión excelencia.	56
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes variable productividad.	57
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión eficiencia.	58
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión efectividad.	59
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión eficacia.	60
Tabla 16	Resultados de la prueba de normalidad.	61
Tabla 17	Correlación entre la Gestión Estratégica y la Productividad.	63
Tabla 18	Correlación entre la dimensión planeación y la productividad.	64
Tabla 19	Correlación entre la dimensión innovación y la productividad.	65
Tabla 20	Correlación entre la dimensión excelencia y la productividad.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Preferencia mundial del consumo cárnico.	3
Figura 2	Perspectiva del consumo cárnico en el Perú.	4
Figura 3	Consumo per cápita en el Perú.	4
Figura 4	Productividad Total.	25
Figura 5	Productividad de Factor Total.	25
Figura 6	Productividad Parcial.	26
Figura 7	Modelo de Craig y Harris.	27
Figura 8	Modelo APC.	28
Figura 9	Diseño de investigación.	39
Figura 10	Formula de la muestra	40
Figura 11	Distribución porcentual de ambas variables	53
Figura 12	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión planeación.	54
Figura 13	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión innovación.	55
Figura 14	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión excelencia.	56
Figura 15	Distribución porcentual según el nivel de la variable productividad.	57
Figura 16	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión eficiencia.	58
Figura 17	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión efectividad.	59
Figura 18	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión eficacia.	60
Figura 19	Grafico de dispersión de ambas variables.	62

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Gestión estratégica y la productividad de los colaboradores en la empresa San Fernando Lima – 2018”. En la situación problemática del estudio se ha identificado que, en la gran mayoría de las empresas del Perú pertenecientes al sector pecuario y productivo, no tienen una buena gestión estratégica en sus procesos de producción, además de una deficiente planificación del uso de los recursos como de los objetivos a cumplir, de aquí que la presente investigación trate sobre este importante tema que deberían considerar todas las empresas.

La falta de atención de la gestión estratégica en la empresa San Fernando se ha visto reflejado en los índices de sus procesos de producción, debido a sus altos niveles de costos, en la compra y utilización de las materias primas, en la conversión alimenticia, en el proceso de crianza y en el incremento de la mortalidad de las aves.

El problema principal es: ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima – 2018?

El objetivo de la investigación es: Determinar la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima – 2018.

El desarrollo de la investigación de tesis se encuentra dividido en cinco partes:

Donde el primer capítulo corresponde al planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones. El segundo capítulo corresponde al Marco Teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas. El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables–operacionalización, métodos y técnicas de investigación, así como también la descripción de los instrumentos utilizados. En el capítulo IV, se demuestra el análisis e interpretación de los resultados y contraste de hipótesis. El quinto capítulo comprende a las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

A medida que la globalización y la tecnología avanzan increíblemente a nivel mundial, todas las empresas se enfrentan a un sin fin de decisiones fundamentales que deben hacer para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica y calidad posible, con el fin de permitirles seguir siendo competitivas en el mercado. Dado que la ganancia total de las empresas depende de la relación entre los costos de producción y el precio de venta del producto que determinara los ingresos y rentabilidad que este genere. Por otro lado, para lograr producir, necesariamente tienen que incurrir en una serie de gastos, directa e indirectamente relacionados con el proceso productivo, las cuales requieren una inversión en materias primas, maquinarias, recursos humanos y la planificación para todo el proceso productivo.

En América Latina los problemas principales de productividad y gerencia estratégica que destacan se encuentran en el sector industrial y productivo, mayormente las industrias mineras, petrolíferas, manufactura, agrícolas y pecuarias, debido a esto cada día se vuelve más notable la incorporación de nuevos modelos de organización, nuevas formas de gestión, nueva tecnología, por esta razón las empresas hoy en día están moldeando su comportamiento competitivo. La globalización, la conformación de nuevos mercados regionales, las mayores presiones derivadas de la agudización de la competencia por el mercado son entre otros, factores que han impulsado a las empresas a mejorar su productividad y competitividad.

Así, las empresas tienen la necesidad de organizarse de acuerdo con un nuevo concepto, el de ser más flexibles, en contraposición al viejo paradigma Taylorista que se centraba en producir altas cantidades estandarizadas para un mercado rígido. Las empresas buscan reducir los tiempos muertos, de parada y de perdidas, aumentar la rotación del capital y reducir los inventarios; cumplir más rápido entre el momento de recibir un pedido y el momento de entregarlo conforme a las condiciones previstas. Actualmente en la industria es más importante incidir en indicadores, así también como el tiempo de respuesta a todos los problemas.

El diario Gestión (2016) en un artículo llamado Planeamiento y prospectiva para la gestión estratégica nacional, menciona que en el Perú mantener el planeamiento estratégico en el nivel y con las metodologías actuales es una ruta clara hacia el fracaso ya que los principales problemas es la ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público, además la infraestructura, equipamiento y gestión logística es insuficiente y tenemos muy poca innovación y no sabemos aprovechar las tecnologías.

Además, en el ámbito geográfico se registra el mayor número de empresas comerciales con 16 mil 701 que representa el 59,2% del total, lo que demuestra el grado de concentración de la actividad comercial en la capital del país, es decir, el principal problema a nivel local es la gran competencia que hay entre las empresas debido que la mayoría de la población de todo el Perú se encuentra concentrada en Lima. Esto conlleva a que todas las empresas tengan que estar constantemente innovando conforme avanza la tecnología y los nuevos modelos de gerencia estratégica.

Ahora bien, remitiéndonos al tema principal de esta investigación, a nivel mundial el 47,5 de las personas de alimentan de la carne de pollo.

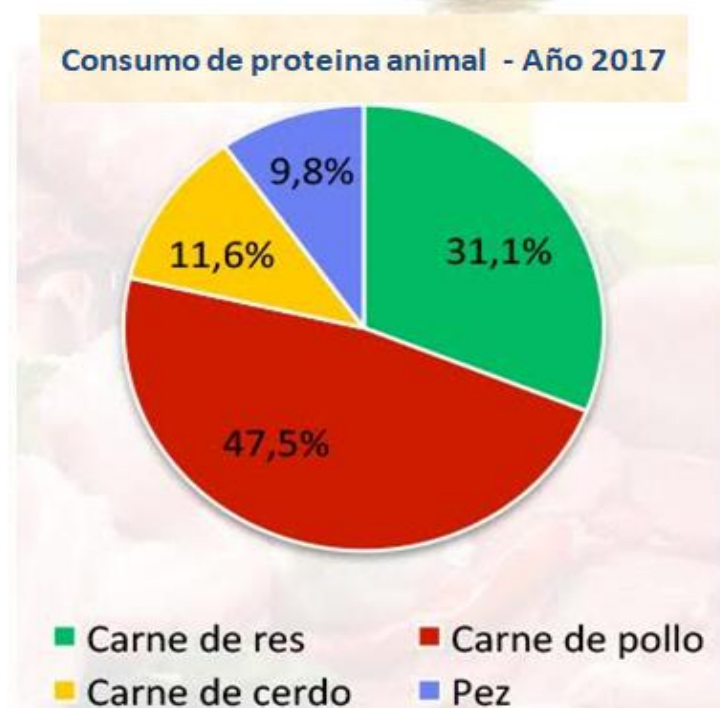


Figura 1. Preferencia mundial del consumo cárnico. Fuente: San Fernando.

Y en el Perú, el cual es uno de los principales países productores de pollo para el consumo humano, la población peruana se alimenta de un 77% en sus alimentos de pollo, con un consumo per cápita de 50kg por persona.

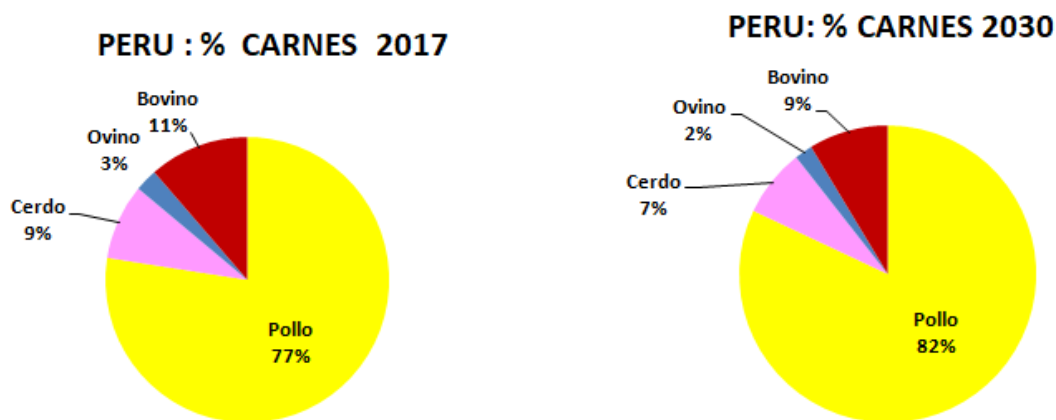


Figura 2. Perspectiva del consumo cárnico en el Perú. Fuente: San Fernando.

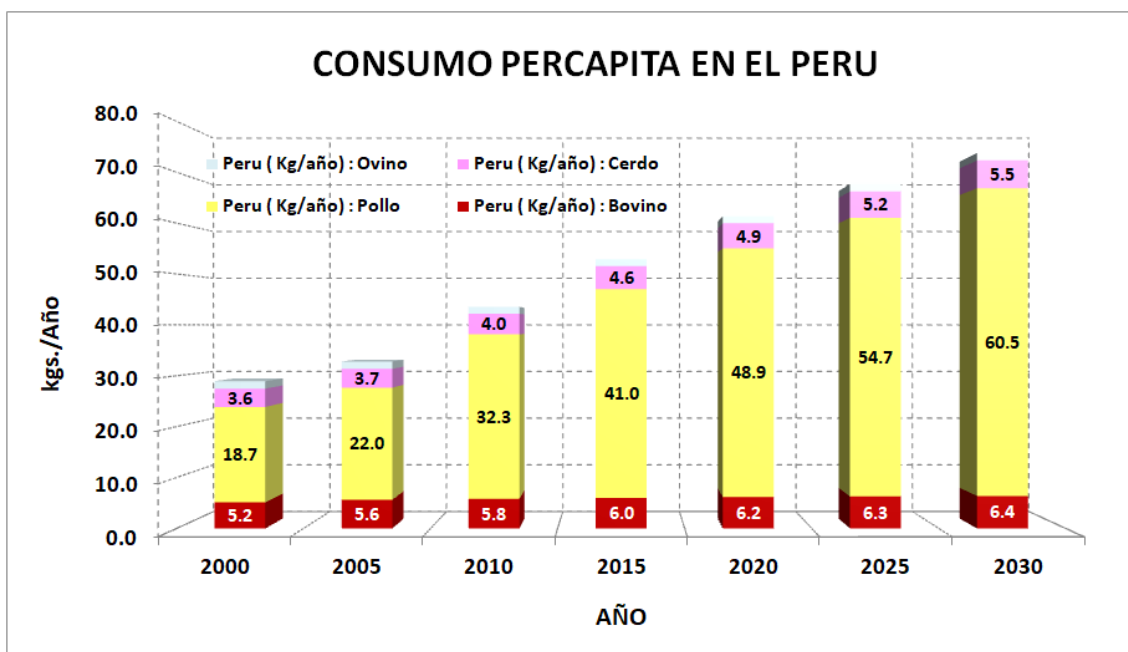


Figura 3. Consumo per cápita en el Perú. Fuente: San Fernando.

La empresa San Fernando es una de las principales empresas productoras de pollo a nivel nacional produciendo aproximadamente el 34% del consumo per cápita del Perú, seguido por un 20% de la empresa Redondos, Santa Elena 13% y el resto conformada por otras empresas pequeñas.

San Fernando para cubrir su demanda cuenta con 115 granjas a nivel nacional ubicadas del sur de Pisco hasta el norte en Huarney, el 95% de la producción de San Fernando es para cubrir la demanda interna del Perú y un 5% para pequeñas exportaciones de pollo trozado.

Sin embargo, una de las principales etapas los procesos productivos de la empresa, es la alimentación de las aves, para la producción de alimento balanceado los ingredientes principales que se utilizan son el maíz y la soya, los cuales son importados de EE. UU y representan el 75% del costo del alimento. Estas materias primas al tener costos que varían de acuerdo con el mercado internacional, la empresa San Fernando se ve obligado a comprarlo a través de intermediarios (Brokers). Estos intermediarios trabajan contratando empresas traders las cuales ganan su comisión (5 US\$ por TM) por las compras, por lo que todo esto afecta directamente en el costo de producción de la empresa.

Además, durante el periodo de crianza los estándares genéticos del ave estiman un porcentaje de mortalidad normal de acuerdo con la especie, sin embargo, se ha notado que dadas las condiciones ambientales que la empresa les da durante la crianza y la deficiente infraestructura con la que cuenta la granja y sumado a esto los problemas sanitarios que se puedan presentar, contribuirán al incremento de la mortalidad hasta niveles perjudiciales para el costo de producción.

Otra característica que influye en el costo de producción es la alta conversión alimenticia, el cual se refiere al cálculo del consumo de alimento del ave para lograr el peso requerido (kilos de alimento consumido del ave / peso logrado), este consumo de alimento debe ser igual al de la línea genética del ave, pero debido a malas condiciones de los comederos o falta de ellos se generan desperdicios del alimento y al ser este un ingrediente de alto impacto en el costo perjudica el costo de producción.

Otro problema resaltante es el alto porcentaje de pollo embuchado en el retiro de este, debido a esto los clientes optan por comprarle a la competencia perjudicando la rentabilidad y prestigio de la empresa por entregar un producto de baja calidad.

Ante esta situación, se buscará determinar de qué manera influye la gestión estratégica en la productividad de sus colaboradores, ya que la empresa debe tomar conciencia de la importancia de la gestión estratégica en los procesos de producción, por tal motivo, se aplicará una encuesta de gestión estratégica y productividad a su personal, a fin de poder hallar las posibles causas de los problemas existentes y recomendar algunas alternativas a fin de contar con una empresa de clase mundial.

Formulación del Problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?

¿Cuál es la relación entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?

¿Cuál es la relación entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?

1.2 Justificación y Limitaciones de la Investigación

Justificación Teórica

La presente investigación es un aporte teórico basado en diferentes autores quienes hablaron y propusieron sus teorías de la administración y sobre lo que implica la gerencia estratégica y producción, entre ellos están Betancourt (Gestión Estratégica: “Navegando Hacia El Cuarto Paradigma”), Martínez y Eugenia (“El concepto de productividad en el análisis económico”) y Adams (“La educación de Henry Adams”), quienes dieron un amplio aporte para poder determinar diferentes factores que nos ayudaran a dar respuesta a las variables de investigación las cuales son: Gestión Estratégica y Productividad.

Justificación Práctica

Este trabajo tendrá un impacto a nivel práctico, ya que mediante la aportación de algunas recomendaciones sobre la gestión estratégica ayudará a mejorar la producción de la empresa San Fernando, utilizando de mejor manera los recursos y que le permitirá seguir siendo una empresa competitiva.

Justificación Metodológica

Para la presente investigación se presentaron dos instrumentos de investigación, una para medir la variable de gestión estratégica de la empresa y el otro para medir la variable de productividad, las cuales serán sometidas a diferentes criterios de evaluación.

1.3. Objetivos de la Investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Objetivos específicos

Determinar cómo se relaciona la planeación con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Determinar cómo se relaciona la innovación con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Determinar cómo se relaciona la excelencia con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Limitación bibliográfica

La bibliografía ha sido un poco escasa, ya que hay pocos trabajos de investigaciones que analicen las variables Gestión Estratégica y Productividad en conjunto, en la mayoría de las investigaciones encontradas son tratadas cada variable separadas.

Limitación teórica

Acerca de los antecedentes de investigación y teorías que aportaron a nuestro estudio, se tuvo un poco de complicaciones para encontrarlas, pero fue moderada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Turbay (2008) en su investigación denominada: “Administración estratégica y productividad en la matriz de tecnología de una herramienta de planeación y control”. EE. UU.

El objetivo principal de este trabajo fue el de presentar un modelo práctico de los procesos de producción típicos de una fábrica o empresa que transfo insumos en productos. El modelo se desarrolló en el contexto y con los conceptos propios de la teoría de modelos económicos lineales, y el enfoque de la investigación de operaciones, también conocido como el de las ciencias de la administración.

La población investigada fue implantada en base a algunas fábricas y restaurantes y en ejercicio de consultoría privada que en total fue una población de 150 personas, las herramientas utilizadas fue realizar aplicaciones de planeación y control en sectores estratégicos conformados por empresas afiliadas a Coremco, de manera que contribuyo a la productividad y competitividad de las empresas y permitió hacer pronunciamientos sobre la estructura de la rentabilidad en los mencionados sectores.

Concluyó que los procesos de producción son el subsistema de las actividades primarias, el cual le da identidad a las empresas e integra la cadena de valor. Por esto, para efectos de planeación, control y mejoramiento continuado de la efectividad del desempeño, es importante desarrollar un modelo de producción como el aquí expuesto ya que es una condición necesaria para efectos de planeación y control, para lograr efectividad operacional en las empresas y contribuir al despliegue de la estrategia de la empresa a través de la implantación de estrategias funcionales.

Gómez (2011) en su investigación denominada: “Producción y calidad del producto de la industria de confecciones de Bucaramanga”. Colombia.

El objetivo principal de este trabajo fue analizar las variables: valoración del recurso humano en función de los insumos y elementos del costo, productividad del personal vinculado como estrategia de costos y calidad del producto; todo ello en función a estrategias de liderazgo en costos bajos y diferenciación.

La metodología aplicada es un estudio de tipo descriptivo con una población de 224 empresas, de las que se tomaron 52 para ser estudiadas. Para la recolección de fuentes primarias se aplicó un instrumento con 32 preguntas relacionadas con las variables por estudiar, información que fue analizada a través de herramientas estadísticas y tecnológicas.

Concluyó que los costos de producción y la calidad de los productos, son una opción estratégica de las empresas de confecciones infantiles de Bucaramanga, para lograr posicionamientos en el mercado. De ahí que estos requieran especial cuidado por parte de la administración, al ser un factor que incide sobre clientes y consumidores que buscan satisfacer las necesidades con productos que posean ciertos atributos y características.

Pérez (2016) en su tesis denominada: “Eficiencia y productividad para una empresa instaladora de televisión satelital”. Ecuador.

El objetivo principal de esta investigación es conocer si los niveles de productividad son los óptimos y si se está haciendo o no un uso adecuado de los recursos disponibles.

La población Investigada fueron todos los trabajadores de la Empresa Satelital que suman en su totalidad de 150 trabajadores. Y el tipo de investigación fue experimental, ya que se puso en práctica la propuesta.

Concluyó que una vez obtenidos los resultados de la productividad de la Empresa Instaladora utilizando los modelos de medición, se observó un buen rendimiento de la productividad de la compañía en los períodos analizados, siendo ésta de 1.60 aproximadamente de ingreso por cada dólar de insumo utilizado.

Antecedentes Nacionales

Ochoa (2018) en su tesis titulada: “La gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la dirección de salud II lima sur en el año 2016”.

El objetivo principal de este trabajo fue Determinar la relación entre la gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la Dirección de Salud II Lima Sur en el año 2016.

La población de estudio fue el total del personal de e la Dirección de Salud II Lima Sur en el año 2016, el cual cuenta con 380 personas que laboran en la entidad.

Esta investigación es de tipo descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, además, es de corte transversal porque compilan datos en un momento exclusivo.

El diseño de la investigación es correlacional porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, además, es de corte transversal porque compilan datos en un momento exclusivo.

Concluyó que, si existe relación significativa entre la gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la Dirección de Salud II Lima Sur en el año 2016, esto debido a que en los resultados se obtuvo que el coeficiente de Pearson, que tiene el valor de 0.724, una significancia de 0.02 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.

Yeren (2017) en su tesis titulada: “Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa klauss. s.a. lima – 2016”.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.

La población del estudio estuvo constituida por la totalidad de 40 colaboradores de la empresa Klauss S.A. Lima.

Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional, porque se buscaba hallar la relación entre la variable satisfacción laboral y la variable productividad.

El método y técnicas que se aplicaron en la investigación fue a través de encuestas, análisis y observación, y los principales instrumentos fueron cuestionarios, guía de entrevistas y análisis documental

Se llegó a la conclusión que existe una relación positiva moderada al 0,562, según el estadístico Rh de Pearson, a un nivel de significancia de ,000, el cual indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mayor será la productividad de los colaboradores de la empresa Klauss S.A.

Bajonero (2018) en su tesis titulada: “Satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa agropecuaria Roxana S.A.C. en el distrito de Asia - 2017”.

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa Agropecuaria Roxana S.A.C. del distrito de Asia en el año 2017.

La población para esta investigación estuvo conformada por 39 colaboradores de la empresa Agropecuaria Roxana S.A.C. del distrito de Asia en el año 2017.

El tipo de investigación es no experimental ya que buscaba reunir información y conocer el comportamiento de las variables en estudio, satisfacción laboral y productividad de los colaboradores de la empresa Agropecuaria Roxana S.A.C. Además, el nivel de estudio es de corte transversal, porque las variables satisfacción laboral y productividad son medidas en una sola ocasión.

El diseño de la investigación es descriptiva y transeccional correlacional ya que el problema a investigar indicaría el grado de correlación que haya entre las variables satisfacción laboral y productividad de los colaboradores de la empresa agropecuaria Roxana.

Concluyó que existe relación significativa positiva entre la satisfacción laboral y la Productividad de los colaboradores de la empresa Agropecuaria Roxana S.A.C en el distrito de Asia en el año 2017, ya que se encontró una correlación al 0.819 con el coeficiente Rho de Spearman, con un valor al $0.000 < 0.05$.

Yumpo (2015) en su tesis titulada: "Gestión estratégica y eficiencia de los Consejos Educativos Institucionales en Instituciones Educativas de la Red 09- Puente Piedra, 2014".

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la gestión estratégica para determinar la relación que existe con el nivel de eficiencia de los Consejos Educativos Institucionales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 09 del distrito de Puente Piedra en el año 2014.

La población del presente estudio estuvo conformada por 158 servidores que laboran en cuatro instituciones educativas.

Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional, ya que se busca hallar la relación existente entre la variable gestión estratégica y la eficiencia de los Consejos Educativos Institucionales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 09 del distrito de Puente Piedra en el año 2014.

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de esta investigación fueron los cuestionarios dirigidos a directivos, docentes, auxiliares y administrativos.

Se concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio, ya que, utilizándose el valor de índice de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos usados, dio como resultado: 0.949 para la variable gestión estratégica y para la variable de nivel de eficiencia del CONEI de 0.969; en ambos casos presentaron alto grado de confiabilidad.

Macassi (2016) en su tesis titulada: “Gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015”.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y el clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015.

La población estuvo conformada por un total de 542 empleados y la muestra estuvo representada por 147 trabajadores nombrados de las diversas áreas administrativas de la sede ministerial. El tamaño muestra se eligió de manera no probabilística.

Esta investigación es de tipo y modelo descriptivo y asume el diseño correlacional debido a que relaciona dos variables: Gestión estratégica y clima organizacional.

La técnica empleada para la recopilación de datos fue a través de una encuesta, la misma que hizo uso de dos cuestionarios (instrumentos), validados previamente y con un índice de fiabilidad de 0,985 para el instrumento que mide la gestión estratégica y de 0,980 para el de clima organizacional.

Se concluyó que existe una relación positiva y significativa de 0,695 entre la gestión estratégica y el clima organizacional.

Guerrero (2018) en su tesis titulada: “Las organizaciones inteligentes y el desarrollo empresarial de la Trattoria La Original, San Juan de Miraflores – 2017”

El objetivo de esta investigación fue Determinar en qué medida se relaciona las organizaciones inteligentes y el desarrollo empresarial en los trabajadores de la Trattoria “La Original”, San Juan de Miraflores – 2017.

La población estuvo conformada por un total de 30 trabajadores de la empresa Trattoria “La Original” en sus diversas áreas, en el que se utilizó a todos los trabajadores de la muestra dado que la población de la organización es pequeña.

El tipo de estudio es descriptivo y el diseño de investigación es correlacional, ya que se busca medir el grado de relación entre las variables organizaciones inteligentes y desarrollo empresarial, de la empresa trattoria “La Original”.

Se concluyó que la descripción tiene relación positiva en los niveles medianamente eficientes y poco desarrollo es de (20%), en los niveles medianamente eficientes y regular desarrollo es de (36,7%), y en los niveles eficiente y alto desarrollo es de (13,3%), entre las variables organizaciones inteligentes y el desarrollo empresarial de La Trattoria La Original, San Juan de Miraflores – 2017.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Gestión Estratégica

2.2.1.1 Definición

Betancourt (2006) en su libro *Gestión Estratégica: “Navegando Hacia El Cuarto Paradigma”* menciona que: “La gestión estratégica es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (p. 27).

Peters y Waterman (1994) en su libro: “En busca de la Excelencia”. Mencionan que: “La Gestión Estratégica es la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo” (p. 12).

Münch. (2012) en su libro: “8 fundamentos de la administración” menciona que:

La Gerencia Estratégica la realizan los altos directivos para establecer los planes generales el cual es generalmente a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa y que su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. (p. 24)

2.2.1.2 Importancia:

Ansoff (1983) en su libro: “El Planeamiento Estratégico” menciona que:

La Gerencia Estratégica es muy importante para todas las grandes empresas, sin embargo, los procesos se aplican de igual forma tanto en las empresas grandes como pequeñas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

Uno de estos paradigmas es la Gerencia Estratégica el cual está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Este es una de las importantes razones que introduce el concepto de Gestión Estratégica en las Empresas Proactivas.

Por otro lado, las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solo sabe reaccionar a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización y no solo un grupo gerencial de planificadores, quienes deciden el rumbo que tomará la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos funcionales de la empresa. (pp.36-37)

2.2.1.3 Elementos

Betancourt (2006) en su libro: “Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma” menciona que: “Son tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, estos son la excelencia, innovación y anticipación” (p.29).

Excelencia: La excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado. Todo es cuestión de comparación, ya que hay toda una gerencia conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos.

Los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia es primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea, esto implica comenzar primero por un proceso de calidad y mejora continua del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad. La reingeniería del pensamiento involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos.

Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo, si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

Un aspecto de la excelencia, que es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aun cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo; si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, desapareceremos como organización; pero el cambio comienza por nosotros, de forma gradual. La clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás. Un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo. El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia.

Otro elemento clave de la Calidad Personal, es la necesidad que tenemos, de proyectar la imagen del cambio. El cambio no se puede quedar adentro, ese cambio, esa imagen que hay que proyectar como empresa, debe ser expresado. Porque todos nosotros trabajamos para un cliente y el cliente tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a él, que estamos trabajando para superar sus expectativas, el cliente simplemente se ira al de la competencia. Por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio. (pp.29-35)

Betancourt (2006) en su libro: Gestión Estratégica: “Navegando Hacia El Cuarto Paradigma” menciona que el segundo elemento es la innovación:

A. Innovación: “El cual, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización” (p.36).

En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente, aun cuando debemos reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal.

La innovación está basada en la creatividad innata, que poseemos los seres humanos como producto del uso de nuestro cerebro derecho. Muchas veces nuestro problema es que no queremos enfrentar los paradigmas imperantes y se aprende a no decir nada, porque uno siente que corre el riesgo de ser acusado de loco, de soñador, o de cualquier otra cosa.

La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos. (p.36)

Pavón y Goodman (1995) en su libro: “El libro verde de la innovación”, mencionan que la innovación es:

El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. (p.56)

B. Anticipación: Al hablar de anticipación estamos hablando de una organización proactiva.

La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día, ya que éstas implican importantes cambios de paradigma capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional. (p.40)

Reyes (2007) en su libro: Administración Moderna, menciona que: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (p.94).

Terry (2000) en su libro: Principios de Administración, menciona que: "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" (p.146).

2.2.1.4 Teorías

A. Benchmarking

Según Goetsch (1994) en su libro: "Introduction to Total Quality" dice que: "El Benchmarking es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria" (p. 34).

El benchmarking permite hacer rediseño de nuestros procesos internos. Se refiere a las mejores prácticas del mercado, se busca a los más competitivos y los mejores en un área específica y utilizamos estos elementos para generar una guía que nos permita rediseñar nuestros procesos internos. Finalmente, benchmarking es una herramienta para ayudar a establecer donde se deben asignar recursos de mejora. (p. 34)

B. Kaizen japonés

Imai (1995) en su libro: "Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa" lo define como: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual".

La palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas (Kanjis), uno es KAI que significa "Cambio" y ZEN que significa "Bueno".

Imai (1995) en su libro: "Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa" menciona que es un enfoque gerencial japonés, cuyo proverbio es: "Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy", "esto involucra a todos los miembros de la organización, con una visión holística a fin de solventar los inconvenientes y renovar sus formas de trabajo constantemente".

Este paradigma del Kaizen japonés, establece que "Todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida" (pp.35-36).

C. Calidad Total

Según Deming (1989) en su libro: "El propulsor de la calidad total" menciona que la calidad es: "Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado" (p.41).

El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. (Deming, 1989, p. 41)

Juran y Gryna (1983) en su libro: "Manual de control de la calidad" mencionan que:

La calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). (p.91)

Crosby (1987) en su libro: "Maestros de la calidad" indica que:

La calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos.

La calidad es una característica fundamental que hoy exige el cliente a todos los productos que adquiere; de ahí que los sistemas de calidad hallan experimentado en estos últimos años un gran desarrollo. La calidad se ha convertido en uno de los pilares básicos sobre los que se ha cimentado la competitividad de las empresas. (p.54)

2.2 Bases Teóricas de la Variable Productividad

2.2.2.1 Definición

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: "El concepto de productividad en el análisis económico" mencionan que:

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p.116)

Marx (1980) en su libro: "El capital" define a la productividad del trabajo como:

Un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos ociosos y/o aumentando la jornada laboral). (p.87)

Robbins y Coulter (2005) en su libro: "Administración" la definen como:

El volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción

sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano. (p.63)

2.2.2 Modelos de Productividad

2.2.2.1 Modelo de Kendrick – Creamer

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: “El concepto de productividad en el análisis económico” menciona que: “Kendrick construyó un índice de la Productividad Total de los factores, con el que cuantificó la productividad de la industria manufacturera de Estados Unidos para el periodo 1889-1957”.

Para Kendrick la PTF es una relación entre el producto real y los insumos por unidad de producción que se han obtenido al pasar el tiempo.

Se presenta algunas de las ecuaciones en las que se desarrollan los distintos tipos de productividad mencionados en el modelo Kendrick – Creamer (p.18).

a. Productividad total:

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: “El concepto de productividad en el análisis económico” menciona que: “Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos”.

En donde:

- Los insumos en precios del periodo base son iguales a la producción del periodo base en precios del periodo base.

- Y la diferencia entre la suma de los insumos en precios del periodo base y la producción en precios del periodo base es la ganancia en productividad (o pérdida) en el periodo medido (p.71).

$$\text{Índice de Productividad Total para un Periodo Dado} = \frac{\text{Producción del Periodo Medido en Precios del Periodo Base}}{\text{Insumos del Periodo Medido en Precios del Periodo Base}}$$

Figura 4. Productividad Total. Fuente: Martínez (1998)

b. Productividad de factor total:

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: “El concepto de productividad en el análisis económico” menciona que: “Es la razón entre la producción neta o valor añadido y la suma asociada de los insumos, mano de obra y capital” (p.72).

$$\text{Índice de Factor de Productividad Total} = \frac{\text{Producción Neta}}{\text{Insumos de Factor Total}}$$

Figura 5. Productividad de Factor Total. Fuente: Martínez (1998).

En donde: Producción neta = producción - bienes y servicios intermedios. Insumos de factor total= (insumos de horas-hombre del periodo medido ponderado por el ingreso promedio por hora en el periodo base, de preferencia incluyendo prestaciones) + (capital total del periodo medido expresado en precios del periodo base y ponderados por la tasa de rendimiento del periodo base, con depreciación manejada como bien intermedio). Producción neta = insumos de factor total en el periodo base- Ganancia en la productividad = diferencia entre la producción neta y los insumos de factor total. (pp.71-72).

c. Productividad parcial:

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: “El concepto de productividad en el análisis económico”) menciona que: “Esta es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo” (p.72).

$$\begin{array}{l} \text{Productividad Parcial de Mano de Obra} = \frac{\text{Producción (Bruta o Neta) en Precios del Periodo Base}}{\text{Insumos de Mano de Obra en Precios del Periodo Base}} \\ \\ \text{Productividad Parcial de Capital} = \frac{\text{Producción (Bruta o Neta) en Precios del Periodo Base}}{\text{Insumos de Capital en Precios del Periodo Base}} \\ \\ \text{Productividad Parcial de Materiales} = \frac{\text{Producción (Bruta o Neta) en Precios del Periodo Base}}{\text{Productos Intermedios Comprados en Precios del Periodo Base}} \end{array}$$

Figura 6. Productividad Parcial. Fuente: Martínez (1998).

Martínez y Eugenia (2008) en su libro: “El concepto de productividad en el análisis económico” menciona que las ventajas de utilizar las medidas de productividad total y parcial son las siguientes:

Cada una de las medidas de productividad parcial es útil para indicar los ahorros logrados a través del tiempo en cada uno de los insumos por unidad de producción. A corto plazo, un incremento en la productividad total puede significar mejores tasas de utilización de la capacidad, hasta la tasa más eficiente. A largo plazo, los avances en la productividad total reflejarían, principalmente, un progreso tecnológico debido a la reducción de costos; la inversión en investigación y desarrollo, en educación y en capacitación de la fuerza de trabajo. (p.75)

2.2.2.2. Modelo de Craig – Harris

Craig y Harris (1973) en su libro: “Productivity Measurement” mencionan que:

Si se aumenta la productividad del trabajo de una empresa mejorando la calidad de la materia prima, cuyo costo adicional no sobrepasa los ahorros logrados por la reducción de horas hombres de mano de obra, entonces podría ser desastroso para la administración otorgar un aumento al salario por su trabajo basándose en la mejora de la productividad de este, cuando en realidad, no existe esa ganancia neta. (p.78)

Es por esta razón que propusieron lo siguiente:

$$P_t = \frac{O_t}{L + C + R + Q}$$

Figura 7. Modelo de Craig y Harris. Craig y Harris (1973)

L = Mano de obra.

C = Insumos de capital.

R = Refacciones y materia prima.

Q = Otros bienes y servicios.

2.2.2.3. Modelo APC (American Productivity Center)

Según Miller y Roa (1989) mencionan que:

Este modelo se basa en la premisa de que una empresa genera ganancias de dos fuentes, la productividad y el factor de recuperación del precio, siendo la productividad una medida de los cambios en el crecimiento real de las entradas y la cantidad de salidas, mientras que el factor de recuperación de los precios es la medida de los costos de los insumos y el incremento de los precios de venta. (p.64)

Según Sumanth (1993) indica que: “El modelo APC beneficia a una medida que relaciona la productividad con la rentabilidad y el factor de recuperación del precio de una empresa” (p.33).

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costos}} = \frac{\text{Producción en el periodo} * \text{Precio de Venta}}{\text{Insumos utilizados} * \text{costos unitarios std}}$$

Figura 8. Modelo APC. Sumanth (1993)

2.2.2.4. Indicadores de Productividad

Koontz y Wehrich (2004) en su libro: “Administración una perspectiva global” señalan que: “Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, estos son: la eficiencia, la efectividad y la eficacia” (p.30).

Koontz y Wehrich (2004) en su libro: “Administración una perspectiva global” señalan que la eficiencia:

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficiente para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros. (p.30)

Koontz y Wehrich (2004) en su libro: “Administración una perspectiva global” mencionan que la efectividad:

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos lo cual permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. (p.30)

Koontz y Weihrich (2004) en su libro: “Administración una perspectiva global” señalan que la eficacia:

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. (p.30)

Aedo (2005) señala que la eficiencia es: “El cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos” (p.32).

Mallo y Merlo (1995) señalan que la efectividad es: “El cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos” (p.102).

Gutiérrez (2005) señala que la eficacia es: “Los resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad” (p.87).

2.2.2.5. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002) indica que: “Los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son: la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales” (p.31).

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

El entorno. La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

Características del trabajo. La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivos y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética. (pp.31-32)

2.2.2.6. Factores para mejorar la productividad

Bain (2003) en su libro: “Productividad: La solución a los problemas de la empresa”, señala que: “Existen dos factores que pueden contribuir mejoramiento de la productividad” (p.57).

Factores internos:

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos: duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros:

- Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notablemente resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Factores blandos:

- Personas. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistémico de los métodos actuales. La eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos:

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tiene los siguientes:

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa, independientemente de la dirección adoptada por las compañías.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad. (pp.57 - 60)

2.2.2.7. Medición de la productividad

Bain (2003) en su libro: "Productividad: La solución a los problemas de la empresa", señala que: "Medir la productividad en las empresas constituye el primer paso para promover su crecimiento" (p.64).

La finalidad de empezar por este paso (medir), es definir desde el principio el modelo de productividad que se aplicará a la empresa y es muy importante adecuarlo a las necesidades de esta. Otro punto de importancia para empezar midiendo, es conocer la situación actual de la empresa para poder observar la efectividad de los programas que se establezcan.

El mejor modelo para una empresa no es aquel que teóricamente es el más novedoso o reconocido, sino aquel que abarca de manera objetiva todos los aspectos importantes y determinantes en la productividad, estableciendo medidas confiables que revelen la situación real de la empresa.

Medir la productividad tiene las siguientes ventajas para las empresas que lo hacen:

1. Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
2. Simplificación en la planeación de recursos.
3. Otorgar prioridad a objetivos.
4. Modificar paulatinamente metas en los niveles de productividad.
5. Definir estrategias de mercado, crecimientos realistas.
6. Negociaciones salariales efectivas y realistas.
7. Planear niveles de utilidad.
8. Evaluar niveles de competitividad. (p.64)

2.2.2.8. Evaluación de la productividad

Bain (2003) en su libro: “Productividad: La solución a los problemas de la empresa” señala que: “El siguiente paso para impulsar el crecimiento en productividad es la evaluación, esta fase forma la parte transitoria entre la medición y la planeación de aquí su importancia para la planeación del desarrollo productivo a nivel empresarial” (p.66).

Concentraremos nuestra atención en el establecimiento de una metodología de evaluación. Las tareas para lograr este objetivo son:

Desarrollar una expresión para el cambio en la productividad total entre dos periodos sucesivos y derivar las maneras en que puede ocurrir este cambio.

Desarrollar un método para obtener valores presupuestados de productividad total, y compararlos con los valores reales correspondientes.

Establecer un método para evaluar la productividad total. (p.66)

2.2.2.9. Teorías relacionadas con la productividad y las motivaciones.

Chiavenato (2004) en su libro: “Administración de Recursos Humanos” define la motivación como: “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que él desarrolla” (p.92).

Existen estímulos o fuerzas motivacionales, Chiavenato agrupó en cinco diferentes áreas, y aborda cada una de ellas por orden, a medida que empieza a satisfacer una, la prioridad de la siguiente aumenta, una vez que una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un estímulo. (p.92)

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Chiavenato (2004) en su libro: "Administración de Recursos Humanos" menciona que:

Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran la más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas.

Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor) o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerlas. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

Sus principales características es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

- Necesidad de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

La búsqueda de protección frente a la amenaza o privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- Necesidades sociales: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas.

Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.

- Necesidades de autoestima: Están relacionados con la manera de como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

- Necesidad de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran encima de la jerarquía.

Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo. Las demás necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que a más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona. (pp.112-113)

Modelo de Vroom.

Chiavenato (2006) en su libro: “Introducción a la teoría general de la administración” menciona que: “Vroom propuso el modelo situacional, en la cual muestra que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas de cada individuo”, las cuales son:

1. Expectativas: Son los objetivos del individuo, los cuales pueden incluir dinero, seguridad de empleo, aceptación social, reconocimiento e infinidad de combinaciones entre ellos.

2. Recompensas: Es la relación que percibe el individuo entre la productividad y el alcance de sus objetivos.

3. Relaciones entre expectativas y recompensas: Es la capacidad que percibe el individuo para aumentar su productividad con miras a satisfacer sus expectativas con las recompensas. (p.134)

Teoría X y la Teoría Y de McGregor.

Chiavenato (2004) en su libro: “Administración de Recursos Humanos” señala que:

Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

- Teoría X:

Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

- Las personas son flojas e indolentes.
- Las personas evitan trabajar.
- Las personas evitan la responsabilidad para sentirse seguras.
- Las personas deben ser controladas y dirigidas.
- Las personas son ingenuas y no tienen iniciativa.

- Teoría Y:

Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.

- Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
- El trabajo es una actividad tan natural como jugar o descansar.
- Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- Las personas pueden motivar y dirigir solas.
- Las personas son creativas y competentes. (pp.135-136)

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzarlos y utiliza eficientemente los recursos para realizarlos.

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También se define como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, es decir, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Teoría

Conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas.

Eficiencia

Es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Efectividad

Es la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la investigación es no experimental ya que no se manipularon directamente las variables en estudio, los cuales son la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando.

En cuanto al nivel de estudio es de corte transversal, porque las variables gestión estratégica y productividad son medidas en una sola ocasión.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señala que: “En estas investigaciones no experimentales, se realizan sin manipular debidamente a las variables y se dedican a observar, estudiar los sucesos y fenómenos de la realidad para después analizarlos” (p. 149).

Bernal (2010) indica que la investigación transversal es: “Un estudio por medio del cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.118).

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó en la tesis es descriptiva y transeccional correlacional.

Es correlacional ya que el problema a investigar nos indica el grado de correlación que haya entre las variables gestión estratégica y productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que: “Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60).

Según Sampieri (2014) indico que: “Los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto (causales)” (p.157).

Bernal (2010) para Salkind (1998) indica que: “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p. 114).

Mediante este estudio se busca encontrar la relación que existe entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores.

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:

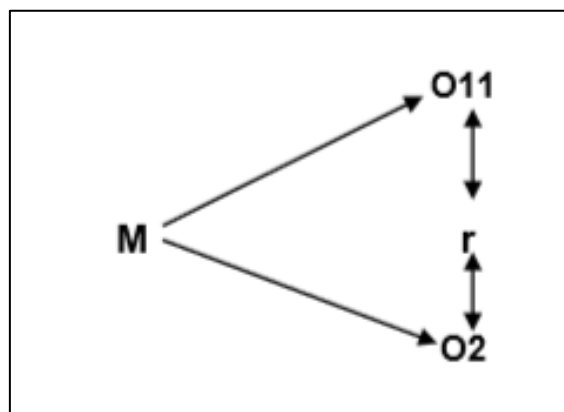


Figura 9. Diseño de investigación.

Dónde:

M: Colaboradores de la empresa San Fernando.

O1: Variable 1: Gestión Estratégica

O2: Variable 2: Productividad

r: Relación entre O1 y O2.

3.2 Población y Muestra

Población

De acuerdo con Bernal (2010), la población es: “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36).

Para la presente investigación nuestra población estará conformada por 205 colaboradores administrativos de la empresa San Fernando.

Muestra

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{205 * (1.960/2)^2 * 0.240 * 0.760}{(0.050)^2 * (205 - 1) + (1.960/2)^2 * 0.240 * 0.760}$$

Figura 10. Formula de la muestra

Tabla 1
Formula de la Muestra.

Marco muestral	N	205
Error Alfa (Se acostumbra: 5%)	α	0.050
Nivel de Confianza	1- α	0.975
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960
Atributo Estudio Previo. / Prob.	p	0.240
Complemento de p	q	0.760
Precisión	d	0.050
Tamaño de la muestra	n	52.41

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

H0: No existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

3.3.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Existe relación significativa entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

3.4 Variables – Operacionalización

3.4.1 Variables

Variable 1. Gestión Estratégica

Definición conceptual

Betancourt (2006) menciona que la gestión estratégica es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Definición Operacional

Para esta variable se aplicará un programa de gestión estratégica para saber de qué manera mejora la productividad en la población en estudio.

Variable 2. Productividad

Definición conceptual

Martínez y Eugenia (2008) menciona que la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

Definición Operacional

Para esta variable se construirá un instrumento que medirá el nivel de productividad constituida por dos variables: gestión estratégica y productividad.

Operacionalización

Operacionalización de la variable Gestión Estratégica

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión estratégica.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Rangos
Planeación	Anticipación	Del 1 al 7	1 = Nunca	Bajo (21 – 25,8) Medio (25,9 - 29,5) Alto (29,6 – 35,1)
	Organización proactiva		2 = Casi nunca	
	Control		3 = A veces	
	Satisfacción de la demanda		4 = Casi siempre	
			5 = Siempre	
Innovación	Tecnología	Del 8 al 14	1 = Nunca	Bajo (22 – 26,1) Medio (26,2 – 30) Alto (30,1 – 35,1)
	Mejora continua		2 = Casi nunca	
	Liderazgo		3 = A veces	
	Creatividad		4 = Casi siempre	
			5 = Siempre	
Excelencia	Desempeño	Del 15 al 21	1 = Nunca	Bajo (23 – 25,8) Medio (25,9 – 29,24) Alto (29,25 - 33,91)
	Compromiso		2 = Casi nunca	
	Calidad humana		3 = A veces	
	Calidad en los procesos		4 = Casi siempre	
	Infraestructura		5 = Siempre	

Operacionalización de la variable Productividad

Tabla 3

Operacionalización de la variable productividad.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Rangos
Eficiencia	Uso de los recursos	Del 1 al 7	1 = Nunca	Bajo (19 – 26,03)
	Mano de Obra		2 = Casi nunca	Medio (26,04 – 31,23)
	Costos		3 = A veces	Alto (31,24 – 35,36)
	Gastos		4 = Casi siempre	
		5 = Siempre		
Efectividad	Cumplimiento de los objetivos	Del 8 al 14	1 = Nunca	Bajo (15 – 20,98)
	Motivación		2 = Casi nunca	Medio (20,99 – 25,56)
	Habilidades		3 = A veces	Alto (25,57 – 30,27)
	Clima laboral		4 = Casi siempre	
		5 = Siempre		
Eficacia	Calidad del producto	Del 15 al 21	1 = Nunca	Bajo (19 – 27,84)
	Rentabilidad		2 = Casi nunca	Medio (27,85 – 34,35)
	Satisfacción del cliente		3 = A veces	Alto (34,36 – 39,73)
			4 = Casi siempre	
		5 = Siempre		

3.4.2 Operacionalización

Operacionalización de Variables

Para esta investigación la presente variable se medirá con un cuestionario constituido por 21 ítems, los cuales nos darán a conocer el nivel de la gestión estratégica y sus respectivas dimensiones.

3.5 Métodos y Técnicas de Investigación

Métodos de Investigación

Para la presente investigación se toma como método el cuantitativo, el cual Hernández (2010) la define como: “La utilización de técnicas estructuradas, ya que busca la medición de las variables previamente establecidas, por esta razón en esta investigación se construirá un instrumento de medición de la variable dependiente” (p.34).

Técnicas de Investigación

Según Muñoz et al. (2001) citado por Bernal (2010) menciona que: “En la investigación cuantitativa se utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información” (p.86).

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación sistemática
- Escalas de actitudes
- Análisis de contenido
- Test estandarizados y no estandarizados
- Grupos focales y grupos de discusión
- Pruebas de rendimiento
- Inventarios
- Fichas de cotejo
- Pruebas estadísticas

3.6 Descripción y Técnicas de Investigación

Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden la forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de gestión estratégica construido por el autor, que nos ayudó a recabar los datos de dicha variable, el segundo instrumento es el denominado cuestionario de productividad, que nos describe los niveles de la segunda variable en mención en los trabajadores de la empresa San Fernando 2018.

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

Instrumento de la variable I: Gestión estratégica

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre gestión estratégica

Autor: David Rodríguez Solís

Procedencia: Universidad Autónoma del Perú

Administración: Individual

Duración: 30 minutos

Ámbito de aplicación: Colaboradores de la empresa San Fernando – Lima 2018

Edad de aplicación: De 18 a 60 años.

Normas de aplicación

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

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

Normas de calificación

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

Instrumento de la variable II: Gestión Productividad

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Productividad

Autor: David Rodríguez Solís

Procedencia: Universidad Autónoma del Perú

Administración: Individual

Duración: 30 minutos

Ámbito de aplicación: Colaboradores de la empresa San Fernando – Lima 2018

Edad de aplicación: De 18 a 60 años.

Normas de aplicación

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

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

Normas de calificación

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

3.7 Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

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

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

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

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis, se presentó tablas y figuras por variable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable gestión estratégica.

Resultado de validación del cuestionario de la variable gestión estratégica:

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de este. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario gestión estratégica.

Validador	Experto	Aplicabilidad
Juan Bacigalupo Pozo	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad

Índice de consistencia interna del cuestionario de la variable gestión estratégica.

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 5

Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión estratégica.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,740	21

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa de = 0,740, el cual es de fuerte confiabilidad, ya que se encuentra cerca de la unidad, lo cual indica que el instrumento tiene un aceptable grado de confiabilidad, validando su uso para los datos recabados por el instrumento, tal como se muestra en la tabla 5.

Validez del instrumento de la variable productividad.

Resultado de validación del cuestionario de la variable productividad.

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de este. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 6

Resultados de la validación del cuestionario productividad.

Validador	Experto	Aplicabilidad
Juan Bacigalupo Pozo	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad.

Índice de consistencia interna del cuestionario de la variable productividad.

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

Alfa de Cronbach para el cuestionario de productividad.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	21

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa de = 0,869, el cual es de fuerte confiabilidad, ya que se encuentra cerca de la unidad, lo cual indica que el instrumento tiene un aceptable grado de confiabilidad, validando su uso para los datos recabados por el instrumento, tal como se muestra en la tabla 7.

4.2 Resultados descriptivos de las variables

Análisis descriptivos de la variable gestión estratégica

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la variable gestión estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	9	17,3
	MEDIO	29	55,8
	ALTO	14	26,9
	Total	52	100,0

Interpretación:

En la presente tabla 8 y figura 10, observamos que 29 colaboradores que corresponden al 55,8% de la población en estudio, perciben una mediana gestión estratégica, de la misma manera 14 colaboradores representados por el 26,9% del universo en estudio indican que existe una alta gestión estratégica, mientras que el 17,3% que representan 9 colaboradores indican que existe una baja gestión estratégica en la empresa San Fernando del distrito de Lima en el año 2018. Si incrementara él % de colaboradores que indican que existe una alta gestión estratégica, se reducirían los altos niveles de costos, en la compra y utilización de las materias primas, en la conversión alimenticia en él proceso de crianza y en el incremento de la mortalidad de las aves.

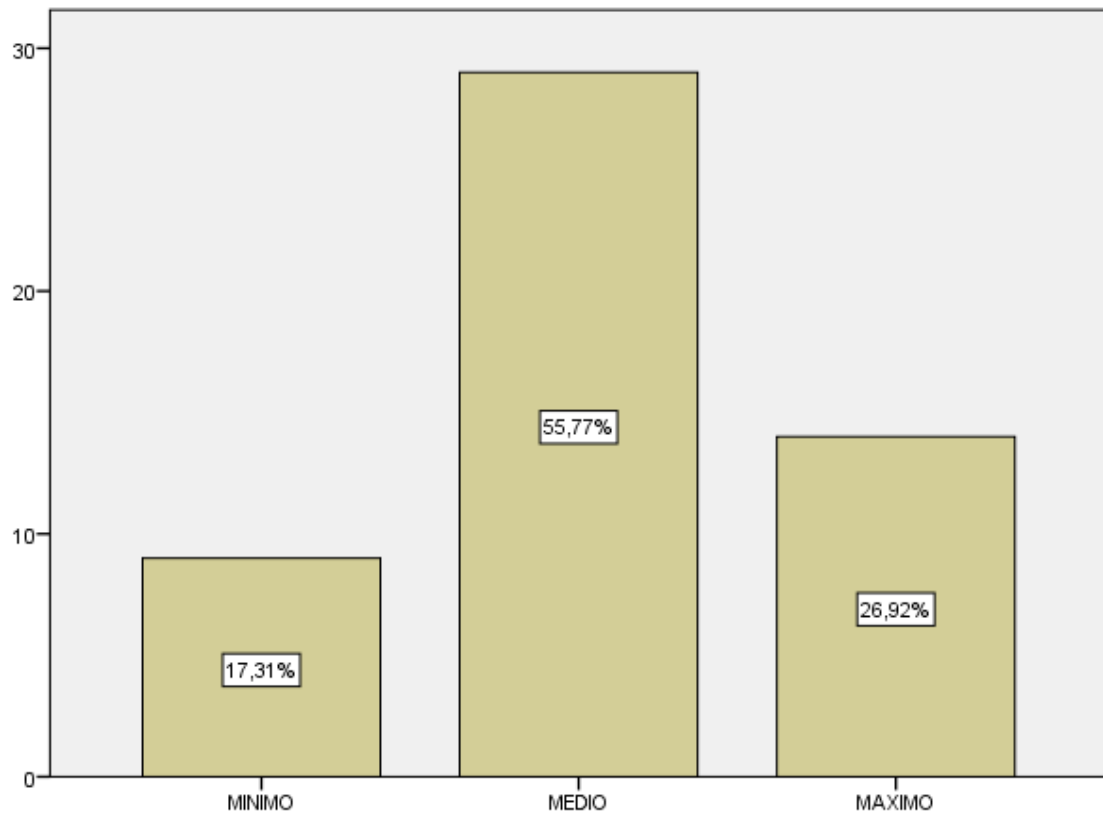


Figura 11. Distribución porcentual según el nivel de la variable gestión estratégica.

Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable gestión estratégica

Descripción de los resultados de la dimensión planeación

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión planeación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	11	21,2
	MEDIO	29	55,8
	ALTO	12	23,1
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 9 y la figura 11, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión planeación, se observa que el 55,77% se encuentra en el nivel medio, el 23,08% se encuentra en el nivel alto, y el 21,15% se encuentra en el nivel bajo, lo cual nos indica que se debe mejorar la planeación dentro de la gestión estratégica, para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

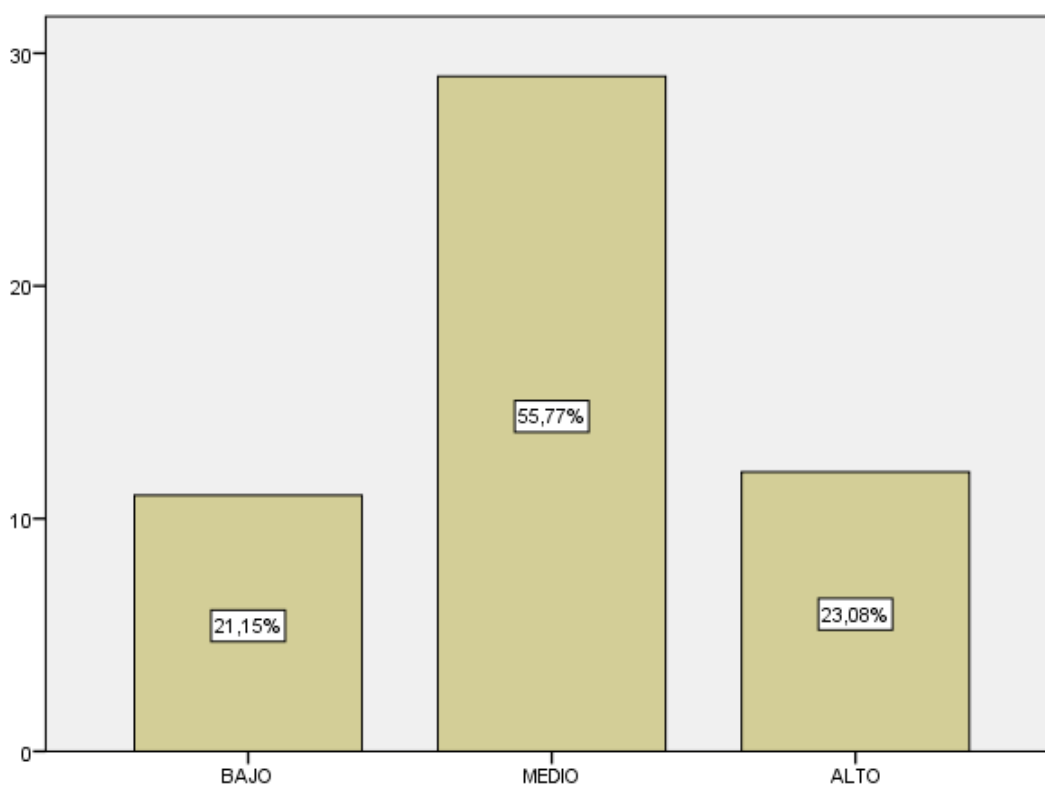


Figura 12. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión planeación.

Descripción de los resultados de la dimensión innovación

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión innovación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	14	26,9
	MEDIO	33	63,5
	ALTO	5	9,6
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 10 y la figura 12, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión innovación, se observa que el 63,46% se encuentra en el nivel medio, el 26,92% se encuentra en el nivel bajo, y el 9,62% se encuentra en el nivel alto, lo cual nos indica que se debe mejorar la innovación dentro de la gestión estratégica, para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

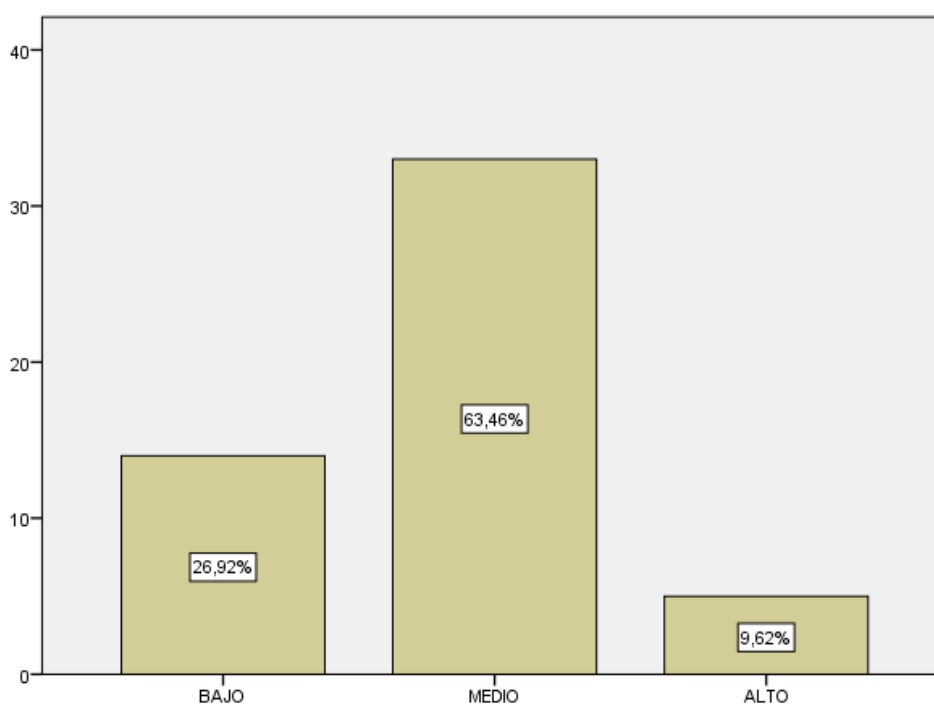


Figura 13. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión innovación.

Descripción de los resultados de la dimensión excelencia

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión excelencia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	9	17,3
	MEDIO	30	57,7
	ALTO	13	25,0
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 11 y la figura 13, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión excelencia, se observa que el 57,69% se encuentra en el nivel medio, el 25% se encuentra en el nivel alto, y el 17,31% se encuentra en el nivel bajo, lo cual nos indica que se debe mejorar la excelencia dentro de la gestión estratégica, para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

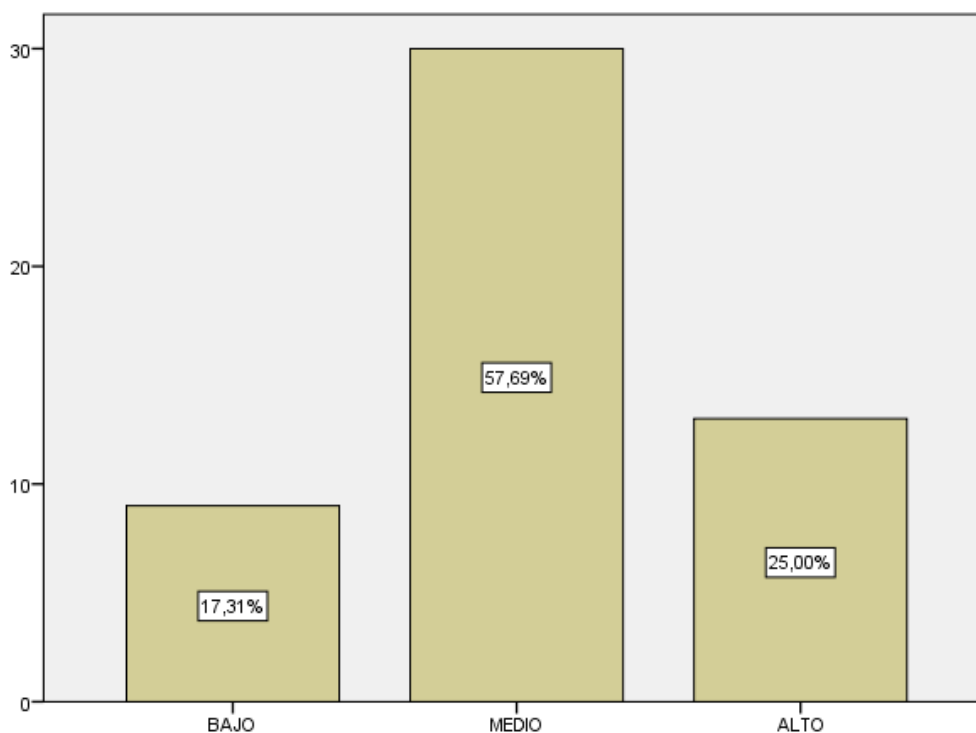


Figura 14. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión excelencia.

Análisis descriptivos de la variable productividad

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la variable productividad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	9	17,3
	MEDIO	34	65,4
	ALTO	9	17,3
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 12 y la figura 14, la cual pertenece a la evaluación de la variable productividad, se observa que el 65,38% se encuentra en el nivel medio, el 17,31% se encuentra en el nivel alto, y el 17,31% se encuentra en el nivel bajo, lo cual nos indica que se debe mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

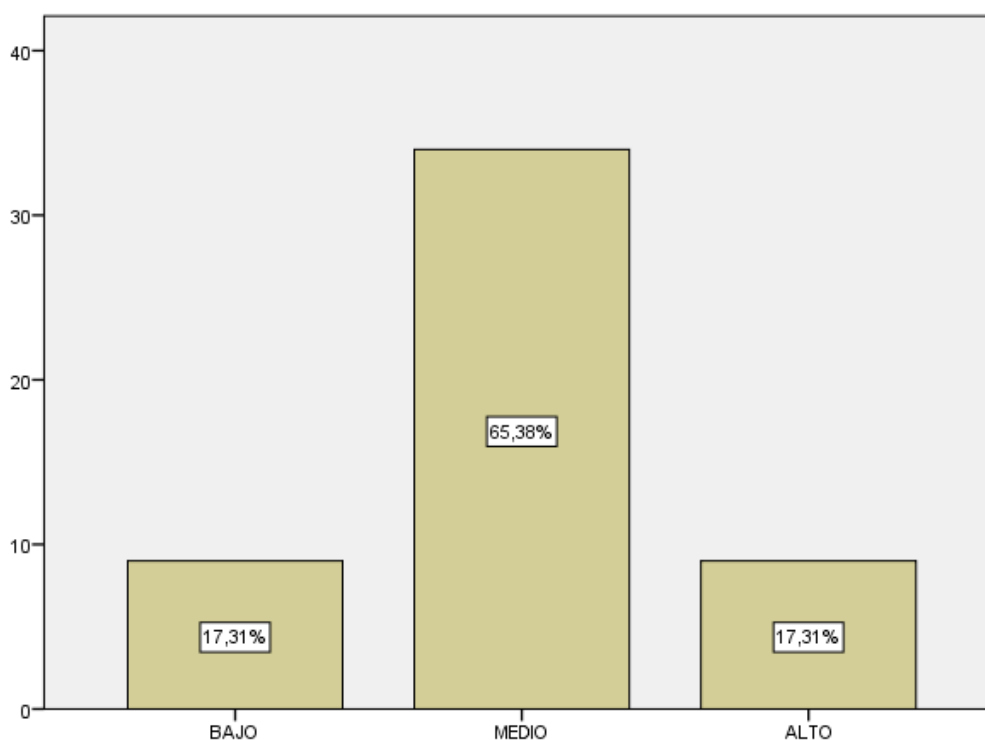


Figura 15. Distribución porcentual según el nivel de la variable productividad.

Descripción de los resultados de la dimensión eficiencia

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión eficiencia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	10	19,2
	MEDIO	36	69,2
	ALTO	6	11,5
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 13 y la figura 15, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión eficiencia, se observa que el 69,23% se encuentra en el nivel medio, el 19,23% se encuentra en el nivel bajo, y el 11,54% se encuentra en el nivel alto, lo cual nos indica que se debe mejorar la eficiencia para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

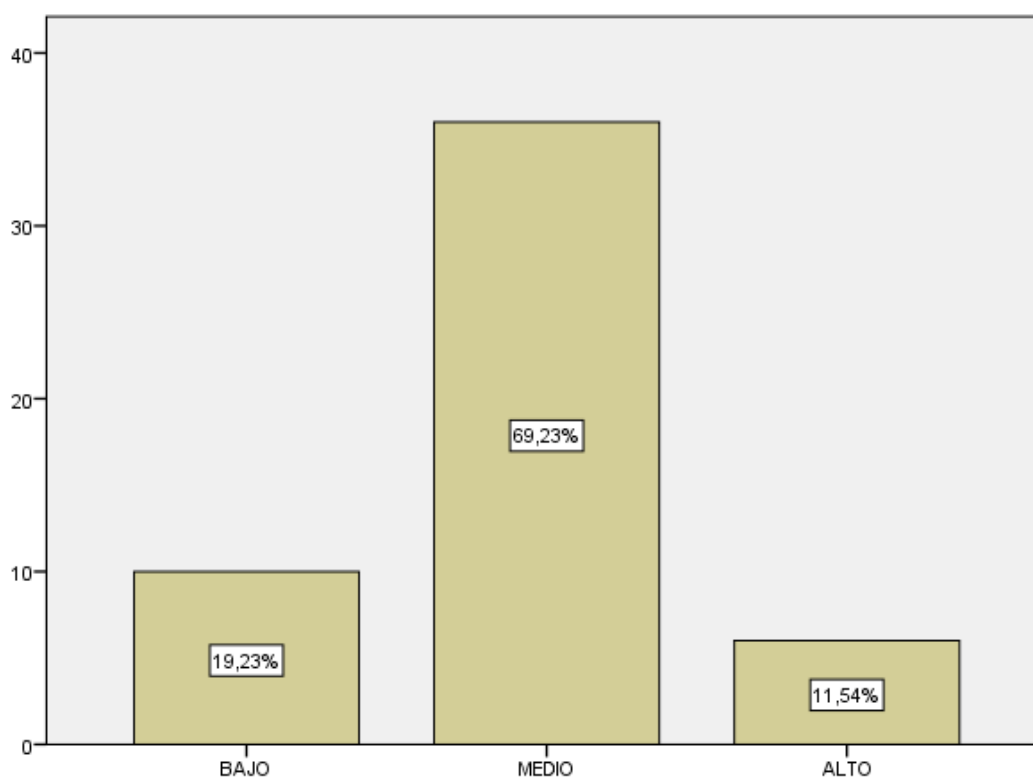


Figura 16. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión eficiencia

Descripción de los resultados de la dimensión efectividad

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión efectividad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	10	19,2
	MEDIO	26	50,0
	ALTO	16	30,8
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 14 y la figura 16, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión efectividad, se observa que el 50% se encuentra en el nivel medio, el 30,77% se encuentra en el nivel alto, y el 19,23% se encuentra en el nivel bajo, lo cual nos indica que se debe mejorar la efectividad para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

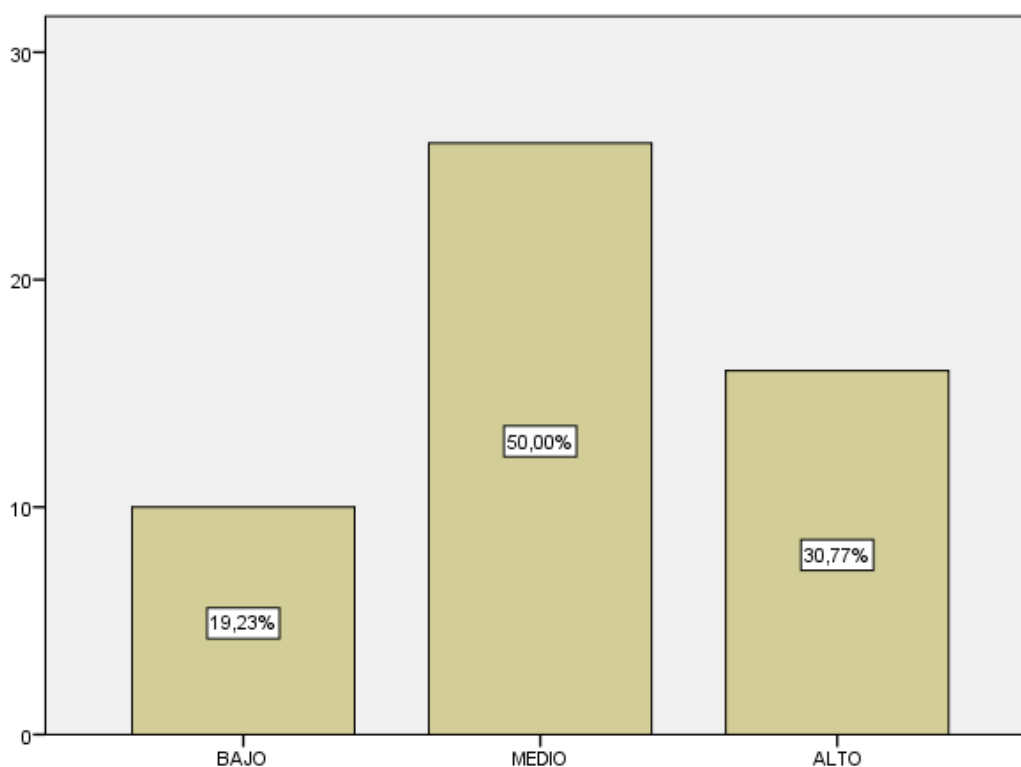


Figura 17. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión efectividad.

Descripción de los resultados de la dimensión eficacia

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de la dimensión eficacia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	9	17,3
	MEDIO	30	57,7
	ALTO	13	25,0
	Total	52	100,0

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 15 y la figura 17, la cual pertenece a la evaluación de la dimensión eficacia, se observa que el 57,69% se encuentra en el nivel medio, el 25% se encuentra en el nivel alto, y el 17,31% se encuentra en el nivel bajo, lo cual nos indica que se debe mejorar la eficacia para mejorar la productividad de la empresa San Fernando, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio.

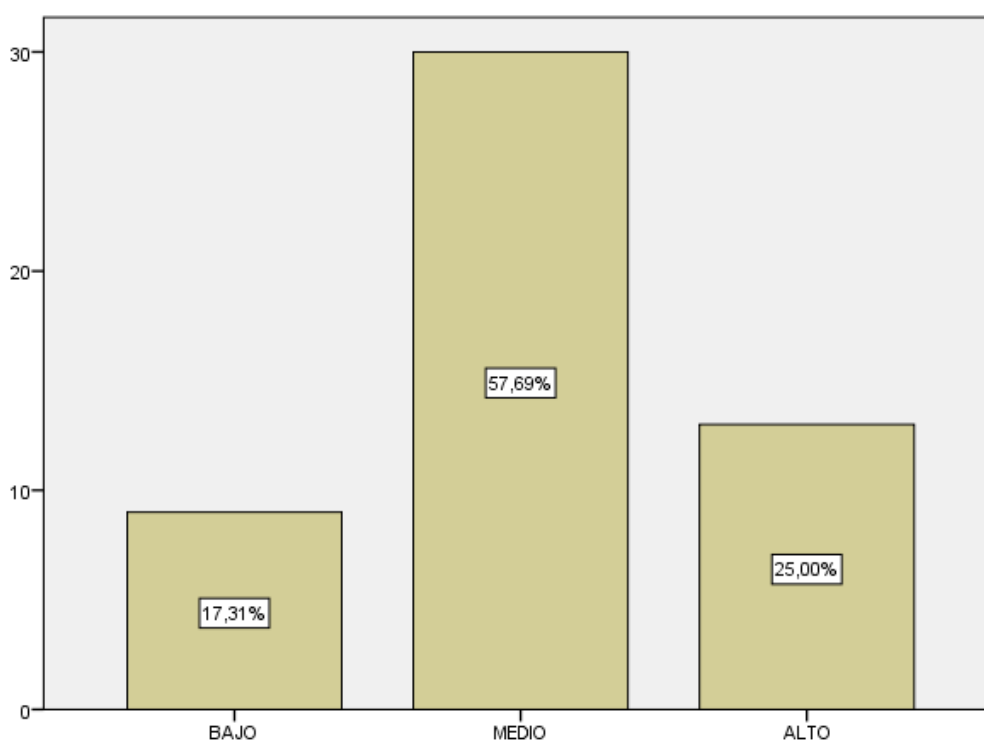


Figura 18. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión eficacia.

4.3 Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Prueba de normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable productividad no presenta una distribución normal ($p_valor > 0.05 = 5\%$)

H1: La variable productividad presenta una distribución normal ($p_valor \leq 0.05$)

Tabla 16

Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión estratégica y productividad.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Estratégica	,120	52	,057	,970	52	,209
Productividad	,121	52	,056	,957	52	,061

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

En la tabla 17, se muestra el análisis de la normalidad de la variable Gestión Estratégica y Productividad, utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov, dado que se utilizó una muestra de la población total, se observa que ninguna de las variables muestra valores p (sig.) menores a 0.05, lo cual nos indica que dichas distribuciones no pertenecen a una distribución de contraste normal. Es por tal motivo que la distribución es paramétrica ya que el $p_valor = 0.057 > 5\%$ de la variable Gestión estratégica y el $p_valor = 0.056 > 5\%$ de la variable Productividad, sospechando que el estadístico apropiado que pruebe la hipótesis del investigador sea R de Pearson.

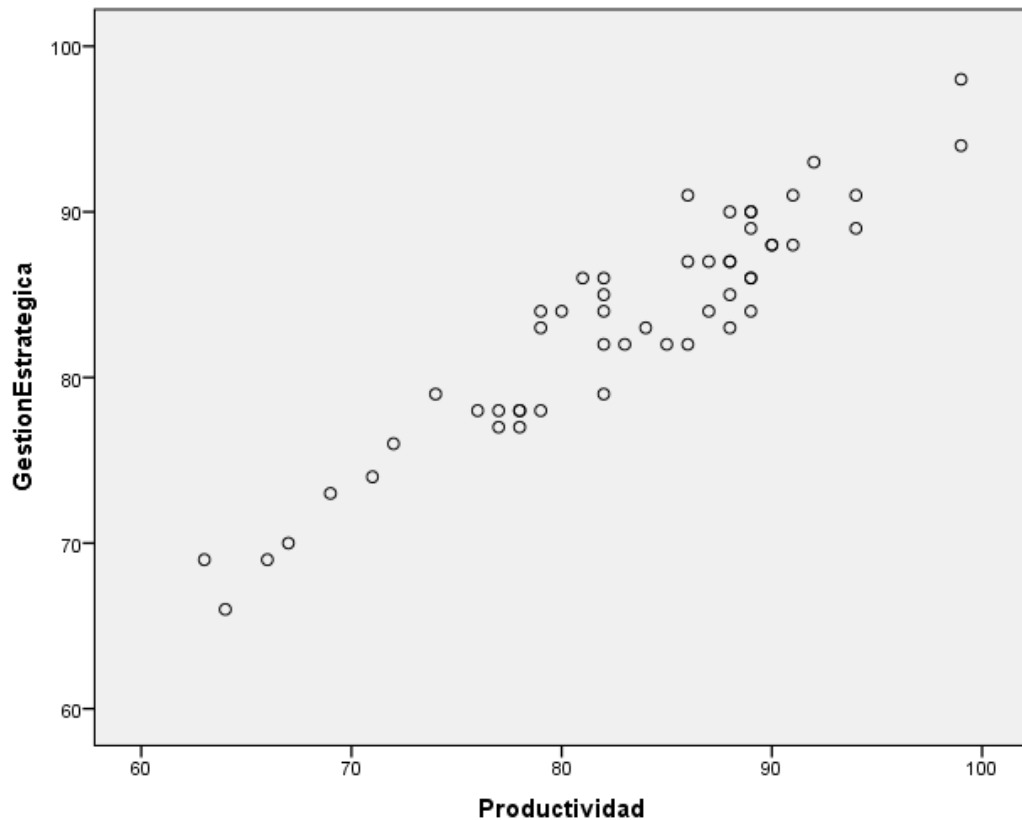


Figura 19. Grafico de dispersion de las variables gestion estrategica y productividad.

Procedimientos correlacionales

Procedimiento correlacional entre ambas variables

Ho: No existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 17

Correlación entre la Gestión Estratégica y la Productividad.

Correlaciones			
		Gestión Estratégica	Productividad
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis del grado de relación entre variables

Como la magnitud de la correlación es de 0.940, decimos que la fuerza de la correlación es positiva alta, lo cual quiere decir que existe relación entre la variable gestión estratégica y productividad; como es positivo, entonces la relación existente entre ambas variables también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de gestión estratégica, de la misma forma también se espera que mayor sea el nivel de productividad.

Contraste de hipótesis

Como el $p_valor = 0.000 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de la empresa San Fernando Lima – 2018.

Correlación entre la dimensión Planeación y la Productividad

Ho: No existe relación significativa entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

H1: Existe relación significativa entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 18

Correlación entre la dimensión planeación y la productividad.

Correlaciones			
		Productividad	PLANEACION
Productividad	Correlación de Pearson	1	,890**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis del grado de relación entre variables

Como la magnitud de la correlación es de 0.890, decimos que la fuerza de la correlación es considerablemente positiva, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión planeación y la variable productividad; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de planeación de la misma forma también se espera que mayor sea el nivel de productividad.

Contraste de hipótesis

Como el $p_valor = 0.000 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la planeación y la productividad de la empresa San Fernando Lima – 2018.

Correlación entre la dimensión Innovación y la Productividad

Ho: No existe relación significativa entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

H1: Existe relación significativa entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 19

Correlación entre la dimensión innovación y la productividad.

Correlaciones			
		Productividad	INNOVACION
Productividad	Correlación de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis del grado de relación entre variables

Como la magnitud de la correlación es de 0.834, decimos que la fuerza de la correlación es considerablemente positiva, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión innovación y la variable productividad; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de innovación de la misma forma también se espera que mayor sea el nivel de productividad.

Contraste de hipótesis

Como el $p_valor = 0.000 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la innovación y la productividad de la empresa San Fernando Lima – 2018.

Correlación entre la dimensión Excelencia y la Productividad

Ho: No existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

H1: Existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 20

Correlación entre la dimensión excelencia y la productividad.

Correlaciones			
		Productividad	EXCELENCIA
Productividad	Correlación de Pearson	1	,864**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis del grado de relación entre variables

Como la magnitud de la correlación es de 0.864, decimos que la fuerza de la correlación es considerablemente positiva, lo cual quiere decir que existe relación entre la excelencia y la variable productividad; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de excelencia de la misma forma también se espera que mayor sea el nivel de productividad.

Contraste de hipótesis

Como el $p_valor = 0.000 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de la empresa San Fernando Lima – 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación con respecto al objetivo general “Determinar cuál es la relación entre la Gestión Estratégica y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018”, han sido favorables, ya que se encontró una correlación al 0.940 con el coeficiente de Pearson, con un valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad, estos resultados coinciden con la investigación de Ochoa (2018) en su tesis titulada: “la gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la dirección de salud II lima sur en el año 2016”, esta investigación es de tipo descriptivo correlacional y de corte transversal, en la que se concluyó que, si existe relación significativa entre la gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la Dirección de Salud II Lima Sur en el año 2016, debido a que se obtuvo con el coeficiente de Pearson, un valor de 0.724, y una significancia de 0.02 que es menor al parámetro teórico que es 0.05. Los resultados de esta investigación son similares debido a que el tipo y modelo de investigación son iguales, además, ambos obtuvieron una significancia menor a 0.05 utilizando el coeficiente de Pearson, determinando que existe correlación entre ambas variables.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación se encontró que existe relación significativa entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018, este resultado coincide con la investigación de Turbay (2008) en su investigación denominada: “Administración estratégica y productividad en la matriz de tecnología de una herramienta de planeación y control”, el cual concluyó que los procesos de producción son el subsistema de las actividades primarias, el cual le da identidad a las empresas e integra la cadena de valor. Esto coincide en relación con respecto a la dimensión planeación, debido a que los procesos de producción son un factor importante en la planeación, en el cual podemos anticiparnos a los posibles problemas, controlar eficientemente los recursos y lograr la producción necesaria para cubrir con la demanda existente.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación se encontró que existe relación significativa entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018, estos resultados son similares a la investigación de Yumpo (2015) en su Tesis titulada: “Gestión estratégica y eficiencia de los Consejos Educativos Institucionales en Instituciones Educativas de la Red 09-Puente Piedra, 2014”, la población del estudio estuvo conformada por 158 servidores que laboran en cuatro instituciones educativas, esta investigación es de tipo descriptiva correlacional y se concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio, ya que, utilizándose el valor de índice de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos usados, dio como resultado: 0.949 para la variable gestión estratégica y para la variable de nivel de eficiencia del 0.969; en ambos casos presentaron alto grado de confiabilidad. Se observa que ambas investigaciones son similares debido a que la población del estudio fue casi de la misma cantidad, además, en ambos se utilizó el índice de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos usados, donde se obtuvieron resultados similares.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación se encontró que existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018, estos resultados son similares a la investigación de Gómez (2011) en su investigación denominada: “Producción y calidad del producto de la industria de confecciones de Bucaramanga”, la metodología aplicada fue un estudio de tipo descriptivo, y concluyo que los costos de producción y la calidad de los productos, son una opción estratégica para lograr posicionamientos en el mercado al ser un factor que incide sobre clientes y consumidores que buscan satisfacer las necesidades con productos que posean ciertos atributos y características. Ambas investigaciones son parecidas debido a que son de tipo descriptivo correlacional, además, esto confirma la relación significativa con respecto a la dimensión excelencia en la empresa San Fernando, ya que esta incide tanto en el ambiente de crianza de las aves, en la calidad de la alimentación, el cuidado que se les brinde, viéndose todo esto reflejado en el producto final de la empresa San Fernando.

5.2. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al objetivo general, el cual pide “Determinar cuál es la relación entre la Gestión Estratégica y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018”, se encontró una correlación al 0.940 con el coeficiente de Pearson, con un valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa alta entre la Gestión Estratégica y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al primer objetivo específico, el cual pide “Determinar cómo se relaciona la planeación con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018”, se encontró una correlación al 0.890 con el coeficiente de Pearson, con un valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa alta entre él Planeamiento y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al segundo objetivo específico, el cual pide “Determinar cómo se relaciona la Innovación con la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018”, se encontró una correlación al 0.834 con el coeficiente de Pearson, con un valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa alta entre la Innovación y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al tercer objetivo específico, el cual pide “Determinar cómo se relaciona la excelencia con la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018”, se encontró una correlación al 0.864 con el coeficiente de Pearson, con un valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa alta entre la excelencia y la Productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima - 2018.

5.3. Recomendaciones

Con respecto a la problemática general del estudio, que trata sobre la gestión estratégica en la productividad, por ser la actividad de mayor impacto en el costo de producción de la empresa San Fernando, se recomienda crear un modelo logístico de compras que permita a la empresa obtener ventajas en los costos por la compra de maíz y soya (importaciones), por ejemplo, mediante la creación de un área de Trading el cual le va a permitir reducir el costo adicional que cobra el intermediario (5 US\$ por Tm), lo cual impactaría en 150 mil US\$ mensuales aproximadamente en beneficio de la empresa, además, lo ubicaría estratégicamente en una posición ventajosa con respecto a la competencia, ya que manejaría en forma confidencial sus precios de compra.

Con respecto al primer problema específico del estudio, que trata sobre la planeación en la productividad, se recomienda elaborar un plan de mejora tecnológica a través de la construcción de galpones automatizados para la crianza de pollos, el cual le va a permitir a la empresa obtener una rentabilidad adicional de 0.10 centavos aproximadamente por Kg. de Pollo, además de asegurar una mejor bioseguridad y por ende una menor mortalidad de las aves, debido a que estos galpones cuentan con un sistema de control automático en la temperatura del ambiente de las aves, en los sistemas de alimentación no requiere la intervención de trabajadores, lo cual les da una mayor resistencia ante cualquier epidemia, esta mejora está probada en la industria pecuaria a nivel internacional (empresa Dutchman INC).

Con respecto al segundo problema específico del estudio, que trata sobre la innovación en la productividad, se recomienda que los sistemas de innovación y evaluación de líneas genéticas de la empresa tengan un alcance a nivel de productos menores, es decir, a la venta en tiendas retail, debido a que actualmente solo se venden a nivel genérico, lo cual podría venderse como un producto con un valor agregado y le daría a la empresa una ventaja competitiva.

Otra recomendación es que la empresa innove en la producción de productos precocidos, como en pollo aderezado para los diferentes tipos de comida, por ejemplo, pollo a la olla, estofado de pollo, arroz con pollo, los cuales se pondrían a la venta en tiendas retail, contribuyendo al incremento de la diversidad de sus productos y en sus volúmenes de venta.

Con respecto al tercer problema específico del estudio, que trata sobre la excelencia en la productividad, se recomienda una capacitación constante al personal operario de granja en los procedimientos de crianza y alimentación de las aves (conversión alimenticia), el cual le permitirá a la empresa la optimización de gastos en la alimentación y el cuidado de las aves para reducir la mortalidad, también se recomienda implementar un sistema de bonificaciones y premiaciones por resultados logrados en todas las áreas de la empresa, lo cual los motivara a trabajar eficientemente, a ponerse metas y buscar su realización personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidad y ciencias sociales* (3ª ed.). Colombia: Pearson.

Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (3ª ed.). Venezuela: T.G.RED.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Thomson.

Chiavenato, I. (2006). *Estrategia: Introducción a la teoría general de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw - Hill Interamericana.

Drucker, P. (1974). *Management: Task, responsibilities, and practices*. New York: Harper & Row.

García, A. (2011). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana Industria* (2ª ed.). México: Editorial Trillas.

Goetsch, D. (1994). *Introduction to Total Quality*. EE. UU: Macmillan USA.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw - Hill Interamericana.

Imai, M. (1995). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA

Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw - Hill Interamericana.

López, A. (1998). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Colombia: Pearson.

Münch, L. (2012). *8 fundamentos de Administración* (2ª ed.) México: Editorial Trillas.

Peters, T y Waterman, R. (1994). *En busca de la excelencia*. España: Harper Collins Ibérica.

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Prentice Hall - Hill Interamericana.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). México: Pearson.

Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). España: ESIC editorial.

Terry, G. (2000). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.

Tesis:

Fernández, F. y Núñez, J. (2017). *Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ongd desco* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9284>

Gabriel, T. (2008) *Administración estratégica de la producción: Modelo con base en la matriz de tecnología Una herramienta de planeación y control de la productividad* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457005>

Hernández, I. y Zambrano, J. (2016). *Planeamiento estratégico de san Fernando* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7981>

López, F. (2017) *Plan de mejora en el área de producción de una empresa textil de calcetines* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9757>

Macassi, D. (2016) *Gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_d18ac9a90b73e46287ccda2a7abec59a

Morales, M. (2015) *Gestión de la innovación en una empresa de alimentos. un estudio de caso* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6651>

Ochoa, E. (2018) *La gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la dirección de salud II lima sur en el año 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/478>

Pérez, E. (2016) *Eficiencia y productividad para una empresa instaladora de televisión satelital* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10980>

Yeren, Y. (2017) *Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa klauss. s.a. lima – 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/123456789/388>

Yumpo, W. (2015) *Gestión estratégica y eficiencia de los Consejos Educativos Institucionales en Instituciones Educativas de la Red 09-Puente Piedra* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7063>

Artículo:

Díaz, A. (2014). Miradas sobre la formación del profesorado en tecnologías de información y comunicación (TIC). *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (2), 4-10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101939>

ANEXOS

ANEXO 01
Informe de software anti plagio (Turnitin).

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
"GESTION ESTRATEGICA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA SAN FERNANDO LIMA - 2017"

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resumen de coincidencias ✕

15 %

1	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	10 %	>
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	5 %	>

Se ha encontrado malware

ANEXO 02
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	TIPOS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p>GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la producción en los colaboradores de la empresa San Fernando Lima – 2018?</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar cuál es la relación entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar cómo se relaciona la planeación con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>H0: No existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p> <p>H1: Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p>	<p>Gestión Estratégica</p>	<p>Planeación</p> <p>Innovación</p> <p>Excelencia</p>

<p>¿Cuál es la relación entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona la innovación con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p> <p>Determinar cómo se relaciona la excelencia con la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Existe relación significativa entre la planeación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la innovación y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la excelencia y la productividad de los colaboradores de la empresa San Fernando Lima 2018.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p>	<p>Productividad</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Efectividad</p> <p>Eficacia</p>
---	---	--	---------------------------------	----------------------	--

ANEXO 03

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

TITULO: "GESTION ESTRATEGICA EN LA PRODUCTIVIDAD"

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

(1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A Veces (4) Casi Siempre (5) Siempre.

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

PARTE I: GESTION ESTRATEGICA

Dimensión 1: Planeación		N	CN	AV	CS	S
1	Existen metas a cumplir diariamente.					
2	Considera que existe una comunicación eficaz entre las áreas de la empresa.					
3	Se realizan capacitaciones sobre los procesos de producción.					
4	Realizan anticipadamente una planificación para cumplir con las metas.					
5	Considera que en la empresa posee un riguroso control en la calidad de sus productos.					
6	Considera que la empresa realiza una excelente planeación para las campañas de producción.					
7	Cubren la demanda existente mediante la producción.					
Dimensión 2: Innovación		N	CN	AV	CS	S
8	Hacen uso de la tecnología en los procesos de					
9	producción.					
10	Considera que innovar en tecnología ayudaría a la empresa a mejorar aún más en la calidad de los productos.					
11	Considera que tiene un aprendizaje constante en el trabajo que realiza.					

12	Considera que en los últimos años la producción ha mejorado significativamente.					
13	Considera que el personal utiliza su propio criterio en la solución de problemas.					
14	La empresa realiza capacitaciones de liderazgo a todo el personal.					
Dimensión 3: Excelencia		N	CN	AV	CS	S
15	Cumplen con las metas propuestas en el tiempo y la cantidad establecida.					
16	Considera que tienen los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.					
17	Recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado.					
18	Considera que el personal se siente comprometido con su trabajo.					
19	Considera que el personal realiza un excelente trabajo.					
20	El espíritu de equipo en la empresa es excelente.					
21	Considera que la infraestructura de la empresa es excelente para la producción.					

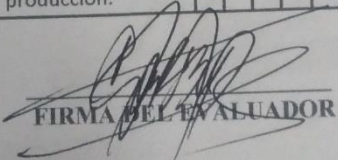
PARTE II: PRODUCTIVIDAD

Dimensión 4: Eficiencia		N	CN	AV	CS	S
22	Cuentan con el personal suficiente para la producción.					
23	Existe una alta conversión alimenticia en la producción de pollos.					
24	Existe una alta mortalidad en la crianza de pollos.					
25	El personal tiene una buena capacidad de iniciativa en su trabajo.					
26	Existe un control para el cumplimiento de los presupuestos planificados.					
27	Existe una capacitación especial para cada puesto diferente.					
28	Considera que hay un exceso de merma el consumo de alimentos para pollos.					
Dimensión 5: Efectividad		N	CN	AV	CS	S
29	Cumplen con el tiempo establecido sobre la producción.					
30	Cumplen con el tiempo establecido de las metas.					
31	La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.					
32	La empresa mide el desempeño de los trabajadores.					
33	Considera que se le debería brindar mayores incentivos a los trabajadores dentro del área correspondiente.					
34	Considera que hay empatía entre los colaboradores.					
Dimensión 6: Eficacia		N	CN	AV	CS	S
35	La empresa invierte en tecnología para mejorar la calidad de los productos.					
36	Considera que los productos de la empresa pueden ser recomendados por su calidad.					
37	Considera que se puede mejorar la calidad de los productos.					
38	Considera que hay un buen control y orden en las finanzas de la empresa.					
39	Considera que en los últimos años ha aumentado las ventas de la empresa.					
40	Considera que en los últimos años ha incrementado el margen neto de las ventas.					
41	Considera que la producción se da a vasto con la demanda del mercado.					
42	Considera que el producto supera las expectativas de los clientes.					

ANEXO 04
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA GESTION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA SAN FERNANDO – LIMA 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.					
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA.		
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD						
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
GESTION ESTRATEGICA Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.	PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> • ANTICIPACIÓN • ORGANIZACIÓN PROACTIVA • CONTROL • SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA 	Existen metas a cumplir diariamente.						✓		✓		✓					
			Considera que existe una comunicación eficaz entre las áreas de la empresa.						✓		✓		✓		✓			
			Se realizan capacitaciones sobre los procesos de producción.						✓		✓		✓		✓			
			Realizan anticipadamente una planificación para cumplir con las metas.						✓		✓		✓		✓			
			Considera que en la empresa posee un riguroso control en la calidad de sus productos.						✓		✓		✓		✓			
			Considera que la empresa realiza una excelente planeación para las campañas de producción.						✓		✓		✓		✓			
			Cubren la demanda existente mediante la producción.						✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> • TECNOLOGÍA • MEJORA CONTINUA 	Hacen uso de la tecnología en los procesos de producción.							✓		✓		✓					
		Considera que innovar en tecnología ayudaría a la empresa a mejorar aún más en la calidad de los productos.							✓		✓		✓					

INNOVACION	• LIDERAZGO • CREATIVIDAD	Considera que tiene un aprendizaje constante en el trabajo que realiza.								✓	✓	✓	✓	✓	✓				
		Considera que en los últimos años la producción ha mejorado significativamente.									✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		Considera que el personal utiliza su propio criterio en la solución de problemas.									✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		La empresa realiza capacitaciones de liderazgo a todo el personal.									✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		Considera que la empresa fomenta la creatividad en el trabajo.									✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	EXCELENCIA	• DESEMPEÑO • COMPROMISO • CALIDAD HUMANA • CALIDAD EN LOS PROCESOS • INFRAESTRUCTURA	Cumplen con las metas propuestas en el tiempo y la cantidad establecida.								✓	✓	✓	✓	✓	✓			
			Considera que tienen los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.								✓	✓	✓	✓	✓	✓			
			Recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado.									✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			Considera que el personal se siente comprometido con su trabajo.									✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			Considera que el personal realiza un excelente trabajo.									✓	✓	✓	✓	✓	✓		
El espíritu de equipo en la empresa es excelente.											✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Considera que la infraestructura de la empresa es excelente para la producción.											✓	✓	✓	✓	✓	✓			

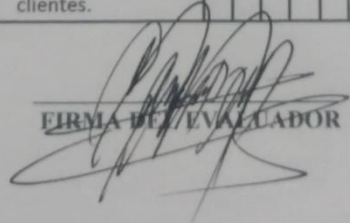

FIRMA DEL EVALUADOR

**ANEXO 04
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SAN FERNANDO – LIMA 2017.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA.		
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
PRODUCCION Conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes, como parte de la competencia de una empresa u organización.	EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • USO DE LOS RECURSOS • MANO DE OBRA • COSTOS • GASTOS 	Cuentan con el personal suficiente para la producción.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe una alta conversión alimenticia en la producción de					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe una alta mortalidad en la crianza de pollos.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			El personal tiene una buena capacidad de iniciativa en su trabajo.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe un control para el cumplimiento de los presupuestos planificados.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe una capacitación especial para cada puesto diferente.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Considera que hay un exceso de merma el consumo de alimentos para pollos.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> • CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS • MOTIVACIÓN 	Cumplen con el tiempo establecido sobre la producción.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Cumplen con el tiempo establecido de las metas.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> HABILIDADES CLIMA LABORAL 	La empresa mide el desempeño de los trabajadores.							✓		✓		✓		✓			
		Considera que se le debería brindar mayores incentivos a los trabajadores dentro del área correspondiente.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que hay empatía entre los colaboradores.								✓		✓		✓		✓		
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> CALIDAD DEL PRODUCTO RENTABILIDAD SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 	La empresa invierte en tecnología para mejorar la calidad de los productos.							✓		✓		✓		✓			
		Considera que los productos de la empresa pueden ser recomendados por su calidad.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que se puede mejorar la calidad de los productos.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que hay un buen control y orden en las finanzas de la empresa.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que en los últimos años ha aumentado las ventas de la empresa.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que en los últimos años ha incrementado el margen neto de las ventas.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que la producción se da a vasto con la demanda del mercado.								✓		✓		✓		✓		
		Considera que el producto supera las expectativas de los clientes.								✓		✓		✓		✓		

FIRMA DEL EVALUADOR



Validación del instrumento: Gestión Estratégica y Productividad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PRODUCTIVIDAD

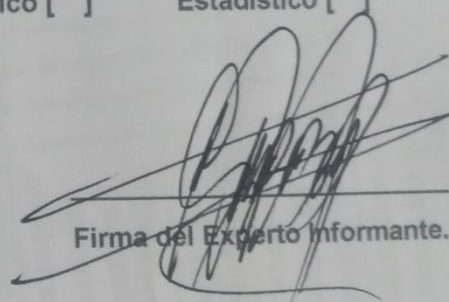
Opinión de aplicabilidad: HAY SUFICIENCIA

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. JUAN BASCIGUPO POZO

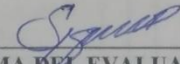
DNI: 07623179

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []



Firma del Experto Informante.

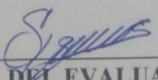
INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO • CREATIVIDAD 	Considera que tiene un aprendizaje constante en el trabajo que realiza.					/	/	/	/		
		Considera que en los últimos años la producción ha mejorado significativamente.					/	/	/	/		
		Considera que el personal utiliza su propio criterio en la solución de problemas.					/	/	/	/		
		La empresa realiza capacitaciones de liderazgo a todo el personal.					/	/	/	/		
		Considera que la empresa fomenta la creatividad en el trabajo.					/	/	/	/		
EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • DESEMPEÑO • COMPROMISO • CALIDAD HUMANA • CALIDAD EN LOS PROCESOS • INFRAESTRUCTURA 	Cumplen con las metas propuestas en el tiempo y la cantidad establecida.					/	/	/	/		
		Considera que tienen los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.					/	/	/	/		
		Recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado.					/	/	/	/		
		Considera que el personal se siente comprometido con su trabajo.					/	/	/	/		
		Considera que el personal realiza un excelente trabajo.					/	/	/	/		
		El espíritu de equipo en la empresa es excelente.					/	/	/	/		
		Considera que la infraestructura de la empresa es excelente para la producción.					/	/	/	/		


 FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 04
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SAN FERNANDO – LIMA 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.				
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR			RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA.	
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD					
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
PRODUCCION Conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes, como parte de la competencia de una empresa u organización.	EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • USO DE LOS RECURSOS • MANO DE OBRA • COSTOS • GASTOS 	Cuentan con el personal suficiente para la producción.					/		/		/					
			Existe una alta conversión alimenticia en la producción de					/		/		/		/			
			Existe una alta mortalidad en la crianza de pollos.					/		/		/		/			
			El personal tiene una buena capacidad de iniciativa en su trabajo.					/		/		/		/			
			Existe un control para el cumplimiento de los presupuestos planificados.					/		/		/		/			
			Existe una capacitación especial para cada puesto diferente.					/		/		/		/			
			Considera que hay un exceso de merma el consumo de alimentos para pollos.					/		/		/		/			
	<ul style="list-style-type: none"> • CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS • MOTIVACIÓN 	Cumplen con el tiempo establecido sobre la producción.					/		/		/		/				
		Cumplen con el tiempo establecido de las metas.					/		/		/		/				
		La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.					/		/		/		/				

EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> HABILIDADES CLIMA LABORAL 	La empresa mide el desempeño de los trabajadores.							/	/	/	/				
		Considera que se le debería brindar mayores incentivos a los trabajadores dentro del área correspondiente.								/	/	/	/			
		Considera que hay empatía entre los colaboradores.								/	/	/	/			
	EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> CALIDAD DEL PRODUCTO RENTABILIDAD SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 	La empresa invierte en tecnología para mejorar la calidad de los productos.							/	/	/	/			
			Considera que los productos de la empresa pueden ser recomendados por su calidad.								/	/	/	/		
			Considera que se puede mejorar la calidad de los productos.								/	/	/	/		
			Considera que hay un buen control y orden en las finanzas de la empresa.								/	/	/	/		
			Considera que en los últimos años ha aumentado las ventas de la empresa.								/	/	/	/		
			Considera que en los últimos años ha incrementado el margen neto de las ventas.								/	/	/	/		
			Considera que la producción se da a vasto con la demanda del mercado.								/	/	/	/		
Considera que el producto supera las expectativas de los clientes.								/	/	/	/					


 FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento: Gestión Estratégica y Productividad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

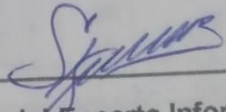
Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: UASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2016

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []


Firma del Experto Informante.

ANEXO 04
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA GESTION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA SAN FERNANDO – LIMA 2017.

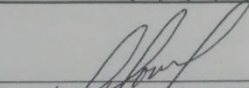
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.	
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA			
									BUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD						
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
GESTION ESTRATEGICA Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.	PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> • ANTICIPACIÓN • ORGANIZACIÓN PROACTIVA • CONTROL • SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA 	Existen metas a cumplir diariamente.						✓		✓		✓		✓			
			Considera que existe una comunicación eficaz entre las áreas de la empresa.						✓		✓		✓		✓			
			Se realizan capacitaciones sobre los procesos de producción.						✓		✓		✓		✓			
			Realizan anticipadamente una planificación para cumplir con las metas.						✓		✓		✓		✓			
			Considera que en la empresa posee un riguroso control en la calidad de sus productos.						✓		✓		✓		✓			
			Considera que la empresa realiza una excelente planeación para las campañas de producción.						✓		✓		✓		✓			
			Cubren la demanda existente mediante la producción.						✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> • TECNOLOGÍA • MEJORA CONTINUA 	Hacen uso de la tecnología en los procesos de producción.							✓		✓		✓		✓			
		Considera que innovar en tecnología ayudaría a la empresa a mejorar aún más en la calidad de los productos.							✓		✓		✓		✓			

INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO • CREATIVIDAD 	Considera que tiene un aprendizaje constante en el trabajo que realiza.							✓	✓	✓	✓			
		Considera que en los últimos años la producción ha mejorado significativamente.								✓	✓	✓	✓		
		Considera que el personal utiliza su propio criterio en la solución de problemas.								✓	✓	✓	✓		
		La empresa realiza capacitaciones de liderazgo a todo el personal.								✓	✓	✓	✓		
		Considera que la empresa fomenta la creatividad en el trabajo.								✓	✓	✓	✓		
EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • DESEMPEÑO • COMPROMISO • CALIDAD HUMANA • CALIDAD EN LOS PROCESOS • INFRAESTRUCTURA 	Cumplen con las metas propuestas en el tiempo y la cantidad establecida.							✓	✓	✓	✓			
		Considera que tienen los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.								✓	✓	✓	✓		
		Recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado.								✓	✓	✓	✓		
		Considera que el personal se siente comprometido con su trabajo.								✓	✓	✓	✓		
		Considera que el personal realiza un excelente trabajo.								✓	✓	✓	✓		
		El espíritu de equipo en la empresa es excelente.								✓	✓	✓	✓		
		Considera que la infraestructura de la empresa es excelente para la producción.								✓	✓	✓	✓		

FIRMA DEL EVALUADOR

ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> HABILIDADES CLIMA LABORAL 	La empresa mide el desempeño de los trabajadores.							✓	✓	✓	✓				
		Considera que se le debería brindar mayores incentivos a los trabajadores dentro del área correspondiente.								✓	✓	✓	✓			
		Considera que hay empatía entre los colaboradores.								✓	✓	✓	✓			
	EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> CALIDAD DEL PRODUCTO RENTABILIDAD SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 	La empresa invierte en tecnología para mejorar la calidad de los productos.							✓	✓	✓	✓			
			Considera que los productos de la empresa pueden ser recomendados por su calidad.								✓	✓	✓	✓		
			Considera que se puede mejorar la calidad de los productos.								✓	✓	✓	✓		
			Considera que hay un buen control y orden en las finanzas de la empresa.								✓	✓	✓	✓		
			Considera que en los últimos años ha aumentado las ventas de la empresa.								✓	✓	✓	✓		
			Considera que en los últimos años ha incrementado el margen neto de las ventas.								✓	✓	✓	✓		
			Considera que la producción se da a vasto con la demanda del mercado.								✓	✓	✓	✓		
Considera que el producto supera las expectativas de los clientes.								✓	✓	✓	✓					


FIRMA DEL EVALUADOR
 Ing. *Vilma H. Flores Vilca*
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
 CIP 77059

Validación del instrumento: Gestión Estratégica y Productividad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia.

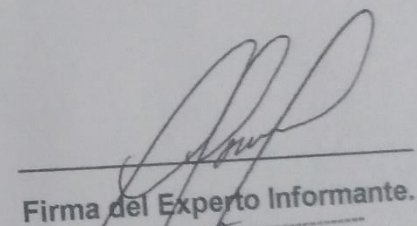
Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []


Firma del Experto Informante.

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

ANEXO 05

CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 24 de Octubre del 2018.

CARTA:

Señor:

Dr. Pedro Espino Vargas.

Decano de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Universidad Autónoma del Perú.

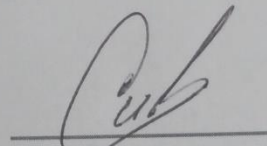
Presente;

De mi consideración. –

Es grato a usted expresarle mi cordial saludo y a la vez informar que el señor David Lucas Rodríguez Solís, estudiante de la Universidad Autónoma del Perú, perteneciente a la facultad que usted dirige, aplicó unas encuestas referentes a su tesis de estudio, para obtener el grado de licenciado de Administración.

Sin otro particular, me valgo a la ocasión para exponerle mis sentimientos de aprecio y estima personal.

Atentamente.



Carlos Eduardo Collado Pereyra

Gerente de Producción Pecuaria, San Fernando

Telf: 950422842

SAN FERNANDO S.A.

.....
Carlos Collado
Gerente De Producción Pecuaria

ANEXO 06

MATRIZ DE DATOS DE EXCEL

INSTRUMENTO 1: GESTION ESTRATEGICA

Item	INSTRUMENTO 1 : GESTION ESTRATEGICA															
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Dimension 1	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Dimension 2
1	5	4	4	3	3	3	5	27	5	4	4	5	4	4	3	29
2	4	3	3	3	4	4	4	25	3	3	4	3	4	4	5	26
3	5	3	3	5	4	4	4	28	4	5	5	5	4	3	4	30
4	4	2	4	4	2	4	5	25	5	4	2	5	4	3	4	27
5	5	3	4	5	4	5	3	29	5	3	5	4	4	3	5	29
6	3	2	3	5	4	4	3	24	5	4	3	4	3	3	3	25
7	4	5	4	4	5	4	4	30	5	3	4	5	5	5	3	30
8	5	4	4	2	4	5	5	29	5	3	4	5	4	5	4	30
9	4	4	4	4	5	5	5	31	5	4	5	5	5	5	5	34
10	4	3	3	4	5	5	5	29	5	4	3	5	4	5	4	30
11	5	4	5	4	4	4	5	31	4	5	4	5	4	4	4	30
12	5	4	3	3	2	4	5	26	4	4	3	5	3	4	3	26
13	3	4	4	4	4	4	3	26	5	5	5	4	4	3	4	30
14	3	4	5	5	5	4	2	28	5	2	4	5	5	4	5	30
15	4	3	3	5	5	4	4	28	5	3	3	4	5	4	5	29
16	4	4	4	3	4	4	4	27	4	5	4	3	4	3	5	28
17	4	3	2	4	5	4	3	25	4	3	3	5	3	5	4	27
18	3	4	3	3	2	4	4	23	4	3	4	2	4	4	2	23
19	4	4	2	4	3	3	3	23	3	4	2	4	2	4	4	23
20	5	2	3	3	3	4	4	24	4	3	4	2	4	4	4	25
21	3	2	2	4	2	4	4	21	5	2	4	3	2	3	3	22
22	5	4	4	5	4	4	3	29	4	2	4	5	4	4	3	26
23	4	2	4	3	4	3	3	23	4	3	3	2	3	5	3	23
24	4	5	4	4	5	4	5	31	5	3	3	4	3	5	4	27
25	5	4	2	4	5	4	5	29	5	4	4	4	5	3	4	29
26	5	4	4	3	4	5	4	29	3	4	5	3	3	5	4	27
27	5	4	3	4	5	4	5	30	5	4	3	4	4	5	4	29
28	5	5	4	2	5	5	4	30	4	5	4	3	5	4	5	30
29	5	4	5	4	4	5	5	32	4	5	4	3	4	5	4	29
30	5	4	4	3	4	5	5	30	4	3	4	5	4	5	4	29
31	4	5	3	4	5	4	3	28	4	5	4	3	5	4	5	30
32	5	4	2	3	5	3	5	27	5	4	5	4	4	4	3	29
33	5	3	2	3	4	3	5	25	5	4	3	4	3	5	3	27
34	4	4	5	4	3	4	4	28	2	5	5	5	4	3	5	29
35	3	4	4	4	4	4	5	28	5	4	3	4	4	5	4	29
36	4	3	3	5	4	5	3	27	5	5	3	4	5	3	3	28
37	4	4	3	3	4	4	4	26	5	4	4	3	4	4	2	26
38	5	3	4	5	4	5	4	30	4	4	4	3	4	5	4	28
39	4	4	4	4	5	4	4	29	3	4	5	4	4	4	5	29
40	4	5	4	5	4	5	5	32	5	4	5	4	5	5	4	32
41	4	4	4	4	4	4	3	27	5	3	4	4	4	3	4	27
42	4	4	4	4	5	3	5	29	4	3	5	4	3	4	5	28
43	4	4	3	3	5	3	5	27	4	5	2	5	4	3	1	24
44	5	5	3	4	4	5	5	31	5	4	5	5	5	4	5	33
45	5	4	4	5	4	3	5	30	5	5	3	5	4	3	5	30
46	3	4	4	5	4	4	4	28	4	5	4	4	3	5	3	28
47	4	5	3	4	4	2	5	27	5	4	2	3	3	4	3	24
48	4	4	3	3	5	4	4	27	2	3	3	5	4	5	4	26
49	3	4	4	4	4	4	5	28	5	4	5	4	4	5	5	32
50	4	5	3	5	4	5	3	29	5	4	5	5	4	5	4	32
51	3	4	4	4	4	4	5	28	5	5	4	3	5	4	4	30
52	3	3	4	3	4	4	4	25	4	5	3	5	2	3	4	26

Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Dimension 3
4	4	3	4	4	4	5	28
3	4	3	3	4	4	4	25
5	4	3	4	4	3	5	28
3	4	3	4	4	4	4	26
2	5	5	5	4	4	5	30
3	4	2	3	4	5	3	24
4	4	3	5	5	5	4	30
4	4	4	2	4	5	5	28
4	5	5	5	4	5	5	33
3	4	5	4	4	5	5	30
4	5	4	4	5	5	5	32
4	5	3	3	4	3	5	27
4	4	3	3	4	3	5	26
4	4	4	4	3	5	4	28
4	4	3	3	4	3	5	26
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	3	4	4	4	3	26
3	2	4	4	3	3	5	24
3	4	3	4	4	3	2	23
3	3	4	3	4	4	4	25
4	4	2	3	3	4	3	23
4	4	4	4	3	3	2	24
3	2	3	4	3	4	4	23
4	5	4	4	5	4	4	30
4	3	4	4	5	4	5	29
4	3	4	3	5	4	5	28
4	3	4	5	4	3	4	27
3	5	4	4	5	4	5	30
4	5	4	4	4	4	5	30
4	5	4	5	4	5	4	31
5	3	4	4	4	3	4	27
4	3	4	5	4	4	3	27
4	4	5	3	2	4	4	26
3	4	4	3	4	5	4	27
4	4	5	4	4	3	3	27
4	3	5	5	3	4	4	28
3	5	4	3	3	2	5	25
4	5	5	3	4	4	3	28
4	4	3	5	5	5	4	30
5	4	3	4	5	5	4	30
4	5	4	4	3	3	5	28
4	5	5	4	3	5	4	30
5	3	4	4	3	4	4	27
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	5	29
4	3	4	5	3	5	4	28
4	4	4	5	3	4	3	27
5	4	5	4	4	4	3	29
4	3	3	5	4	5	3	27
3	5	4	5	4	4	5	30
4	5	4	3	4	4	3	27
4	3	5	2	4	4	4	26

INSTRUMENTO 2: PRODUCTIVIDAD

INSTRUMENTO 2: PRODUCTIVIDAD														
Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 8	Dimension 4	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 15	Dimension 5
4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	23
4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	21
5	4	4	3	4	4	4	28	5	4	4	3	4	4	24
4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	22
4	4	4	4	5	5	5	31	4	4	4	4	5	5	26
3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	3	4	3	19
3	4	4	5	5	4	5	30	3	4	4	5	5	4	25
5	4	4	4	4	4	5	30	5	4	4	4	4	4	25
5	5	4	4	5	5	5	33	5	5	4	4	5	5	28
5	4	4	4	5	4	4	30	5	4	4	4	5	4	26
4	5	5	5	4	4	3	30	4	5	5	5	4	4	27
4	5	4	3	4	5	4	29	4	5	4	3	4	5	25
4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	23
4	5	4	4	4	4	4	29	4	5	4	4	4	4	25
4	5	4	4	5	3	4	29	4	5	4	4	5	3	25
4	4	4	4	5	5	4	30	3	3	3	3	4	5	21
5	4	3	4	4	4	4	28	3	3	3	3	4	4	20
4	3	2	4	3	2	3	21	4	3	3	4	3	5	22
3	3	3	4	2	2	4	21	4	3	3	4	4	5	23
4	4	4	3	4	3	3	25	3	3	2	4	4	4	20
3	3	3	3	3	2	2	19	3	4	4	4	3	4	22
4	4	4	4	3	3	4	26	3	3	3	4	4	4	21
4	3	3	2	4	2	2	20	3	3	3	4	4	5	22
4	4	5	4	4	5	5	31	4	5	4	4	5	5	27
4	5	4	5	4	4	5	31	3	3	2	5	5	5	23
4	4	5	5	4	5	3	30	4	5	4	5	4	5	27
4	4	5	5	4	5	3	30	4	5	4	5	4	5	27
4	4	4	3	4	5	4	28	4	5	4	5	4	5	27
5	5	5	4	5	4	5	33	4	3	2	3	4	5	21
4	5	4	4	5	4	5	31	4	2	3	5	5	4	23
4	5	5	5	4	5	5	33	3	3	2	3	4	5	20
5	4	5	3	3	2	5	27	5	4	4	4	4	5	26
4	5	4	5	5	4	4	31	3	3	3	4	4	4	21
4	5	4	4	5	4	3	29	3	3	4	3	3	2	18
5	3	4	5	4	5	4	30	3	3	3	3	4	4	20
4	5	4	4	5	4	3	29	3	3	3	3	3	3	18
5	5	5	5	3	3	4	30	2	3	3	2	2	3	15
4	4	4	4	5	3	3	27	4	3	3	4	4	4	22
5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	2	3	4	2	20
4	5	4	4	4	5	5	31	4	4	5	5	4	5	27
5	5	5	5	5	5	4	34	5	5	4	5	5	5	29
4	4	3	4	4	4	5	28	4	4	3	4	3	4	22
4	5	4	4	5	4	5	31	3	5	4	3	4	5	24
5	5	5	4	4	3	5	31	4	5	4	5	4	5	27
5	5	5	5	4	5	4	33	4	5	4	5	4	4	26
4	5	4	4	5	4	5	31	4	5	4	5	4	5	27
5	5	4	5	3	3	4	29	4	5	4	2	5	4	24
4	3	4	5	4	4	4	28	5	4	4	3	4	2	22
5	5	5	5	5	2	4	31	3	3	4	4	4	4	22
4	5	4	4	5	4	5	31	3	4	4	5	5	5	26
3	4	4	5	5	5	3	29	5	3	4	4	5	5	26
5	4	5	4	5	4	4	31	2	2	4	3	3	5	19
3	3	3	4	4	4	2	23	4	5	4	4	5	4	26

Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 14	Item 7	Dimension 6	VARIABLE1	VARIABLE2
4	4	4	3	3	4	4	4	30	84	80
4	3	4	3	3	3	3	3	26	76	72
4	3	4	3	4	4	4	4	30	86	82
4	3	4	4	4	4	4	4	31	78	79
4	4	3	4	4	5	5	5	34	88	91
3	3	4	3	3	4	4	4	28	73	69
4	4	4	3	4	5	4	5	33	90	88
4	4	5	4	4	4	4	4	33	87	88
5	5	4	4	5	5	5	5	38	98	99
4	4	3	4	5	4	5	4	33	89	89
4	5	4	5	4	4	4	5	35	93	92
4	3	4	3	3	3	4	4	28	79	82
4	4	5	3	5	5	2	4	32	82	82
3	2	3	3	4	4	4	4	27	86	81
4	2	4	3	4	5	4	4	30	83	84
4	4	4	5	4	4	5	4	34	82	85
4	3	4	3	4	4	4	4	30	78	78
2	3	4	3	3	3	3	3	24	70	67
2	3	1	5	1	3	4	3	22	69	66
3	3	3	3	3	3	4	4	26	74	71
3	3	2	3	3	3	3	3	23	66	64
4	4	3	3	3	3	4	3	27	79	74
1	1	1	2	5	5	2	4	21	69	63
3	4	5	4	4	5	3	4	32	88	90
4	4	5	4	3	4	5	4	33	87	87
3	3	5	4	3	5	4	3	30	84	87
4	4	5	5	5	4	4	3	34	86	89
4	4	5	5	5	4	4	3	34	86	89
4	5	4	4	5	4	5	4	35	90	89
4	5	4	3	3	4	5	4	32	91	86
4	5	4	5	4	5	4	5	36	90	89
4	4	5	5	5	5	3	4	35	85	88
4	4	5	5	5	5	5	3	36	83	88
4	4	4	5	3	3	4	2	29	78	76
5	4	5	3	3	3	2	4	29	84	79
4	4	5	5	4	4	5	4	35	84	82
4	4	4	4	5	4	5	4	34	83	79
2	4	3	5	4	4	3	4	29	77	78
5	4	4	5	5	4	5	5	37	86	89
5	5	4	4	3	5	3	3	32	88	90
4	5	5	5	4	4	5	4	36	94	99
4	5	4	4	3	4	5	4	33	82	83
5	4	4	3	5	3	4	5	33	87	88
1	1	1	1	2	4	4	5	19	78	77
5	5	4	4	5	3	4	5	35	91	94
5	5	5	4	4	4	4	5	36	89	94
4	5	4	4	5	5	4	5	36	84	89
4	4	5	3	3	2	3	4	28	78	78
4	5	4	4	5	4	4	3	33	82	86
3	3	3	4	4	4	3	5	29	87	86
5	5	5	5	4	5	3	4	36	91	91
4	5	3	3	5	3	4	5	32	85	82
4	3	3	4	4	3	4	3	28	77	77