

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“LA DIVISION DEL TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE  
LAS MYPES UBICADAS EN EL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE LA REGIÓN  
DE TACNA 2017.”**

**TESIS**

Presentada por:

**Bach. FIORELLA DEL CARMEN MARTÍNEZ CÁCERES**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**Tacna – Perú**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a esta etapa importante de mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Sr. Freddy Martínez Flor y Sra. Magaly Cáceres Fernández, por ser mi principal fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, por todo el esfuerzo y sacrificio que hicieron para darme una carrera profesional y por brindarme su gran apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Fiorella.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi segundo hogar, la Universidad Privada de Tacna, en especiala la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela de Ingeniería Comercial, por estos 4 años de formación Profesional.

A mi novio Jorge André por su constante motivación y palabras de aliento para seguir adelante,por sus muestras de amor, paciencia y comprensión durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi asesor Mag. David Acosta Hinojoza por compartir sus conocimientos y por contribuir en la culminación de mi tesis.

Siempre les estaré agradecida.

Fiorella.

## RESUMEN

La tesis titulada “La División de trabajo y su influencia en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna 2017” se presenta para optar por el Título profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la división del trabajo y la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva. Así mismo dichas variables de estudio resaltarán la problemática existente y se podrá desarrollar estrategias de mejora de las Mypes del distrito mencionado.

La investigación es de tipo aplicada, con un nivel causal, de diseño no experimental, Prospectivo, Transversal y Descriptivo, dirigido a una muestra de 85 mypes.

Los resultados de la investigación se obtuvieron a través la realización de una prueba de estadística de t-student, a través de un modelo de regresión lineal simple. El modelo nos arroja un “t” student de 11.04 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05). Además el p – value del test de Jarque-Bera tiene un valor para productividad de 0.5678 y para división de trabajo es 0.6340, los cuales confirman el supuesto de normalidad.

Finalmente la tesis concluye en que la variable independiente División de Trabajo influye significativamente en la Productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna.

## ABSTRACT

The thesis entitled "The Labor Division influence the productivity of the types of the Mypes in Ciudad Nueva district of the Tacna Region 2017" is presented to opt for the professional title of Commercial Engineer of the Private University of Tacna.

The objective of this research is to determine the relationship between the labor division and the productivity of the types of the Mypes in Ciudad Nueva district. Likewise, the study variables highlight the existing problems and improve improvement strategies of the mentioned types.

The research is of the applied type, with a causal level, of non-experimental, Prospective, transverse and Descriptive design, directed to a sample of 85 mypes.

The results of the research were obtained through the realization of a t-student statistical test, through a simple linear regression model. The model gives us a "t" student from 11.04 (mayor to 1.96 at the 95% level of significance), and a significance level from 0.000 (p-value less than 0.05). In addition, the value of the Jarque-Bera test has a value for productivity of 0.5678 and for the labor division it is 0.6340, which confirms the assumption of normality.

Finally, the thesis concludes that the independent variable Labor Division influences the Productivity of the Types of the Mypes in Ciudad Nueva District of the Tacna region.

## INDICE

|                       |      |
|-----------------------|------|
| DEDICATORIA.....      | II   |
| AGRADECIMIENTO.....   | III  |
| RESUMEN.....          | IV   |
| ABSTRACT.....         | V    |
| INDICE.....           | VI   |
| INDICEDE TABLAS.....  | VIII |
| INDICEDE FIGURAS..... | IX   |
| INDICEDE ANEXOS.....  | X    |
| INTRODUCCION.....     | 1    |

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|  |    |
|--|----|
| 1.1. CARACTERÍSTICA E IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO..... | 2  |
| 1.1.1. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....                | 2  |
| 1.1.2. ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA.....       | 3  |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....                        | 5  |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                       | 13 |
| 1.3.1. PROBLEMA GENERAL.....   | 13 |
| 1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....  | 13 |
| 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                                  | 13 |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 13 |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 13 |
| 1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....                     | 14 |
| 1.5.1. IMPORTANCIA.....  | 14 |
| 1.5.2. ALCANCES.....   | 14 |
| 1.5.3. JUSTIFICACIÓN.....  | 14 |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|   |    |
|---|----|
| 2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| 2.1.1. INTERNACIONAL.....                               | 16 |
| 2.1.2. NACIONAL.....                                    | 18 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS.....                                | 20 |
| 2.2.1. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.....                     | 20 |
| 2.2.2. LA ESPECIALIZACIÓN.....                          | 29 |
| 2.2.3. LA CAPACITACIÓN.....                             | 32 |
| 2.2.4. LA INNOVACIÓN.....                               | 39 |
| 2.2.5. LA PRODUCTIVIDAD.....                            | 48 |
| 2.2.6. EL NIVEL DE TECNOLOGÍA.....                      | 52 |
| 2.2.7. LA MOTIVACIÓN.....                               | 57 |
| 2.2.8. LA COORDINACIÓN.....                             | 65 |
| 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....                | 70 |
| 2.4. HIPÓTESIS.....                                     | 75 |
| 2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....                           | 75 |
| 2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....                       | 75 |
| 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....               | 76 |

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....   | 77 |
| 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 77 |
| 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....  | 77 |
| 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN..... | 77 |
| 3.5. POBLACIÓN.....               | 78 |

|   |    |
|---|----|
| 3.5.1. POBLACIÓN O UNIVERSO (N).....                      | 78 |
| 3.6. TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS.....             | 78 |
| 3.7. INSTRUMENTOS.....                                    | 78 |
| 3.8. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... | 79 |

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. INTERPRETACIÓN SOBRE PRODUCTIVIDAD.....          | 81  |
| 4.2. INTERPRETACION SOBRE LA DIVISIÓN DE TRABAJO..... | 87  |
| 4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....                   | 93  |
| 4.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL.....         | 93  |
| 4.3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1.....   | 96  |
| 4.3.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2.....   | 97  |
| CONCLUSIONES.....                                     | 99  |
| SUGERENCIAS.....                                      | 100 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                       | 101 |
| ANEXOS.....   | 105 |

### ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Micro y Pequeñas Empresas según actividad, Ciudad Nueva, 2017</i> ..... | 4  |
| Tabla 2. <i>Estadísticos de fiabilidad</i> .....                                    | 80 |
| Tabla 3. <i>Modelo De Regresión Lineal Simple</i> .....                             | 94 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 4. <i>Histograma de las variables</i> .....          | 95 |
| Tabla 5. <i>Prueba de t student para una muestra</i> ..... | 96 |
| Tabla 6. <i>Prueba de t student para una muestra</i> ..... | 97 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1. La disciplina de la innovación</i> .....   | 42 |
| <i>Figura 2. Operacionalización de variables</i> .....  | 76 |
| <i>Figura 3. Indicador – Ítem Productividad</i> .....   | 79 |
| <i>Figura 4. Indicador – Ítem División De Trabajo</i> .....   | 79 |
| Figura 5. ¿La empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico?.....   | 81 |
| <i>Figura 6. ¿Se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo?</i> .....  | 82 |
| <i>Figura 7. ¿Se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo?</i> .....  | 83 |
| <i>Figura 8. ¿La dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal?</i> ..... | 84 |
| <i>Figura 9. ¿El diseño organizacional de la empresa permite que se existe una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación?</i> .....                | 85 |
| <i>Figura 10. ¿Se presenta un flujo de información dentro de la empresa que permita una mejor coordinación?</i> .....   | 86 |
| <i>Figura 11. ¿Durante el proceso de producción se ha desarrollo una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores?</i> .....                            | 87 |
| <i>Figura 12. ¿Los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción?</i> .....            | 88 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 13.</i> ¿Se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal?..... | 89 |
| <i>Figura 14.</i> ¿Los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño del personal?.....             | 90 |
| <i>Figura 15.</i> ¿Dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva?.....  | 91 |
| <i>Figura 16.</i> ¿Considera que se la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos?.....                      | 92 |

### ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO 1 RELACION DE EMPRESAS DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA.....                       | 106 |
| ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....  | 111 |
| ANEXO 3 RESULTADOS OBTENIDOS POR VARIABLES DE ESTUDIO.....                           | 113 |
| ANEXO 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LAS MYPES DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA, TACNA. 2017..... | 117 |

## INTRODUCCIÓN

La problemática de falta de una adecuada división del trabajo y baja productividad de las empresas del distrito de Ciudad Nueva, hacen propicia la elaboración de la presente tesis, que trata de responder a los problemas existentes mencionados. En este sentido se ha procedido a elaborar la tesis titulada; LA DIVISION DEL TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPES UBICADAS EN EL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE LA REGIÓN DE TACNA. 2017.

CAPITULO I presenta el Planteamiento del problema donde se elabora las características principales de la problemática encontrada, la formulación del problema genérico y específico, y los objetivos planteados los mismos que han sido logrados satisfactoriamente.

CAPITULO II desarrolla el marco teórico de la investigación, allí podrán observar los antecedentes de la investigación y las teorías esbozadas sobre las variables e indicadores del presente trabajo, también están detalladas la hipótesis genérica y específica también la Operacionalización de las variables de estudio.

CAPITULO III contiene la metodología usada en la tesis, se indica la población de estudio y la validación estadística del instrumento estadístico.

CAPITULO IV presenta los resultados de la encuesta, son sus respectivas interpretaciones, y fundamentalmente la validación de las hipótesis planteadas.

Y finalmente la investigación culmina con las conclusiones obtenidas y sugerencias que van ayudar a futuras investigaciones.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Característica e importancia de las empresas objeto de estudio

**1.1.1. Importancia de las empresas objeto de estudio.** En el distrito de Ciudad Nueva al igual que la mayoría de distritos en Tacna, está compuesto por microempresas que tienen un grado mínimo de formalidad, asimismo la mayoría de dichas empresas desarrollan sus actividades de manera artesanal, sin contar con una tecnología adecuada para la fabricación de los diferentes productos que ofrecen. El desarrollo de las actividades de las Mypes en el distrito de Ciudad Nueva permite generación de empleos, ya que mientras más crece dicho sector, más mano de obra se requerirá para poder sostener dicho crecimiento y expansión. De igual manera, dicha mano de obra, al modernizarse el sector, tendrá que capacitarse y especializar en la manipulación de la materia prima, como también hacer uso de las distintas maquinarias que facilitan una producción en serie, que perfecciona los productos elaborados y permite su venta masiva.

Entre las principales actividades de producción de las Mypes en el distrito de Ciudad Nueva se puede encontrar los siguientes:

- Fabricación de productos textiles
- Actividades de impresión
- Elaboración de productos de panadería
- Fabricación de productos de vidrio
- Fabricación de muebles
- Fabricación de productos de metal
- Fabricación de productos de cerámica
- Fundición de hierro y acero

Como se observa, es de suma importancia para el crecimiento económico y social de la región y por ende de los diferentes distritos como es el caso del distrito de Ciudad Nueva. Es por ello que se debe fomentar su desarrollo, para poder así obtener los diferentes beneficios que se tienen al contar con una industria sólida.

Por otro lado, estas empresas deben buscar asesoría contable, tributaria y de gestión empresarial para poder estar encaminado a promover la innovación y crecimiento de la empresa con la finalidad de poder ser más competitivos en el mercado, así mismo fortalecer la especialización y división de trabajo para incrementar su productividad adaptándose adecuadamente al entorno tan cambiante y evolucionado con el que contamos hoy en día.

Así mismo, nuestra economía actual nos lleva a tendencias de intercambio con otras ciudades y porque no decir también otros países, en donde las MYPES deben cumplir un papel destacado, y las empresas en estudio deben ser más productivas dando paso a una división de trabajo adecuado para poder responder a estas demandas que el mercado nos exige.

Hoy en día necesitamos empresas que se acoplen lo más rápido al constante cambio del mercado, por tanto las empresas del distrito de Ciudad Nueva deben adaptarse siguiendo adecuados niveles de capacitación y motivación del personal permitiendo que se enorgullecen de su trabajo realizado, volcándolos a hacia su máxima productividad, y a su vez permitiendo a dichas empresas, ser una fuente preponderante de generación de empleo que apoye al desarrollo de la Región y por tanto también del país.

**1.1.2. Actividades de producción del distrito de ciudad nueva.** El sector industrial en el distrito de Ciudad Nueva se encuentra representado por una serie de actividades, las cuales en su mayoría, se desarrollan de manera artesanal, y se encuentra representado por micro y pequeñas empresas, las cuales tienen un bajo nivel de competitividad.

Actualmente el distrito de Ciudad Nueva cuenta con un total de 85 empresas objeto de estudio descritas en el Anexo N°1, que en su mayoría son empresas familiares, con una gestión empresarial desorganizada y que muestra la carencia de habilidades empresariales en sus gerentes. Dichas empresas se pueden apreciar en la siguiente tabla.(PRODUCE. GRT. , 2017)

Tabla 1:

*Micro y Pequeñas Empresas según actividad, Ciudad Nueva, 2017*

| Actividad                                    | Cantidad | (%)     |
|--|----------|---------|
| Acabado de productos textiles                | 1        | 1.15%   |
| Actividades de impresion                     | 7        | 8.05%   |
| Elab. De otros prod. Alimenticios            | 4        | 4.6     |
| Elab. De prod. de panadería                  | 11       | 12.64%  |
| Fab. Vidrio y productos de vidrio            | 1        | 1.15%   |
| Fab. Carrocería para vehículos               | 1        | 1.15%   |
| Fab. De muebles                              | 24       | 24.59%  |
| Fab. De otros artículos                      | 1        | 1.15%   |
| Fab. De otros prod. de madera                | 1        | 1.15%   |
| Fab. De prendas de vestir                    | 5        | 5.75%   |
| Fab. Otros prod. Metal NCP                   | 3        | 3.45%   |
| Fab. Otros prod. textitelneop.               | 2        | 2.30%   |
| Fab. Partes y piezas de carpintería          | 2        | 2.30%   |
| Fab. Prod. Metal Uso estructural             | 12       | 13.79%  |
| Fab. Tanques, depósitos recipientes de metal | 3        | 3.45%   |
| Fab. Prod. Cerámica no refrac. Est.          | 2        | 2.30%   |
| Fundición de hierro y acero                  | 1        | 1.15%   |
| Fundición de metales no ferrosos             | 2        | 2.30%   |
| Otras industrias manufactureras NCP          | 1        | 1.15%   |
| Prep. Y tej. De fibras textiles              | 2        | 2.30%   |
| Reciclamiento de desperdicios no metálicos   | 1        | 1.15%   |
| TOTAL  | 85       | 100.00% |

**Nota.** Datos obtenidos de PRODUCE. GRT. . (30 de 05 de

2017). *PRODUCE. GRT.* Obtenido de PRODUCE. GRT:

<http://www.regiontacna.gob.pe>

## 1.2 Descripción de la realidad problemática

a) *Características de la problemática de la división de trabajo de las MYPES.* La división de trabajo en las empresas está orientada a mejorar la competitividad de las mismas, por lo cual las empresas en estudio no las realizan a su totalidad puesto que carecen de iniciativas de gestión interna para poder promover tareas específicas para personas o grupos de personas en específico, el que desemboca en la obtención de una limitada porción del mercado, que genera que no se desarrollen a niveles que deberían.

En este sentido, las empresas en estudio carecen de características de gestión que les permitan impulsar su producción, a través de una adecuada división de trabajo, lo que las hace menos eficientes en comparación a otras puesto que no saben aprovechar todas las capacidades del colaborador y por tanto de sus recursos disponibles que en la mayoría de casos son escasos.

De otro lado, generalmente no buscan la cooperación de las fuerzas laborales en diferentes roles o tareas para mejorar la eficiencia de la empresa, en donde las empresas en estudio lo realizan de manera desordenada, de modo que los colaboradores no realizan su trabajo de manera adecuada o no lo lleguen a finalizar en los tiempos establecidos, es por ello que para mejorar su productividad y competitividad en el mercado, es necesario que realicen una adecuada división del trabajo o tareas específicas para cada puesto de trabajo.

Estas empresas usualmente no se agrupan en actividades y en función a su entorno, de tal manera que no forman equipos de trabajo que busquen un mismo fin mediante la capacitación y la especialización de cada una de ellas. Las empresas del distrito de Ciudad Nueva objeto de estudio, no se presenta una correcta división de trabajo. El trabajo en equipo es escaso en las empresas, lo que origina discusiones entre los colaboradores de niveles más bajos.

El personal no tiene claro las funciones y tareas que van a realizar, así como también es muy reducida la asignación de funciones. La jerarquía también tiene problemas, cada

empleado básicamente no recibe órdenes de una sola persona, ya que cuando se depende de varias personas no se cumple adecuadamente con las responsabilidades, tal es el caso de las empresas objeto de estudio, las cuales son de carácter familiar, y muchas veces se tienen varios directivos para una sola área, ya que no se han definido correctamente las responsabilidades, y se presenta un ambiente informal y desorganizado, para el colaborador.

Asimismo, las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva, no cuentan con una estructura organizacional definida, por ende no se puede desarrollar una división del trabajo que pueda aumentar la eficiencia en la empresa. Es importante que las empresas consideren desarrollar una estructura organizacional, de preferencia piramidal, en la cual se tengan claros los niveles jerárquicos que definen el grado de autoridad y la responsabilidad en la toma de las decisiones y en el desempeño de las funciones mediante la coordinación de las acciones y la evaluación de los resultados que se obtienen.

En general, las empresas objeto de estudio tienen deficientes características esenciales para el correcto desarrollo de la división de trabajo. Dicho principio no se cumple, porque no se han especializado los puestos de trabajo, como tampoco se tiene un programa definido de capacitación que permite mejorar las habilidades y aumentar las destrezas de los colaboradores, generando así cuellos de botella en los diferentes procesos que llevan a cabo.

***b) Características de la problemática de la especialización.*** Las empresas en estudio carecen de una adecuada especialización de su personal a cargo, por desconocimiento o desinterés del mismo, haciendo que la productividad que pudieran tener sea inferior a la que debería, por ende, deben pasar cierto tiempo en busca de reinventar sus procesos para tener la capacidad de aportar valor a sus empresas de manera constante.

El hecho de que el personal no realiza una única tarea específica que le permita efectuarlo en periodos de tiempo más rápidos, hace que su propia productividad no sea mayor, se

observa que carecen de una adecuada distribución de tareas que, sumado a una ineficiente capacitación, hace que su productividad disminuya, haciendo que su capacidad de adaptarse al cambio constante del mercado sea menor.

Es importante mencionar que las empresas objeto de estudio no descompongan el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas. Esto no permite que los colaboradores se especialicen en determinadas tareas, y puedan ser más eficientes al momento de desarrollarlas.

Las empresas en estudio no realizan a cabalidad la especialización, no reciben capacitación en los puestos de trabajo, ocasionando que no sean productivos e ineficientes, el cual no permite que la organización entregue su producción a tiempo, y que posiblemente aumente sus costos, haciéndola menos competitiva puesto que incrementa la posibilidad de errores y complica el proceso productivo.

*c) Problemática de la capacitación del personal.* Desde el punto de vista de las empresas en estudio, la capacitación del personal es vista como una pérdida de tiempo o un incremento de costos que no suma mucho valor en sus procesos, por lo tanto, tienen ciertas deficiencias dentro de sus procesos productivos que les limita poder ser competitivos. Estas decisiones desembocan en una serie de ineficiencias como disminuir la motivación del personal a cargo, limitar la capacidad de identificarse con la organización y tengan dificultades para la resolución eficiente de problemas que suceden durante su desenvolvimiento, reduciendo su productividad y calidad en el trabajo realizado.

Como se ha mencionado anteriormente las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva no poseen programas de capacitación y entrenamiento, para el desarrollo correcto de las tareas del personal. Al no contar con dicho programas, los colaboradores de las empresas no pueden perfeccionar las actividades que realizan día a día rápidamente.

Especialmente en relación al nuevo personal, el cual no cuenta con los mismos conocimientos y habilidades del personal experimentado. Esto se explica por el hecho de que la mayoría de empresas objeto de estudio, carecen de recursos suficientes para poder invertir tiempo y dinero en dichos programas de capacitación.

Son pocas las empresas objeto de estudio que poseen programas de inducción, para los colaboradores nuevos. Sin embargo, se debe considerar que la capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada.

Estas empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva no se preocupan por mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto. Ya que no invierten en programas de capacitación, para que cumplan correctamente las funciones asignadas. En este esquema entran en juego la orientación y la capacitación para que se dé una correcta división de trabajo y por ende se puede aumentar la productividad.

**d) La problemática de la innovación.** La innovación en las empresas objeto de estudio, no la consideran como un factor fundamental para que se desarrolle una buena división de trabajo.

Presentan serias limitaciones para en nuevos productos y procesos, no introducen innovación porque lo consideran demasiado costoso y que afectara su rentabilidad y por otro lado no cuentan con la disponibilidad de recursos financieros para su implantación.

Estas empresas no tienen un sólido compromiso con la innovación continua, el cual no permite utilizar el potencial de la empresa orientado y no establecen nuevas metas para generar un cambio constante dirigido al crecimiento de la misma.

Las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva, no se tiene una cultura de innovación, y por ende los procesos productivos que poseen se mantienen iguales por mucho

tiempo. Dichas empresas difícilmente cambian la forma en que se producen, ya que no se preocupan por innovar en nuevos productos y procesos que mejoren la productividad de la empresa.

En las empresas de estudio, dan una respuesta lenta e ineficaz frente a los diferentes cambios en productos finales que realizan los competidores, impidiéndoles crecer de manera sostenida o de mejorar las condiciones laborales existentes; haciendo que el incremento de su productividad sea limitado y junto a una escasa especialización del trabajo, hace que este crecimiento sea totalmente limitado.

*e) Problemática de la productividad del trabajo en las MYPES de ciudad nueva.* Los niveles de productividad que manejan las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad de Nueva no son los adecuados, a raíz de que no prestan importancia a los diferentes factores que permiten mejorar la productividad, es decir aprovechar al máximo los recursos que poseen para una producción eficiente.

Dichas empresas incurren en mayores costos para poder producir pequeñas cantidades, a raíz de que no cuentan con una adecuada productividad, que les permita ahorrar tiempo y recursos durante la producción. Asimismo, las empresas objeto de estudio no cuentan con los recursos suficientes para poder invertir en tecnología que permita aumentar la eficiencia con la que se produce.

La ineficiente motivación del personal a cargo de las empresas en estudio, la cantidad de trabajo cumplido fuera del tiempo establecido, es resultado de su mala productividad, puesto que un colaborador desmotivado es menos productivo, estas empresas no generan un buen clima laboral permitiendo sinergias entre las áreas de la empresa que se traducen en mejores resultados.

Actualmente los niveles de productividad que poseen las empresas objeto de estudio son

bajos, al no contar con una eficiente gestión, dichas empresas carecen de la posibilidad de lograr una mejor producción, incurriendo en menores costos.

No es sostenible un adecuado fortalecimiento de sus procesos productivos junto a una adecuada delegación de funciones que permitan obtener el máximo rendimiento de la empresa, las empresas del distrito de Ciudad Nueva. En consecuencia, no alcanzarán la mayor productividad del personal.

*f) Características de la problemática del nivel tecnológico actual de las MYPES.* Las MYPES en la Región Tacna se encuentran en un mercado lleno de retos y que está en un proceso de cambio y evolución constante; y el hecho de que estas empresas tengan insuficiente tecnología para cubrir los niveles de competitividad requeridos hace incrementar sus debilidades haciéndolas menos productivas.

Estas empresas no aplican y tampoco crean nuevas tecnologías, de manera que ocasionan no mejorar la calidad de los bienes producidos. Problemática que repercute en el ahorro de la misma empresa, puesto que no les permitirá tener un buen nivel de costos operativos puesto que ayudará a reducir procesos administrativos.

De la misma manera, las empresas en estudio, no cuentan con eficientes estructuras de investigación y desarrollo de nuevos procesos y/o productos, sus frágiles canales de distribución y el insuficiente recurso financiero que tienen para realizar nuevas investigaciones promueven que el sector tenga cierto estancamiento y no permita su normal interacción en el mercado, el cual impacta directamente con los ingresos de las mismas, en el desarrollo y motivación del personal haciéndolas menos productivas y competitivas.

Una de las características de las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva, es que no invierten adecuadamente en nuevas tecnologías, por ende, el nivel tecnológico de dichas empresas es limitado; su tecnología desfasada no les permite mejorar los procesos de

producción y por ende desarrollar productos de alta calidad de manera más eficiente.

Las MYPES del distrito de Ciudad nueva carecen de una visión de evaluar su potencial tecnológico el cual impide que éstos generen ventajas competitivas, reduciendo así su nivel de competitividad frente a otros y por tanto el nivel de productividad también, puesto que la adecuada tecnología que deben poseer debe ir de la mano del acelerado cambio tecnológico que vivimos hoy en día.

A pesar que en muchas ocasiones el cambio tecnológico es más costoso, nos hace pensar en la regla financiera de inversión: “a mayor riesgo, mayor rendimiento”; por lo tanto la insuficiente obtención de nuevas tecnologías hace propicio que estas empresas sean menos productivas.

**g) Descripción de la problemática de la motivación en las MYPES.** La motivación del personal es tema que no está totalmente realizado en las empresas de la Región Tacna y por lo tanto también en el distrito de Ciudad Nueva, puesto que no existe confianza con los jefes y personas a cargo, el clima laboral es tenso y existe limitada comunicación entre los colaboradores, y éste es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de realizaciones externas concretas de índole laboral.

No son preocupaciones de los directivos estas empresas que su personal se encuentre motivado, la deficientes gestión hacen que estos empresarios no tomen en cuenta factores motivacionales para mejorar la eficiencia del desarrollo de la empresa en los diferentes procesos que se llevan a cabo.

En el caso de las empresas objeto de estudio, los directivos al no desarrollar un proceso de gestión empresarial ordenado, no se preocupan por mejorar las actividades de liderazgo que se deberían tener durante dicha gestión, y por ende no se preocupan por motivar al personal,

lo que limita su productividad. Los colaboradores no se sienten satisfecho con la condiciones de trabajo, así como también, se dan cuenta que no poseen incentivos para poder mejorar a futuro.

El personal de las empresas objeto de estudio del distrito de Ciudad Nueva, al ver que sus deseos no pueden ser satisfechos, pierden la motivación que deberían tener para desarrollar sus actividades diarias con la mayor productividad posible.

La problemática más resaltante que los empresarios, no toman en cuenta que la remuneración del personal se convierte en un incentivo económicos potente motivacional, sin embargo, el personal de las empresas objeto de estudio no cuenta con un programa de incentivos y su salario es bajo.

***h) Características de la problemática de la coordinación.*** En las empresas objeto de estudio la coordinación en el desarrollo de las actividades productivas es bajo los niveles de coordinación, de manera que el proceso de integrar los objetivos y actividades es deficiente

En ese sentido, esta debilidad en el proceso técnico y administrativo no permite integrar el trabajo de la empresa en su conjunto, esto pone de manifiesto señales de cierta descoordinación entre sus áreas de trabajo, la insuficiente comunicación entre las mismas genera graves daños para el desenvolvimiento de la empresa, puesto que no les permite realizar procesos continuos sin contratiempos, teniendo varias fugas de tiempo y de inversión en el mismo.

La insuficiente motivación y comunicación en las empresas del distrito de Ciudad Nueva, genera en muchos casos la falta de cooperación de los colaboradores para con ellos mismos, ya que son tan individuales las áreas de trabajo que no les permite realizar un trabajo en conjunto, que sumado a un ánimo descontento, genera una demora en los procesos de producción, los que en muchos casos son mal realizados y por consiguiente se deben repetir ciertos procesos para tener un producto final, originando una disminución de su

productividad.

De acuerdo a las necesidades de las MYPES en estudio, la coordinación de los colaboradores no refuerza la cultura interna que se desea establecer y a la vez es básico para evitar fallas en los procesos, evitar cometer errores y realizar malas prácticas que generan pérdidas y disminución de la productividad de éstas empresas dentro de su sector

### **1.3. Formulación del problema**

**1.3.1. Problema General.** ¿Cómo es la influencia de la división del trabajo en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

***Problema Especifico N° 1.*** ¿Cómo es la división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

***Problema Especifico N° 2.*** ¿Cómo es la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

**1.4.1. Objetivo General.** Analizar el nivel de influencia de la división del trabajo en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

***Objetivo Especifico N° 1.*** Analizar la división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

***Objetivo Especifico N° 2.*** Analizar la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

## **1.5. Importancia y alcances de la investigación**

**1.5.1. Importancia.** La tesis que se desarrollará es de mucha importancia por que aportará con posibles soluciones de parte de los dueños de las Mypes, pues las variables en estudio, permiten resaltar la problemática existente en temas de productividad y la división del trabajo de dichas empresas. Y así mismo a partir de la investigación a desarrollar se tomarán estrategias de mejora de las Mypes del distrito mencionado.

**1.5.2. Alcances.** El alcance de la tesis a elaborar está definido por el análisis que se va a desarrollar de la incidencia de la división del trabajo en la productividad de las Mypes objeto de estudio.

Así mismo se determinará cual es la condición de la productividad y la división del trabajo de las mismas empresas, las cuales están detalladas en los objetivos de la presente investigación.

**1.5.3. Justificación.** En el libro Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios, Manuel Fernández Ríos nos propone que es imperante dentro de las organizaciones la adecuada división del trabajo para conseguir altos niveles de productividad, mostrándonos las siguientes conclusiones:

Mas no cabe duda de que el modelo de organización que destilan (las MYPES) colisiona con el concepto convencional de organización, que, sin embargo, no puede dejar de lograr sus objetivos para lo que, inevitablemente, las actividades, comportamientos y mentes diversas habrán de tener un cierto grado de coordinación y participación en un ya siempre provisional proyecto compartido.

Como consecuencia de la crisis económica de la última década del siglo XX es de esperar que se produzcan importantes ajustes de plantilla que permitan a las empresas producir lo

mismo y con igual o superior calidad y con menor mano de obra. Conseguir esto sería imposible sin una optimización de los recursos disponibles lo que, por contra, pone de manifiesto que tal optimización no existía con anterioridad.

Logrado este necesario reasentamiento estructural organizativo y empresarial, llegará un momento de esplendor caracterizado por la ampliación, el crecimiento y el desarrollo. Es en esos momentos de euforia y despilfarro organizacional donde se engendran los desajustes y excesos que darán buena cuenta de una nueva crisis futura. Sin embargo, quiero confiar en que la experiencia dura, amarga y larga de los años noventa ayude a crear y dirigir el crecimiento con generosidad y con racionalidad, con imaginación y con una perspectiva de profundidad temporal.

Por otro lado, Claudio Soriano Soriano (2016), autor de Cultura de Empresa, nos manifiesta como conclusión de su trabajo:

Se trata de actuar en aquellos elementos concretos e identificables de la cultura de tal forma que los mismos respondan al nuevo modelo cultural deseado.

Pero, como es lógico, esas actuaciones no pueden ser aisladas, esporádicas o individuales. Las mismas deben responder a un plan de trabajo integral con el fin de que se orienten todas en la dirección deseada y entre todas, con sus resultados conjuntos y por el efecto sinergia, sean capaces de alcanzar el objetivo; es decir, la adopción del nuevo modelo cultural por parte de todos los miembros del personal de la empresa, en todos sus niveles jerárquicos y en todas sus áreas funcionales (p.15).

En este sentido la tesis se justifica porque se contribuirá al conocimiento de la división del trabajo y la productividad. Así mismo se justifica porque pretendemos contribuir a reflexionar y debate académico sobre los conocimientos de las variables antes mencionadas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes relacionados de la investigación

**2.1.1. Internacional.** (Ledesma, N., 2008) Este autor realizo un estudio en Querétaro, y toma a la motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones, donde aborda la motivación y su impacto en la productividad de una organización. El propósito fue realizar un análisis por medio de una investigación de campo para identificar cual es el impacto que tiene la motivación en el desempeño y la productividad de los empleados, así como investigación si la motivación v a relacionada al compromiso que tiene el personal con su empresa. Se pretendió reafirmar que la motivación está ligada al liderazgo que se ejerce y al clima organizacional.

Dicha investigación tiene por objetivo identificar cuáles son los principales motivadores y diseñar un plan de estímulos que permita al personal sentirse satisfecho. Dicha investigación fue cualitativa e interpretativa, con elementos de la investigación de campo, de carácter descriptivo y correlacional, ya que comprende la descripción, análisis e interpretación de hechos, y su característica fundamental es comprobar la hipótesis mediante una descripción del a problemática, aplicando un cuestionario y haciendo la recolección de datos.

Dicha investigación tuvo como principales conclusiones las siguientes:

El hombre por naturaleza requiere de alimento, protección, cultura, esparcimiento, trabajo, etc. Pero sobre todo requiere como necesidad primordial, el convivir con sus semejantes, de vivir en sociedad. Todas estas necesidades son satisfechas por el hombre en diferentes grupos sociales, como son la familia, la escuela, el lugar de trabajo; la empresa como centro de trabajo representa uno de los grupos sociales más importantes para el hombre, puesto que en él transcurre una parte significativa de su vida.

Si se considera que todos los individuos son diferentes y que sus percepciones varían dependiendo de los momentos, lugares y circunstancias, encontramos que la labor de los administradores es generar las condiciones ideales para lograr el mejor desempeño de cada uno de los integrantes se encamina al cumplimiento de las metas de la organización, sin dejar de lado las metas personales.

Aspectos como la propia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones de cada trabajador.

No existe una forma mágica para que todos los trabajadores se sientan motivados, sino que se trata de combinar una serie de actitudes que están directamente relacionadas con el comportamiento humano y la cultura de la organización. La responsabilidad recae directamente en los dirigentes de la organización, quienes deben buscar combinar varias de las alternativas para que su personal se sienta satisfecho y feliz con lo que hace.

Uno de los grandes errores que por lo general se comete, es pensar que con estímulos se puede motivar al personal por un tiempo indefinido.

La motivación de personal es un factor muy importante para cualquier organización, ya que se debe de motivar al personal de la mejor forma y a su vez cumplir con los objetivos y políticas de la organización.

Como se observa las conclusiones nos permite indicar que; los seres humanos tenemos mucha necesidad que satisfacer y que la motivación es profundamente importante para el desarrollo del ser humano. Así mismo, se puede manifestar que, la motivación debe ser una actividad permanente a efectos de hacer sostenible el comportamiento del trabajador con la productividad principalmente y que la motivación es responsabilidad de los directivos de la empresa.

**2.1.2. Nacional.** (Espinosa, A., 2010) Esta investigación se realizó en Lima (PUCP), y en resumen trata de la evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional. Desarrolla una investigación que buscó resaltar la importancia de medir y evaluar la eficiencia de las metodologías de entrenamiento corporativo utilizadas durante los talleres y cursos de capacitación. De esta manera, busca responder a la necesidad de cubrir carencias específicas al desarrollar, adecuar, complementar o actualizar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores, a fin de mejorar su desempeño y la labor que realizan en las diversas empresas y organizaciones.

Dicha investigación reúne las características de un estudio de tipo cuantitativo de nivel explicativo y diseño experimental, ya que, por medio de una intervención, que en este caso es una metodología de capacitación lúdico – formativa, se buscó optimizar la autopercepción de los miembros de un equipo en cuanto a su capacidad para trabajar en equipo. De este modo, se buscó observar diferencias significativas en los rangos promedios de desempeño del equipo de trabajo, al someter solamente a la mitad de sus integrantes al tratamiento experimental cuyos resultados fueron evaluados mediante un proceso de pre test – post test. Estas mediciones fueron realizadas, la primera, una semana antes de la capacitación y la segunda, aproximadamente a un mes de haber sido impartida la capacitación. Por último, el experimento fue controlado por la aleatorización de la muestra, ya que se eligió por sorteo a los participantes de los grupos control y experimental.

Como principal conclusión de la investigación se tuvieron las siguientes:

En cuanto al taller de capacitación en sí mismo, es necesario mencionar que el hecho de que el taller haya tenido una duración de una mañana, es decir, de cuatro horas en vez de las 8 horas que habían sido estipuladas en un inicio con la empresa contactada, representa una debilidad metodológica que no pudo ser sorteada porque la razón por la que se realizó de ese modo fue por una disposición de última hora de la empresa con la que se llevó todo el

proceso de la investigación, rompiendo ésta el compromiso establecido con la investigadora y el facilitador involucrados.

En estrecha relación con lo que se señaló en párrafos anteriores, es posible que una amenaza a la validez haya sido un factor de inestabilidad en las mediciones, porque a pesar de las continuas llamadas y coordinaciones con la empresa contactada, tanto para el pretest como para el post test, los participantes no pudieron ser reunidos en un mismo ambiente y momento para llenar los instrumentos de medición por lo que los distintos ambientes de la empresa donde los participantes completaran los instrumentos, variaban en cuanto a la cantidad de ruido y movimiento y esto pudo haber afectado la concentración y dedicación de los individuos para el llenado de los instrumentos. Además, otro problema que hubo con la empresa, fue que a algunos de los sujetos se les avisó que iban a participar de la investigación tan solo unas horas antes de la hora pautada para llevar a cabo el pretest y estaban muy apurados por regresar a sus labores diarias en el momento en que lo completaron.

Concluyendo con el tema de la invalidez interna un factor que puede haber influido en los resultados obtenidos puede haber sido que al haber aplicado el mismo instrumento para ambas mediciones, los puntajes del post test pudieron verse afectados porque los participantes ya habían sido sensibilizados por la primera medición, influyendo en sus respuestas. Y en la misma línea, podría haberse dado también la contaminación entre los sujetos del grupo control y experimental porque estos trabajan juntos y a pesar de que se les explicó a los participantes del grupo experimental que debían mantener absoluta reserva sobre los contenidos del taller de capacitación, es posible que información referente a las dinámicas o a la exposición se haya filtrado al grupo control.

Durante el proceso se involucre a la mayor cantidad de mandos posibles porque cualquier objetivo de capacitación puede ser truncado si los jefes no actúan como aliados de los facilitadores, ya que ellos incrementan las probabilidades de que lo aprendido pueda ser

aplicado en el trabajo diario.

Sobre la introducción de este trabajo, es fundamental que las capacitaciones realizadas sean sistemáticas y cumplan todos los pasos y requisitos para poder medir sus efectos posteriormente, a fin de lograr mantener actualizadas las habilidades, actitudes y conocimientos técnicos de nuestros equipos y colaboradores, fundamentando así su existencia y valor.

Las conclusiones que arriba son muy importante y nos permite avizorar que; la capacitación es importante a efectos de incrementar la productividad de los trabajadores de la empresa, a pesar que el taller realizado en la presente investigación se realizó en una mañana en el marco de una metodología cuantitativa se puede afirmar que las conclusiones son relevantes.

## **2.2 Bases teóricas.**

**2.2.1. La división del trabajo.** La división de trabajo necesaria para ejercer a cabalidad cada uno de los procesos de la empresa es muy importante para incrementar la productividad de la misma haciéndola más eficiente y competitiva frente a otras empresas. Hitt, Black y Porter(2006) indican:

Tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización (p.230).

Munch(2007)indica:

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, que a continuación se detallan:

**Jerarquización.** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

**Departamentalización.** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Ésta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, ni aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. En contraste, la

división del trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además, crea una variedad de trabajos, que permite escoger o ser asignados a posiciones que concuerden con los talentos e intereses de las personas (p.46-47).

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación. Y Amaru(2009) señala: “La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Cuando se suman las tareas especializadas, se realizan productos y servicios que nadie conseguiría hacer por sí solo” (p.120).

Para lograr una buena división del trabajo se deben agrupar varias actividades en función a su entorno, de tal manera que se pueda diseñar y formar equipos de trabajo que busquen un mismo fin mediante la capacitación y la especialización de cada una de ellas.

Tanto en los niveles gerenciales, de mandos medios y en los operativos se debe dejar en claro que cada uno de ellos cumple una función importante dentro de la organización y que si bien tienen niveles superiores con autoridad sobre cada uno de ellos también estar conscientes de que las responsabilidades es de todos, es por este motivo que el equilibrio entre ambas es fundamental para el éxito del trabajo.

La estructura organizacional más adecuada para lograr la división del trabajo es la piramidal ya que se tiene bien definidos los niveles de dependencia que definen el grado de autoridad y la responsabilidad en la toma de las decisiones y en el desempeño de las

funciones mediante la coordinación de las acciones y la evaluación de los resultados que se obtienen de las mismas.

Se debe diseñar cada puesto dentro de la organización de acuerdo a los objetivos que debe cumplir el individuo que lo ocupe. Se debe tomar en cuenta que el éxito de la empresa está en saber organizar al recurso humano que posee en función a los recursos existentes para el logro de los objetivos.

La división del trabajo en una organización consiste en descomponer una tarea completa en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. Asimismo, actualmente se usa el término división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir (Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert Jr, D.R., 1996, p. 162).

La división del trabajo es un proceso por el cual una tarea se divide en partes. “La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares” (Amaru , 2009, p. 225).

Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. El proceso de división del trabajo comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, al elaborar grandes

cantidades de productos gracias al empleo de la máquina (que sustituyó al artesano) y a la aplicación de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad. Este objetivo sólo podía lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana, basada en la repetición constante de la misma tarea.

La división del trabajo, implica también la solidaridad humana, puesto que obliga a todos los hombres a auxiliarse mutuamente; así el sastre, por ejemplo, necesita la cooperación del tintorero, del dibujante, del tejedor, del ganadero, del agricultor, de los fabricantes de herramientas, y, en fin, de muchos hombres.

Según Stoner, J(1991) afirma:

La historia de la división del trabajo confirma esta aseveración; los primeros hombres procuraron bastarse a sí mismos, cazando, pescando, fabricando sus armas y confeccionando sus vestidos; pero al brotar la civilización se multiplicaron los productos y se sucedieron los cambios, y entonces nació la división del trabajo, según las profesiones, pues hubo ya clases de cazadores, pescadores, pastores, labradores, artesanos y mercaderes; con el tiempo, la civilización fue desarrollándose y las profesiones subdividiéndose, no cesó aquí la división del trabajo, pues como la fabricación de cada objeto requiere una larga serie de procedimientos, cada obrero se aplicó a una sola operación, y hubo en una misma fábrica, forjadores, laminadores, niqueladores, etc. (p.142).

Lo que demuestra que para estar encaminado al desarrollo de cualquier actividad compleja es vital la división del trabajo, donde cada uno de los trabajos realizados se unen para lograr objetivos en común de una manera más eficiente. Se relaciona expresamente el mayor grado de división del trabajo en las manufacturas con el concepto moderno de economías de escala

Smith (1999) afirma:

Como consecuencia de una mejor maquinaria, una mayor destreza y una más adecuada división y distribución del trabajo, todo ello efecto natural del progreso, se necesita una menor cantidad de trabajo para fabricar una pieza cualquiera y, aunque debido al estado floreciente de la sociedad el precio real del trabajo aumenta considerablemente, la gran disminución de la cantidad que cada pieza precisa compensará con creces cualquier alza que pueda darse (p.25).

Todo esto podía interpretarse diciendo que la extensión gradual del mercado que acompaña al progreso económico permite el aprovechamiento de una serie de economías de escala que se traducen en una reducción progresiva de los costes de producción. No obstante esta interpretación tan simplista presenta algunas dificultades.

Con una tecnología dada, si existen economías de escala relacionadas con el tamaño de la planta, las empresas tienden a aumentar de dimensión. Esto ocurre a través de fusiones, o bien, simplemente, a través del crecimiento de las empresas más eficientes y la eliminación de las menos eficientes. Este proceso continúa hasta que todas las economías de escala han sido agotadas, o bien culmina en una situación de monopolio natural. La existencia de rendimientos a escala crecientes es pues incompatible con un mercado competitivo. Smith no pareció percibir esto.

En realidad hasta la época de Marshall, A.,(1963) no se percibió con claridad tal incompatibilidad, intentó además reconciliar el concepto de economías de escala con su teoría del mercado competitivo introduciendo la distinción entre economías internas y economías externas. Las reducciones observadas en los costes medios de producción de las empresas son consecuencia tanto del aumento del tamaño de la propia empresa (economías internas de escala) como del crecimiento general de la industria (economías externas).

Por una parte, la división del trabajo que posibilita el crecimiento del tamaño de la empresa, Marshall, A.(1963) afirma:

Genera, economías crecientes en el personal, [...] en la máquinas especializadas e instalaciones de todas clases [...]. Estas economías se traducen en una reducción de los costes medios de producción. Pero llega un punto en que estas economías desaparecen. La Naturaleza todavía ejerce su influencia en el caso de los negocios privados [...] Y así, después de algún tiempo, la duración del negocio decae y pasa a manos de personas que tienen menos energía y genio creador, si no menos interés activo en su prosperidad. Al parecer la habilidad empresarial - la capacidad de organizar de manera eficiente la producción - tiene un límite que, tarde o temprano, neutraliza y hace desaparecer las economías relacionadas con el crecimiento del tamaño de la empresa y lleva, finalmente, a un aumento de los costes medios. (p.154)

Por otra parte, la aparición de economías externas a la empresa derivadas del crecimiento general de la industria genera desplazamientos hacia abajo de las curvas de coste de las empresas. Marshall, A.,(1963) propuso ejemplos dispersos para ilustrar su concepto de economías externas. El más explícito es, quizás, el que se refiere a la mayor difusión de la información que se produce como consecuencia del crecimiento de la industria y que se materializa en la publicación de revistas especializadas en las condiciones de mercado y en la tecnología aplicable a la industria. De un modo más general, Marshall se refirió a que el crecimiento de la industria, especialmente cuando se localiza en una región concreta, crea un mercado para trabajadores especialmente cualificados, fomenta el crecimiento de industrias subsidiarias y contribuye a la mejora de los medios transportes y de todo tipo de infraestructuras. Todo esto es perfectamente consistente con la idea de un mercado competitivo. No obstante, ha de tenerse cuidado al interpretar la naturaleza de las economías externas. No se pueden interpretar en un sentido estático, como algo perfectamente previsible

y reversible, ya que en ese caso las empresas afectadas podrían asociarse para explotar dichas economías y éstas dejarían de ser externas. Las economías externas, del mismo modo que las nuevas ideas y las innovaciones tecnológicas, constituyen un proceso que ningún empresario puede prever con claridad y al que no puede ajustarse por anticipado.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Según Chiavenato, I.(2007) las personas tienen necesidades diferentes, y aquellas con capacidades que no han sido utilizadas y una necesidad de crecimiento y desarrollo por lo común quieren que se enriquezca su puesto y adquirir mayor responsabilidad. Si bien algunas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales casi siempre trabajan bien en grupos. La naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el puesto también deben considerarse.. Asimismo, también deben tomarse en cuenta los costos de cambiar a nuevos diseños de puestos; es muy diferente si una planta tiene diseño reciente o hay que rediseñarla y cambiarla para acomodar nuevos conceptos de diseño de puestos.

Asimismo, debe tomarse en cuenta la estructura de la organización, cada puesto se ajustará a la estructura general; por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos pueden laborar bien en una organización descentralizada, pero ser inapropiados en una estructura centralizada. También el clima organizacional influye en el diseño de los puestos, los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo, en tanto que pueden no ajustarse a una empresa con un liderazgo gerencial tipo autocrático descendente.

Como se ha mencionado anteriormente las técnicas de división del trabajo han alcanzado su máxima expresión en todas aquellas industrias donde puedan aplicarse procedimientos de producción masiva, como por ejemplo las industrias que producen y ensamblan automóviles. La división del trabajo llevó al surgimiento de las modernas economías de Intercambio

masivo, y en ella radica una fuente importante de las economías de escala de producción. Es por ello que es importante analizar cómo funciona la división de trabajo dentro del proceso productivo. Según Chiavenato, I. (2000) afirma “el primer paso del diseño organizacional es el diseño de puestos, es decir, el proceso mediante el cual los gerentes deciden cómo dividir en puestos específicos las tareas que deben realizarse para poder desarrollar el proceso productivo” (p.201).

Se deben analizar la gama de tareas que realizarán y después armar los puestos que mejor permitan a la organización comenzar la producción. Al decidir cómo asignar las tareas a los puestos individuales, los gerentes deben cuidarse de no incurrir en la simplificación de puestos, o sea, reducir la cantidad de tareas que vaya a desempeñar cada trabajador. Una simplificación de puestos excesiva puede reducir la eficiencia, en vez de aumentarla, porque si los puestos simplificados les parecen aburridos y monótonos a sus titulares, éstos van a sentirse desmotivados, descontentos, y, en consecuencia, su desempeño será inferior.

Asimismo, en un intento por crear una división del trabajo y puestos que alienten a los trabajadores a mejorar su desempeño y a que se sientan más satisfechos con su trabajo, varios investigadores propusieron otros métodos, aparte de la simplificación de puestos, para agrupar las tareas en puestos: ampliación de puestos y enriquecimiento de puestos. Kast, F., y Rosenzweig, J. (1996) afirma:

Las empresas que escogen diseños que inciden en la ampliación de puestos y en el enriquecimiento de puestos suelen aumentar el grado en que las personas se comportan de una manera flexible, y no en forma rígida o mecánica. Los puestos limitados y especializados inducen a sus titulares a comportarse en formas previsibles; los trabajadores que realizan una variedad de trabajos y a quienes se permite y alienta a descubrir maneras nuevas y mejores de hacer sus labores suelen actuar con flexibilidad y creatividad. Por ello, los gerentes que amplían y enriquecen los puestos crean una estructura organizacional

flexible, mientras que aquellos que simplifican los puestos crean una estructura más formal. Si los trabajadores se agrupan en equipos autónomos, es muy probable que la organización sea flexible porque los integrantes de esos equipos se respaldan entre sí y aprenden unos de otros. (p.178).

**2.2.2. La Especialización.** La especialización, es un resultado objetivo de la división del trabajo y se expresa en la formación de nuevas ramas, industrias, servicios, e incluso en la interrelación entre ellos que provoca nuevas actividades. En la economía se profundiza sin cesar la especialización sectorial y empresarial, que se expresa en la adaptación de un sector, organización o división a la prestación duradera de un producto o servicio que se repite establemente, con un destino económico determinado para satisfacer demandas sociales y organizacionales. Chiavenato, I. afirma:

La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto estriba en que las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentaban poca división. Actualmente se analiza la división de los órganos que componen la organización: los departamentos, divisiones, secciones, unidades, etcétera. Es por ello que la especialización puede ocurrir en dos direcciones (p.237).

La importancia del diseño de trabajo como una variable administrativa se debe a Smith, A. (1999) quien sugirió que una división del trabajo podría ayudar en la reducción de los costos del trabajo en varias maneras:

- Desarrollo de la destreza a través de un aprendizaje más rápida del empleado debido a la repetición
- Menos pérdida de tiempo debido que el empleado no estaría cambiando trabajo o herramientas.

➤ Desarrollo de herramientas especializadas y la reducción de la inversión debido a que cada empleado tiene solamente unas cuantas herramientas necesarias para una tarea específica.

Pero también es importante una cuarta consideración para la eficiencia del trabajo. Debido a que el pago tiene a seguir a la habilidad con una gran correlación, se sugiere pagar exactamente el salario necesario para la habilidad requerida en particular. Si todo el trabajo consiste únicamente de una habilidad, entonces se pagaría por esa sola habilidad; de otra manera, existiría la tendencia a pagar por la habilidad más alta del empleado. Estas cuatro ventajas de la especialización del trabajo son válidas aún hoy en día.

Un ejemplo clásico de la especialización del trabajo es la línea de ensamble, Krager, D.W.(1982) afirma que:

Tal sistema es a menudo muy eficiente, aunque puede requerir que los empleados hagan trabajos repetitivos, sin esfuerzo mental. Sin embargo, la tasa de salario para muchos de estos trabajos es muy buena. Debido a la relativa alta tasa de salario para las modestas habilidades requeridas en muchos de estos trabajos, a menudo existe una larga fila de empleados de los cuales escoger. Esta no es una consideración incidental para el administrador responsable de la función de operaciones. Se estima que del 2 al 3% de la fuerza laboral de las naciones industrializadas lleva a cabo trabajos repetitivos, muy especializados en la línea de ensamble. La manera tradicional de desarrollar y mantener el compromiso del empleado bajo el concepto de especialización, ha sido una buena selección, buenos salarios y sistemas de incentivos.

Asimismo, el grado de especialización debe estar directamente relacionado con las prioridades competitivas de la empresa. Barnes, R.M.(1980). Un alto grado de especialización tiende a favorecer las prioridades competitivas de una compañía con flujos lineales: costos bajos, calidad consistente y escasa variedad de productos. En cambio, un

grado bajo de especialización tiende a favorecer las prioridades competitivas de una empresa con flujos flexibles: personalización, diseño de alto rendimiento y flexibilidad de volumen.

La posición que ocupe una persona en una organización para la cual cumple funciones, su conocimiento del encadenamiento jerárquico de la misma, le será de gran utilidad para el mejor desempeño de sus funciones.

Por esta razón, el método más importante para dividir el trabajo y que una mayoría de las organizaciones utiliza, es el de la división de funciones. Una función puede definirse sencillamente como una sola actividad; sin embargo, en las organizaciones contemporáneas, significa nada más que un grupo de actividades afines e interrelaciones que se colocan juntas bajo la responsabilidad de un solo encargado o jefe. En este sentido, cuanto más se divida el trabajo asignando a cada empleado o funcionario una actividad determinada y más limitada, se obtendrá mayor eficiencia y especialización a través de la destreza.

El principio de especialización del trabajo se encuentra relacionado con el método de la departamentalización, es decir, la división de una organización, por medio de unidades especializadas, que están destinadas a cumplir funciones específicas.

Asimismo, por división del trabajo en una organización, se entiende como el sistema de fraccionamiento del mismo; donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre y cuando la administración sepa aprovechar a la especialización para obtener mejores y buenos resultados.

Ejemplo de división del trabajo; en una organización dedicada a la fábrica de chamarras de cuero; unos se dedicarán a cortar las partes, otros a la costura, otra al acabado, otra al planchado.

La especialización consiste en la limitación del campo de actividad de una organización y puede definirse del lado de la oferta, teniendo en cuenta el proceso o procesos tecnológicos que resultan del dominio de la empresa (por recursos, KnowHow y de los productos que se

obtienen) y del lado de la demanda, por las funciones servidas y los grupos de clientes a los que se satisface.

La visión más tradicional de la especialización se basa fundamentalmente en el conjunto de productos o procesos que la organización desarrolla (Ansoff, H. I., 1976), mientras que un planteamiento más amplio y de mercado, define el campo de actividad a partir de tres dimensiones: las funciones servidas, los grupos de clientes a los que se sirve, y las tecnologías utilizadas para hacerlo (Abell, D.F., 1980). La primera definición puede ser incluida en la última si se considera que los productos pueden ser descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen a partir de las funciones satisfechas y los clientes atendidos.

Independientemente de las diferentes concepciones, la realidad determina que, a mayor profundidad en el nivel de especialización, mayor necesidad de la creación de un tejido industrial de interrelaciones entre empresas que permita satisfacer necesidades complejas. Y en la práctica, desde la década de los ochenta, se ha puesto de moda el outsourcing, como resultado de la profundización del proceso de especialización donde las empresas se concentran en las actividades, procesos y productos, en las cuales tienen un desempeño superior y, por tanto, en el mercado tienen ventajas competitivas y contratan a otras empresas los elementos necesarios para su quehacer, siempre y cuando sean competitivas sus ofertas.

Cuando se profundiza en la especialización productiva se amplía la cooperación y las organizaciones se complementan mutuamente en un mismo proceso de organización de la producción industrial.

**2.2.3. La Capacitación.** “Ofrezca capacitación continua al invertir siempre en el desarrollo de su equipo”(Amaru, 2008, p. 175). Realizar capacitaciones adecuadas al personal es básico para poder integrarlos a la cultura organizacional de la empresa en sí y también

educarlos para que sigan las pautas de desarrollo de actividades que deben realizarse de manera correcta para evitar posibles errores o pérdidas que hagan reducir nuestra productividad como nos dice Koontz, Weihrich, y Cannice(2008 ):

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación. Requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación. En general, el desarrollo de objetivos incluye: 1) un incremento de conocimientos; 2) el desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración; 3) adquisición de habilidades; 4) mejora del desempeño administrativo y 5) el logro de los objetivos de la empresa (p. 375).

A través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento. Como nos dice Hitt, Black, & Porter(2006):

Una habilidad administrativa fundamental, y que puede desarrollarse, es la de evaluar las capacidades de los demás. Para fomentar el desempeño eficaz en una unidad, resulta esencial conocer tanto la capacidad de un individuo o un grupo de individuos para realizar una o más tareas, como estimar el nivel de desempeño que podría(n) alcanzar con mayores capacitación y motivación (p. 14).

Gestionar el recurso humano en la organización es una habilidad que marca la diferencia entre el éxito o el fracaso en las empresas. Hitt *et al.*(2006):

Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de

personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización. Para que el código de conducta ética funcione de manera eficaz, lo más probable es que deba capacitar a su gente. El uso de un programa atractivo de capacitación suele maximizar su efecto (p. 167).

Munch (2007) señala: “La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades” (p. 177). Entonces, uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica. Por tanto, Summers (2006), señala: “la capacitación garantiza que los productos y servicios cumplen con los estándares establecidos por los requerimientos del cliente” (p. 34).

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo (Summers, 2006, p. 42).

Proporcionar los recursos, la capacitación y la motivación para que los equipos:  
Diagnostiquen las causas, estimulen las soluciones, establezcan controles para conservar los beneficios alcanzados.

Una función del día con día de toda organización, deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De ésta manera se podrán lograr objetivos, Amaru(2009) nos indica:

La capacitación, en sus diversas modalidades, es la estrategia para desarrollar competencias básicas. Otras competencias se desarrollan por medio de la experiencia. Una combinación de capacitación y aprendizaje con la propia experiencia es lo ideal para desarrollar todas las competencias necesarias para el alto desempeño del grupo (p. 336).

Es por esto que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico.

Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aún cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionarles nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. “La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias de trabajo” (Munch, 2007, p. 178). Es posible que aún los candidatos internos no posean las habilidades o que también tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse. También, siempre será necesario mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto. En este esquema entran en juego la orientación y la capacitación para poder aumentar la productividad. La capacitación es un elemento muy importante y juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal que las integra, de tal forma Summers(2006):

En su lucha por seguir siendo competitivas, las organizaciones desean incorporar el conocimiento de los empleados a sus procesos. Al tomar en cuenta la experiencia acumulada de sus empleados y las innovaciones que éstos han sumado a su trabajo, las empresas confían en poder hacer mejoras a sus procesos, eliminar las actividades que no aportan valor, aumentar la productividad y optimizar la satisfacción del cliente y su percepción de valor. (p. 148).

La capacitación tiene por finalidad desarrollar entre el personal de una organización de aquellos conocimientos, destrezas y actitudes que permitan un mejor desempeño en su trabajo actual, aunque también puede tener un efecto en el desempeño de actividades futuras, como indican los autores mencionados. Es una actividad que le permite a la organización crecer y adaptarse a los cambios del medio ambiente que la rodea, sobretodo en el mundo globalizado en que vivimos. DondeAmaru(2008) afirma:

Un equipo capacitado es uno de los principales ingredientes en la “receta del éxito” de una empresa. El proceso de capacitación ofrece a los miembros del equipo las oportunidades de adquirir, desarrollar o corregir la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño de los cargos que ocupan. Los programas de capacitación contribuyen a lograr las metas de la compañía. Por eso, el principal criterio para la elección de programas de entrenamiento es el interés de la empresa (p. 149).

El proceso básico de capacitación abarca el análisis de necesidades y la realización de programas de capacitación. Koonz & Weihrich(2007) afirma que “entre más capacitación y desarrollos administrativos se integren al proceso administrativo y a los objetivos de la empresa, más efectivos serán los programas y las actividades de desarrollo” (p. 145).

El principio sugiere que, en el enfoque de sistemas, los esfuerzos de capacitación y desarrollo se vinculen con las funciones administrativas, los objetivos de la empresa y las necesidades profesionales de los administradores.

Asimismo según (Chiavenato, I., 2007) la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas (p.124).

Esto nos aclara, el porqué de ser necesaria la capacitación dentro de la organización, puesto que nos ayuda a obtener mejores colaboradores, capaces de realizar un trabajo altamente productivo y de calidad que nos permita ser competitivos en el mercado.

Por otro lado, Guevara(2011) indica:

Proporcionar capacitación para lograr una buena calidad en el desempeño de un cargo, se debe entrenar en forma eficiente y permanente a los empleados. El cual indica que la capacitación debe realizarse de manera continua, para evitar que los colaboradores tomen por alto las normas, alertas y otros, permitiendo a la empresa desarrollarse de manera ordenada y adecuada (p. 158).

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. Koonz y Weihrich(2007) nos señalan: Los métodos de trabajo también se pueden mejorar a través de la simplificación del trabajo, que consiste en hacer participar a los trabajadores para aligerar sus actividades. Se realizan sesiones de capacitación para enseñar los conceptos y principios de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, análisis del flujo del trabajo y la disposición física del trabajo (p. 427).

De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo

tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con Koonz y Weihrich(2007):

A medida que se establezcan con mayor precisión los objetivos de la capacitación, será mayor la probabilidad de alcanzarlos. El análisis de las necesidades de capacitación es la base para los objetivos de la capacitación, los cuales dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la efectividad de los esfuerzos de capacitación (p. 445).

Este principio resalta la contribución que la capacitación hace al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos. Por su parte, Arias, F. y Heredia, V(2006), proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación.

Koonz & Weihrich(2007) nos indica:

La capacitación, que es responsabilidad de cada administrador de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los empleados nuevos. Se requiere paciencia y sensatez por parte de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar la autoridad y reconocer y felicitar los trabajos bien hechos. Es importante que de la misma manera que dentro de la empresa se dan ciertos seguimientos para el cumplimiento adecuado de cada una de las áreas, los jefes inmediatos se encuentren pendientes de las necesidades y

mostrar ciertas flexibilidades que permitan tener cierto ambiente grato y de respeto entre todos (p. 267).

**2.2.4. La Innovación.** Actualmente la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados.

La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menor coste posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado (Consten, J.P. , 2000, pág. 27).

Para lograr una mayor productividad a través de la innovación se ha provocado un cambio radical en los modelos económicos y de gestión de las empresas, anteriormente basados en la mano de obra y el capital, que han pasado, especialmente en la segunda mitad de los años noventa, “a establecer como factores críticos: el conocimiento, la formación y el capital intelectual, marcando la economía basada en el conocimiento”(Koonz & Weihrich, 2007, pág. 130).

Asimismo, Koonz & Weihrich(2007)señala:

Un factor importante en la administración de las personas es la creatividad. Se puede hacer una distinción entre creatividad e innovación. El término creatividad se refiere a la habilidad y poder de concebir nuevas ideas. La innovación se refiere al uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar car un nuevo producto, servicio o manera de hacer las cosas. Aunque esta exposición se centra en el proceso creativo, un hecho implícito es que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que también las traducen en aplicaciones prácticas (p.131).

Más allá, la economía basada en el conocimiento ya está pasando a ser la economía dirigida por el conocimiento, de forma que sea éste la herramienta fundamental de gestión del conjunto de los procesos de la empresa. “Siempre es posible hacer innovaciones en los productos o servicios, incluso en los mercados maduros” (Summers, 2006, p. 130), ello implica gestionar de forma eficiente una cantidad de información como jamás anteriormente había conocido la sociedad. Es precisamente el hecho de tener información adecuada, en el momento adecuado y a disposición de las personas adecuadas lo que diferencia y da ventajas a las empresas.

La palabra Innovación aparece continuamente como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de creación de empleo, de mejora de las condiciones de vida. Se habla de innovación en los ámbitos económicos (la innovación tecnológica en las empresas) y sociales (sanidad, ocio, condiciones laborales, transportes, etc.).

Si bien existen numerosas definiciones del término innovación, hay que tomar como referencia la que es considerada como más clásica en un sentido amplio y que es originaria, la estrategia de la innovación consiste en ser líder en el proceso de crear nuevos productos y servicios. Con frecuencia es utilizada por las empresas recién creadas, que se basan en un producto o servicio hasta entonces inexistente, para promover una renovación de conceptos y de esa forma atraer clientes. Ciertas empresas tradicionales también tienen una estrategia explícita de renovar en forma constante sus líneas (Amaru, 2008, p. 66).

Esta concepción global de la innovación se ha ido enriqueciendo con el tiempo y se le han añadido otros componentes específicos como son la capacidad creativa que permite encontrar soluciones originales a problemas concretos y la capacidad de anticiparse por parte de la organización para captar oportunidades de mercado antes que sus competidores. No obstante, es de gran interés resaltar el hecho de que cuando nos referimos a la innovación se está haciendo referencia expresa a que estas capacidades se han orientado hacia la necesidad

práctica de incorporar nuevos productos, procesos o servicios útiles en el mercado y no, por el contrario, a elaborar bienes y servicios con escasa o nula utilidad.

Asimismo, Pavon, J. y Hidalgo, A.(1997)define la innovación tecnológica como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado, o en un proceso nuevo o mejorado utilizado en la industria o el comercio. Por su parte,Kline, S.J.(1985)diferencia entre innovaciones tecnológicas de producto y proceso:

- **La innovación de producto** consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los ya existentes.
- **La innovación de proceso** supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los ya existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes.

Las innovaciones de producto conllevan, a veces, innovaciones de proceso, mientras que éstas, a su vez, suelen repercutir en las características de los productos y requieren a menudo nuevas máquinas y equipamientos que, en última instancia, suponen innovaciones de producto para los fabricantes de dichas máquinas y equipamientos (p. 23).

En conclusión, una empresa puede hacer numerosos cambios, no sólo en sus tipos de productos o en el uso de los factores de la producción, sino también y en sus métodos de trabajo para mejorar su productividad y/o su rendimiento comercial.

El desarrollo de nuevos productos es el proceso de negocios más importante y absorbe la mejor energía de la empresa. Todas las empresas involucradas y exitosas en procesos innovativa comparten características, cualidades y principios intrínsecos, que no surgen de imitación de unas a otras sino de procesos internos propios. En particular, todas redefinen continuamente su estructura de negocios y su estrategia. Amaru(2009) nos señala:

La estrategia de innovación consiste en dirigir el proceso de creación de nuevos productos y servicios. Con frecuencia la utilizan las empresas recién creadas, que se basan en un producto o servicio hasta entonces inexistente para promover una renovación de conceptos

y de esa forma atraer clientes. Ciertas compañías tradicionales también tienen una estrategia explícita de renovar en forma continua sus líneas (p. 194).

La innovación es una actividad compleja y diversificada, en la que intervienen muchos componentes que interactúan y actúan como fuentes de las nuevas ideas. No obstante, la innovación debe afrontarse como un proceso sistemático enfocado a la búsqueda organizada de cambios y al análisis también sistemático de las oportunidades que éstos pueden ofrecer. Por eso se debe comenzar por familiarizarse con la búsqueda y clasificación de potenciales oportunidades de innovación aprovechables en el corto o medio plazo.

Existen varias áreas de oportunidad, tanto dentro como fuera de la empresa o sector, que se superponen aunque sean diferentes en naturaleza del riesgo, complejidad y potencial de innovación. Es posible, incluso, que el potencial de innovación no se apoye en una sola área a la vez. Según Drucker, P(1985) se pueden encontrar las siguientes:

|   |  |
|---|--|
| Fuentes internas                                | Acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado |
| Fuentes externas (entorno social e intelectual) | Cambios demográficos, cambios de percepción y nuevo conocimiento                                       |

Figura1: Fuentes de innovación. Obtenido de Drucker, P. (1985). *La disciplina de la innovación*. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82 N°8. Pág. 225

Sin embargo, los límites entre estas áreas no están claramente identificados y son borrosos, pues la visión que se puede tener desde cada una, si bien puede ser la misma, difiere notablemente en la perspectiva. Además, cada una de estas áreas requiere de un análisis diferente como consecuencia de que sus características son propias. Ninguna de ella es más importante o más productiva que otra, pues tan probable es que surjan innovaciones del análisis de los sistemas de cambio (por ejemplo, el éxito inesperado de lo que se consideraba

un cambio insignificante en un producto o en su precio), como que surjan de la aplicación de los nuevos conocimientos que ha proporcionado un determinado descubrimiento científico.

Es fundamental aprender a innovar de forma eficiente para utilizar la tecnología como origen de ideas empresariales innovadoras. Ofrecer al mercado nuevos productos/servicios que se adapten a las necesidades reales o percibidas por los clientes mejor que las opciones alternativas ofrecidas por los competidores.

En el mundo empresarial no se innova por voluntarismo o por moda, sino por necesidad. La innovación determina cada vez más el crecimiento sostenido de las empresas. Éstas invierten en innovación porque la innovación representa la mejor oportunidad para aumentar cuota de mercado, reducir costes de producción y por ende incrementar los beneficios.

La innovación es, en la actualidad, una de las estrategias empresariales más efectivas para lograr un valor añadido y garantizar la supervivencia y la competitividad en mercados cada vez más exigentes y globales.

El concepto de estrategia ocupa una posición fundamental dentro de la gestión de la empresa pues incluye, entre otros, la fijación de objetivos a medio y largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Las empresas tienen recursos limitados y la decisión sobre un curso de acción a seguir implica que no se pueden seguir otros de forma simultánea pues, tal y como ponen de manifiesto numerosos estudios, son aquellas empresas que diseñan una estrategia coherente y la siguen, las que tienen mayores posibilidades de tener éxito y mantener ventajas competitivas de forma sostenida a largo plazo. Al contrario sucede con las empresas que no tienen definida una estrategia: pueden tener éxito a corto plazo pero son incapaces de mantenerlo en el tiempo.

Este concepto de estrategia estuvo centrado desde sus inicios y hasta principios de la década de los ochenta en el examen del binomio producto-mercado Ansoff, H.I.(1976). Lo esencial era determinar qué productos se debían fabricar y en qué mercados se debían

comercializar, y las decisiones se tomaban atendiendo a consideraciones de marketing o financieras, fundamentalmente. En estos tiempos la tecnología no era considerada estratégica, aunque los equipos y los procesos exigían fuertes inversiones.

Por su parte, el análisis estratégico estaba centrado en la tipificación de actuaciones de carácter genérico como ser la empresa líder del mercado, o ser una empresa seguidora, o bien ser eficiente en costes alcanzando importantes economías de escala Porter, M.(1991)Introduce el concepto de que solamente tres estrategias (que denominó genéricas) pueden conseguir el éxito para la empresa, aunque más tarde añadió el concepto de cadena de valor para ayudar a configurar mejor la estrategia empresarial. Las tres estrategias genéricas quePorter, M.(1991) señala:

- **El liderazgo en costes**, que requiere de fuertes instalaciones para producir grandes series de manera eficiente.
- **La diferenciación**, que necesita de crear productos que sean percibidos como únicos en el mercado.
- **La alta segmentación**, que exige la especialización en un determinado segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico específico.

A lo largo del tiempo han existido múltiples definiciones de innovación e incluso con variantes según la percepción del autor, situación está que ha marcado una diferenciación en cuanto al proceso de innovación.

Hasta mediados de la década de los ochenta, el proceso de innovación se observaba bajo el prisma del enfoque estático, esto tiene su razón en virtud que el concepto de innovación estaba ligado a los bienes de equipo cuyo avance no dependía de la actuación empresarial. El progreso tecnológico, segúnLópez, N., Montes y J. Vásquez, C.(2003), se generaba fuera de la organización y se asociaba el concepto de tecnología al de información que puede ser adquirida o comprada externamente.

Ante tal situación, las empresas solamente se encargaban de determinar el momento oportuno para la incorporación de la nueva tecnología y gestionar el impacto interior que ella tendría para así producir las innovaciones requeridas.

En cambio, hacia finales de la década de los ochenta, cuando el entorno se hace más global y dinámico, aumenta la competitividad mundial, produciendo en la organización un elevado interés en la creación desde su interior de elementos que permitan vencer a la competencia. Esta nueva realidad sugiere un cambio de enfoque, produciendo entonces un enfoque dinámico sobre el estudio de la innovación.

En ello, el componente principal de la innovación es el conocimiento; el proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel protagónico en el ritmo y el progreso tecnológico. Bajo este enfoque, la Teoría de Recursos y Capacidades, que se fundamenta, según Andrade, T.(2005), en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen; con diferentes características (Heterogeneidad); y la no disponibilidad en las organizaciones de recursos y capacidades en las mismas condiciones. , y por otra parte, concibe el proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, (López, N., Montes, J. Vásquez, C., 2003). Así, la empresa desarrollará productos o procesos innovadores mediante la combinación y el empleo de sus recursos y capacidades internas, adoptando un papel central en la generación de tecnología. La evolución tecnológica y la innovación pasan a ser variables claramente endógenas a la organización, (Carrión, J., Ortiz, M., 2000).

Es decir, las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que los individuos, actúan de forma automática, utilizando sus capacidades. Estas capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y

entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

Al analizar los elementos previamente desarrollados y los cambios que se han dado en tiempos recientes, en cuanto a la innovación y su proceso, se observa que las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo para convertirse en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración, (Moraleda, A., 2004).

El objetivo es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que necesitan, produciendo cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias clave, es decir, con los clientes, socios, proveedores y empleados.

De esta manera, Pavon, J., Hidalgo, A. (1997) indican que las organizaciones van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores claves, en un modelo operativo que se parece mucho más a una red de interrelaciones y colaboraciones.

Es decir, estas organizaciones optarán por incrementar su nivel de integración con todas aquellas empresas que necesitan que su cadena de suministro funcione en tiempo real con sus proveedores y las empresas que quieran ofrecer el máximo nivel de servicio y disponibilidad a sus clientes.

Este cambio se sustenta en una creciente función operativa de tipo interorganizacional, redundando en una nueva manera de estructurar los distintos mercados, representando una magnífica oportunidad para cualquier modalidad de organización, siendo de provecho a

aquellas más innovadoras que sepan ver en esta reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocio.

La integración planteada entre la organización, socios, clientes y proveedores, exige cambios profundos y permanentes en la cadena de valor, y estos al final, permitirán lograr beneficios tanto para los clientes como para los proveedores, según Rodríguez (2003), entre los beneficios más significativos se encuentran:

- Simplificación de la cadena interna
- Simplificación de procesos
- Aumento de la productividad
- Mejor calidad de la información
- Mejor control
- Ampliación de la base de clientes potenciales
- Aumento de la eficiencia
- Aumento de la lealtad de clientes
- Mejora en la calidad de la información y de los procesos de inteligencia de mercado.
- Reducción del papeleo
- Menores costos por transacción (p.38)

Los cambios en la cadena de valor exigen la existencia de procesos gerenciales innovadores dentro de la organización, fundamentados principalmente en un aprendizaje continuo, al igual que la aplicación del conocimiento individual y organizacional en la solución de problemas específicos y de carácter general (López, N., Montes, J. Vásquez, C., 2003).

### **2.2.5. La Productividad.** Según Amaru(2008):

Cantidad de piezas entregadas por unidad de recurso empleada. Generalmente, el concepto de productividad está ligado a entornos de fabricación, dado que el cálculo de la productividad en este ámbito es sencillo, bastando dividir la producción total entre el tiempo que se ha tardado en realizarla (productos/hora) o por el número de recursos del mismo tipo utilizados (productos/maquina o productos/hombre) (p. 129).

Este tipo de cálculo de productividad se conoce como productividad parcial, al contemplar únicamente uno de los factores que afectan a la productividad empresarial.

Muchos factores inciden en la productividad, así si por ejemplo la cantidad de horas se mantienen fijas pero se incrementa el salario por hora pagado a los empleados, se puede crear bajo ciertas condiciones un efecto de motivación que incrementará el rendimiento de los trabajadores.

Otra cuestión a considerar es el incremento en la productividad de la mano de obra generado gracias a la incorporación de maquinaria de mayor tecnología, pero se deja de considerar en tales cálculos que ocurre con la productividad de la maquinaria.

De tal forma si el incremento en la producción no compensa el incremento en capital, estaríamos ante una disminución de la productividad del capital. Implicando hacer más con menor esfuerzo y de manera más inteligente, es decir, optimizar los recursos. Esto implica utilizar tecnologías más adecuadas en todos los ámbitos. (Munch, 2007, pág. 281)

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capitales para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos. Koonz & Weihrich(2007) Nos indican:

La productividad implica una medición, que es un paso esencial del proceso de control. Aunque todos están de acuerdo con la necesidad de mejorar la productividad, hay pocos consensos acerca de las causas fundamentales del problema y lo que se debe hacer. (p. 102).

La productividad de las empresas se incrementa cuando la gerencia ha mejorado sus procesos gerenciales o por que se aplican nuevos sistemas productivos, en donde se incrementa la producción y los costos se siguen conservando, otro factor que permite fortalecer la productividad en las empresas se refiere al incremento en la motivación de los empleados mediante un mayor sentido de pertinencia y pertenencia; lo cual se refleja en la producción. (Guevara, 2011, pág. 125)

En algunas empresas, sobre todo las que tienen fuertes necesidades de capital y de maquinaria, o las que tienen costos fijos muy altos, la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen, a pesar de que se presenten importantes aumentos en los costos unitarios variables. Amaru(2008) nos indica:

Productividad es una de las traducciones más conocidas de la idea de eficiencia y muchas veces ambos términos se utilizan como sinónimos. No obstante, evaluar la eficiencia de una empresa por medio de la productividad es un criterio simple, porque no toma en cuenta el aprovechamiento (o calidad de conformidad) de las piezas producidas ni la eficiencia en el uso del tiempo (p. 129).

Por ende, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperen utilidades y para brindar más servicios por unidad monetaria gastado en las instituciones sin fines de lucrativos. “El criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de un proceso, organización o sistema es la productividad, que se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción)”(Amaru , 2009, pág. 282). Por

otro lado Guevara(2011) nos señala: “la productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia: mejorando el producto, la eficacia, la administración del talento humano etc.” (p. 129).

SegúnKrajewski, L.J. y Ritzman, L.P.(2000) la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un indica que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos).

De esta forma, surgen algunos problemas como: definir, el sistema, indicar cómo pueden expresarse sus entradas y salidas, y considerar como medir la productividad.

Asimismo, segúnStevenson, W.J(1989) existen varias alternativas para expresar la productividad, entre ellas se tiene: Productividad parcial y productividad total, Productividad física y productividad valorizada y Productividad bruta y productividad neta. La productividad bruta es el cociente entre el valor bruto de la salida (que incluye el valor de todos los insumos) y la entrada (o un conjunto de entradas) que incluye también el valor de todos los insumos. La principal ventaja de definir así la productividad es que hace más fácil la medición del índice.

La productividad neta, en cambio, se define como el valor agregado a la salida, por una entrada en donde el valor de ciertos insumos ha sido excluido del numerador y denominados del índice. Esta productividad neta es a veces denominada índice de valor agregado.

Existen dos categorías principales de factores de productividad; externos e internos. Los factores externos son los que quedan fuera de control de la empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control (Sumanth, D., 1990).

Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas técnicas y métodos. El primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los

problemas que se plantean en esos grupos de factores. Los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, proporcionar mejor acceso a los recursos naturales, mejorar la infraestructura social, la política de precios, etc. Pero las organizaciones no pueden hacerlo por sí mismas.

Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad a largo plazo. A continuación se sugiere el cuadro integrado de los factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos; duros y blandos, los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y la materia prima, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Según Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996) entre los factores blandos se tienen los siguientes: El valor de uso del producto se puede perfeccionar mediante la mejora del diseño y de las especificaciones. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta serán convertidas en un factor importante de la productividad. El factor volumen en particular aporta una mejor noción de las economías de escala por medio del aumento del volumen de producción. Por último, el factor costo/beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo para la obtención de un mismo beneficio. La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, etc. Tecnología: Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc., mediante una mayor

automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de calidad.

**2.2.6. El nivel de tecnología.** Munch(2007) define tecnología como: De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- **Alta tecnología.** Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- **Mediana tecnología.** Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- **Tradicional.** Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- **Artesanales.** Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente (p. 150).

La tecnología parte pues de una innovación y, para que ésta última exista, es necesario fomentar, motivar y dar un ambiente propicio al hombre para que éste desarrolle su creatividad. Sin creatividad no hay innovación; sin innovación no hay tecnología, así de simple.

Todo negocio cuyo objetivo es estar a la vanguardia en el mercado, sea a través de los productos o servicios que ofrece, la relación que mantiene con sus clientes o de la forma de venderles, o a la forma como administra el negocio, debe promover la creatividad de su gente. El dueño o director de la empresa es el responsable de proporcionar a sus empleados el

ambiente propicio para desarrollar esta creatividad que, en muchos casos, se traducirá en innovación y en tecnología y, por tanto, en beneficios reales para la misma empresa (Fernandez, E., Vasquez, C.J., 1996).

Cualquier tipo de tecnología requiere alguna cantidad de inversión. Para pasar de la etapa de idea a innovación y, después, convertir ésta en tecnología, la empresa necesita asignar recursos financieros, materiales y humanos. La tecnología no se crea por sí sola; requiere de investigación de las necesidades del mercado, investigación de los competidores y lo que están haciendo en este campo, requiere, también, de personal específico para desarrollarla. Las empresas dedicadas a productos de "alta tecnología" son aquéllas que invierten, aproximadamente, el doble de recursos en investigación y desarrollo y el doble de personal técnico, que el invertido por empresas dedicadas a la manufactura (Escorsa, C. P. y Valls, P. J., 2001).

Lo anterior no significa que la tecnología tenga que ser siempre un proceso costoso, aun cuando sí lo es para las empresas fabricantes de alta tecnología. Para otro tipo de empresas, la tecnología puede consistir en procesos muy simples, pero siempre requiere de inversión, sea para desarrollarla internamente, o para comprarla. Sin embargo, Munch(2007) nos dice: “El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos” (p. 154).

No se necesita ser una gran empresa para desarrollar tecnologías sofisticadas. De hecho, las innovaciones aportadas por los negocios pequeños han sido de gran trascendencia para el desarrollo de tecnologías actualmente utilizadas por grandes firmas.

Muchas de las personas que inventaron estos productos trabajaban en grandes corporaciones; ya sea por no creer en el producto o por considerarlo poco importante para la empresa, dichas corporaciones no proporcionaron a los inventores los recursos y facilidades

para probar la innovación y convertirla en tecnología. Esto obligó a los inventores a convertirse en emprendedores, y desarrollar el producto con sus propios recursos.

Actualmente tener acceso a la tecnología no es complicado, el acceso se encuentra abierto a toda empresa que quiera hacer uso de él y lo más atractivo para dichas empresas es la cantidad de servicios gratuitos o de bajo costo que ofrece. La tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las empresas a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, entre otros (Hamel, G., Prahalad, C.K., 1995).

Es muy importante saber hacer uso de estas tecnologías, en varios casos ayudan a aumentar la productividad de los empleados, sin embargo se debe invertir en las más adecuadas para el personal y tipo de empresa en la que se encuentra. Para hacer uso de aparatos tecnológicos que vienen a reemplazar los que ya se conocen, se debe lograr un proceso de adaptación de nuevas tecnologías antes de reemplazarlos. En varios casos, las empresas no toman en cuenta esto y al darle nuevos modelos tecnológicos a sus empleados, no logran la productividad sino lo contrario.

A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías.

Sin embargo hoy por hoy, la implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Según Fernández, E. y Vasquez, C.J. (1996) una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad, mientras que las que no invierten en tecnología se van quedando atrás, bien

porque no tienen las mejoras que las demás empresas o su capacidad productiva es mejor. Esto depende mucho de la empresa de la que se trata, pero está claro que una empresa que va incorporando nuevas tecnologías se encuentra en avance constante.

Existen muchas tecnologías de alta importancia en la empresa que han crecido en los últimos años: nuevas herramientas de producción, nuevas herramientas de gestión, nuevas herramientas de formación, nuevos programas informáticos, nuevo hardware, nuevos aparatos de trabajo, nuevas herramientas de comunicación (internet, email, redes sociales), etc. Han cambiado mucho las cosas desde que el fax era un elemento muy importante de comunicación y muchas empresas tenían que hacer muchas labores manualmente.

Está claro que la tecnología ha tenido un impacto muy grande en todas las empresas, desde las que pueden permitirse todas las altas tecnologías, las que sólo pueden permitirse una nueva herramienta de trabajo, las que utilizan internet en la empresa o las que tienen su página en las redes sociales. Todas las empresas, de una manera u otra, tienen una dependencia importante con la informática y las nuevas tecnologías. Esto en parte es bueno, mientras todo vaya bien.

Según Benavides C. (1998) para seguir siendo competitivas ante la mayor competencia global, las empresas de todo el mundo están adoptando nuevas tecnologías de producción. Éstas incluyen métodos de inventario justo a tiempo para reducir el costo y desperdicio de mantener niveles altos de materias primas y productos no terminados.

La tecnología, en el área de producción de la empresa, abarca diversos ámbitos: existe tecnología en las materias primas necesarias para la fabricación, en la maquinaria y equipo necesario para ésta; existe tecnología en el proceso mismo de fabricación; existe tecnología en la forma de llevar los inventarios, en el empaque y etiquetado del producto.

Todo producto o proceso contiene una tecnología específica en las diferentes fases del ciclo de vida de éstos. El ciclo de vida de un producto es el conjunto de etapas por las que

pasa: todo producto introducido al mercado pasa por una etapa de crecimiento (en donde aumenta, cada vez más, el volumen de ventas y la utilidad generada), de madurez (las ventas se estabilizan por la entrada de competidores y las utilidades disminuyen), y una etapa final de declinación (el producto es retirado del mercado).

Al igual que los productos y procesos, las tecnologías tienen su propio ciclo de vida. En general, existen tres tipos de tecnología asociados con este ciclo según Fernández, E. y Vasquez, C.J.(1996):

➤ **Tecnología base**

La tecnología base es la que atraviesa por una etapa de madurez en su ciclo de vida. Esta tecnología ha sido probada en el mercado y, además, es utilizada por todos los competidores del mercado; la tecnología base es aquella que ha alcanzado su punto más alto en aceptación y uso generalizado por parte de las empresas del sector. Estas empresas compiten entre sí a partir de elementos tales como precio, servicio posventa, atención al cliente, etc. No compiten entre sí a partir de la tecnología porque se supone que todos ellos la poseen, ya sea por haberla desarrollado internamente o por haberla adquirido. Por esta razón, la tecnología base no es una ventaja competitiva para ninguna de las empresas y, por lo tanto, deben diferenciarse ante el cliente mediante otro tipo de elementos.

Entre los sectores o industrias que manejan este tipo de tecnología están las del ramo textil, agroalimentario, confecciones, calzado, automotriz, etcétera.

➤ **Tecnología clave**

Este tipo de tecnología, a diferencia de la tecnología base, tiene un ciclo de vida muy corto. La tecnología clave pasa por las mismas etapas de dicho ciclo pero de una manera más rápida; las etapas de introducción y crecimiento son muy cortas, haciendo que la tecnología llegue y permanezca en su etapa de madurez en un periodo de tiempo muy breve, para ser sustituida en seguida por una nueva tecnología.

Las empresas que compiten con base en la innovación de los productos deben desarrollar tecnologías flexibles, adaptables a los cambios del entorno; éstas les permitirán lanzar nuevos productos al mercado, con la velocidad necesaria para no perder su participación en él.

Los sectores o industrias que desarrollan su ventaja competitiva a partir de la tecnología clave son, por ejemplo, la electrónica, nuclear, aeronáutica, etcétera.

➤ **Tecnología en proceso**

Esta tecnología es aquella cuyo potencial no ha sido probado en el mercado; se encuentra aún en su fase de desarrollo y de prueba. Esta tecnología es la que reemplaza a la tecnología clave, una vez probada su eficacia (p. 265).

**2.2.7. La Motivación.** Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que nos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero gracias a los conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca de empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen impulso motivador básico distinto. Así mientras se analiza el concepto de motivación hay que tener presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

Según Koonz y Weihrich, (2007):

Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, afecto, compartir, tener logros y autorrealizarse.

Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos (p. 284).

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Asimismo, Robbins, S. y Coulter, M. (2005) definen a la motivación como los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales.

Finalmente Robbins, S. (1994) la define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta.

Los tres elementos fundamentales en la anterior definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que se piensa casi siempre que se habla de motivación. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, J., 1994, pág. 26). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Munch(2007) Nos indica:

La administración moderna postula que un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se autodirija. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente consiste en que al primero la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso; mientras que el segundo (el gerente) tiene que empujar o motivar al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal, ya que éste se ha acostumbrado a trabajar sólo mediante la relación estímulo-respuesta (p. 52).

En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo. Desde una perspectiva diferente, el autor Reeve, J.(1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

- En la **anticipación**, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.
- Durante la **activación y dirección**, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco.

- Luego, se genera la **conducta activa y el feedback de rendimiento**. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.
- Mediante la **retroalimentación éxito - fracaso**, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.
- Finalmente, en la fase de **resultado**, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

El proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral, si bien hay estudios aislados en décadas anteriores. La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y

lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás) (Reeve, J., 1994).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera, mientras que la ausencia de esa tensión se considera

Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Reeve, J., 1994). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente Reeve, J.(1994), aun sin desdeñar su componente cognitivo.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral

orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es “un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”(Reeve, J., 1994, pág. 35). Por otra parte, un castigo se refiere a “un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”(Reeve, J., 1994, pág. 35). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de felicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aun cuando este desaparezca (Reeve, J., 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de

motivación el interés intrínseco (Reeve, J., 1994), que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (Reeve, J., 1994, pág. 37); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve, J. (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal.

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella (Reeve, J., 1994).

Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa Reeve, J.(1994), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el

rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización.

**2.2.8. La Coordinación.** Todas las actividades humanas organizadas, desde la fabricación de artesanías hasta el descenso del hombre en la luna, hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. Según Mintzberg, H. (1995) la estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.

Mooney, J.D. (1958) afirma que la dirección es la técnica o el arte de dirigir y la organización es la técnica de relacionar deberes específicos o funciones en un todo coordinado. A modo de leyes naturales o principios, enuncia que los de organización son: Coordinación, Autoridad, Liderazgo y Especialización, entendiendo por coordinación a la razón fundamental para organizar, pues las organizaciones son el resultado natural de la división y especialización del trabajo y su propósito consiste en lograr el desempeño coordinado de todos los trabajos que las componen.

Coordinar quiere decir armonizar y sincronizar, en forma ordenada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo (y del trabajo de dichas unidades o áreas en relación con las restantes en la organización) con respecto a su magnitud, tiempo y sentido con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a la realización de las actividades que conducen al éxito.

La coordinación nos remite a la idea de movimientos, de una ordenación armónica de actividades, tareas y acciones de la estructura organizativa, entre las personas y unidades de un mismo nivel jerárquico o entre distintos relacionados. Munch (2007) señala "La

coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea” (p. 47).

La herramienta fundamental para el logro de un buen nivel de coordinación es la conferencia de los jefes de servicio. Fayol dice que, semanalmente, por lo menos para las industrias metalúrgicas y extractivas mineras, deberá realizarse una reunión de la dirección con los responsables de las distintas áreas de la empresa o del servicio. En estas reuniones, el objetivo no debe ser fijar el programa de acción, sino facilitar su realización según se van sucediendo los acontecimientos. En la medida en que deban asistir a estas reuniones los jefes de fabricación, de explotación, de ventas, de abastecimiento, de mantenimiento, etc., el director podrá lograr amplitud, precisión y rapidez en el tratamiento de los temas específicos, que difícilmente podrían obtenerse de otra manera. Además, cada jefe se retirará de la reunión sabiendo cuáles son los objetivos semanales, y con el pensamiento de que dentro de ocho días deberá dar cuenta en el mismo ámbito de lo que hizo. Donde Koonz y Weihrich(2007) señala que la coordinación de las actividades se logra a través de reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación (por ejemplo, metas y presupuestos), jerarquía organizacional, contactos personales y a veces departamentos de enlace. Tales departamentos se instituyen, por ejemplo, entre el área de ingeniería y de manufactura para manejar los problemas de diseño o de cambios.

Al respecto, Mintzberg, H(1995) agrega que la estructura debe proveer las condiciones necesarias para que la organización pueda desenvolverse dentro del marco de una adecuada coordinación interna. Pero, por supuesto, el grado de coordinación que la estructura misma proporciona está limitado, en la departamentalización, por el proceso de optimización mutua, de coordinación e independencia entre los distintos subconjuntos componentes. Con prescindencia del grado de independencia que derive de la departamentalización establecida, la planificación es la gran herramienta para coordinar las actividades. Si no se coordina

mediante el planeamiento, habrá de hacérselo por reacción ante los hechos. No estará prevista la coordinación, sino que se tratará de lograrla de emergencia. Normativamente, la estructura organizacional y la planificación deben viabilizar la coordinación, que es vital para la gestión de la organización. Pero, hoy en día se pretende que la coordinación significa algo más. En efecto, se requiere una efectiva integración del conjunto y un manejo que genere sinergia; esto es, que el accionar como un todo logre mejores resultados que los que obtiene la simple suma de las partes actuando independientemente.

Los clásicos y los neoclásicos, en administración, señalaban que la coordinación era la esencia de la labor del dirigente o administrador. La planificación y la organización del trabajo son previas a la realización. El control puede ser anterior, concomitante y posterior. Así como se dirige a las personas en la ejecución del trabajo, éste se coordina mientras se está realizando.

“En la coordinación se unen los efectos de la planificación, la organización y la dirección o el mando como si fuera una especie de suma de tales funciones, procesos o etapas del ciclo administrativo”(Robbins, S., Coulter, M., 2005, p. 89).

Una de las justificaciones de la gerencia es el hecho de que el trabajo de los individuos y los grupos deben ser coordinados y que utilizan a la planificación como una herramienta importante para lograr esfuerzos coordinados. Por su parte, Peter Drucker asocia la acción de coordinar a la tarea de un director de orquesta cuando dirige la ejecución de una pieza musical.

Cuando el administrador coordina advierta las fallas de un plan, los problemas de una mala estructura, de un sistema o procedimiento inútil o ineficaz, de una mala o deficiente asignación de recursos, de una insuficiente capacitación del personal, de la ausencia de una dirección competente y coherente, de un ejercicio de la autoridad, poder, influencia o liderazgo inadecuado, de problemas comunicacionales, de controles extemporáneos, etc.

Problemas de diversa índole surgen en la ejecución del trabajo con gran frecuencia y el administrador, al coordinar, los advierte y mide sus consecuencias. Por lo tanto, no puede hacerse el distraído y se ve obligado a actuar. En todas las organizaciones, el que administra o dirige, debe coordinar por sí mismo o delegar -en alguien que le reporte directamente- esta tarea tan importante.

Según Stoner, J.(1991) la coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales), a fin de conseguir eficientemente los fines, objetivos y metas organizacionales. Sin coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones y empezarían a buscar sus intereses especiales a costa de los fines y objetivos generales.

Las actividades de las unidades organizacionales difieren en cuanto a la necesidad de integración con las actividades de otras unidades. La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las tareas realizadas, así como del grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan. Un alto grado de coordinación es más conveniente o tiende a ser más útil. Para Thompson y A., Strickland, A(2005) existen tres variedades de interdependencia entre unidades:

- La interdependencia común existe cuando las unidades no requieren el desempeño adecuado de cada una para sobrevivir. Cada parte aporta al todo y recibe apoyo de este.
- La interdependencia secuencial cuando es necesario que una actúe antes que la siguiente.
- La interdependencia recíproca que implica relaciones mutuas obligatoriamente (p. 45).

La necesidad de coordinación es mínima, en el primer caso; mayor, en el segundo y máxima, en el tercero. A medida que esta necesidad crece, crece la dificultad para lograrla.

Según Mooney, J.D. (1958) los dispositivos que contribuyen a la coordinación son el ejercicio de la autoridad, la interdependencia departamental y el rol de los departamentos asesores o staff. Como medios, pueden usarse: los comités, el sistema de planificación, los procedimientos, los manuales de organización, las comunicaciones laterales, las reuniones y el asesoramiento.

El administrador, al coordinar, se obliga a conciliar diferencias sobre la manera de ver las cosas que los que tienen los que trabajan juntos y sobre la aplicación del esfuerzo y el interés por parte de sus subordinados. También, se obliga a la armonización de metas y acciones individuales para asegurar los objetivos del conjunto.

Para coordinar adecuadamente, es necesario que el personal conozca y comprenda los objetivos de sus tareas y de la actividad que comprende a las mismas, así como que conozca y comprenda los motivos por los cuales el trabajo se realiza de ese modo. Este conocimiento es relevante para cualquier política del dirigente referido a motivación e incentivos.

Con respecto al hombre en el trabajo, para coordinar eficazmente no debe olvidarse que el trabajador pretende ver sus propios objetivos en armonía con los de la organización a la que pertenece. En teoría, la llamada Escuela de las Relaciones Humanas y el Enfoque Sociológico Clásico supusieron que el hombre puede lograr tal pretensión si se concibe a la organización como una gran familia que tiende a anular el conflicto, a satisfacer necesidades individuales y grupales de todo tipo y a ser dadora del bienestar general de tal modo que alcanzar los objetivos organizacionales es la meta de cada trabajador porque de esa manera podrá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar la realización.

### **2.3 Definición de términos básicos.**

1. Capacitación: Es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. (Siliceo , 2004, pág. 23)
2. Clima organizacional: Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. (Chiang, Martín, & Núñez , 2010, pág. 34)
3. Competitividad empresarial: Connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (Reig, 2007, pág. 19)
4. Comportamiento organizacional: La complejidad de la relación empresa-individuo, la capacidad personal y la de los grupos de personas alrededor de unos objetivos y unos recursos disponibles. (Goñi, 1999, pág. 14)
5. Coordinar: poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. (ABC, s.f.)
6. Cultura organizacional: Surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer a los aspectos de adaptación externa e integración interna. (Amoros, pág. 232)
7. Desarrollo: Es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. (Amoros, pág. 255)
8. Diseño de procesos: evaluar las interacciones posibles entre los equipos al momento de operar, así como sus posibles interacciones en caso de que el proceso se desvíe, obviamente contempla el uso de operaciones unitarias. (wikipedia, s.f.)
9. Diseño de puestos de trabajo: es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y

recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente. (Ballivian & Gonzales, s.f.)

10. División de trabajo: Repartición de tareas, es decir, una división de trabajo. Mientras mayor es la complejidad de la sociedad y más alto su nivel de desarrollo, mayor es esta diferencia de tareas. (Harnecker, 2005, pág. 65)

11. Economía de escala: Disminución de costes resultantes de producción de bienes o servicios a gran escala. Se designa el hecho de que al ampliar capacidad productiva de una empresa se consiguen costos de producción unitarios inferiores. (Hernández G. , 2006, pág. 128)

12. Efectividad: Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. (Hernández G. , 2006, pág. 130)

13. Eficacia: Es obtener o conseguir lo que se pretende. (Fernández-Ríos & Sanchez, 1997, pág. 62)

14. Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. (Hernández G. , 2006, pág. 135)

15. El enriquecimiento de puestos: Consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidad de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajo. (Mondy & Noe, 2005, pág. 109)

16. El liderazgo en costes: Se basa en que una determinada empresa puede llegar a tener unos costes inferiores a sus competidores en un producto o servicio muy parecido. (Carrión, 2007, pág. 200)

17. Entrenamiento: Se basa en el respeto mutuo. La persona que aprende necesita primer desaprender para luego reaprender. (Castro , y otros, 2000, pág. 42)

18. Especialización horizontal: Es la que hecha con ánimo de lograr una normalización en el comportamiento y un resultado uniforme a través del ajuste exacto entre individuo y tarea a realizar, supone una repetición de los trabajos hasta la saciedad, porque en resumidas cuentas, se trata de lograr la tan perseguida eficiencia. (De Val Pardo, 1997, pág. 97)

19. Especialización vertical: Se provoca por el alcance de dominio de las tareas y, debido al grado de autoridad y responsabilidad que ocasiona, pergeña la subordinación a la vez que facilita la coordinación. (De Val Pardo, 1997, pág. 166)

20. Especialización: Componente de la estructura de la organización que implica que cada una de distintas personas desempeña sólo uno de los pasos de un trabajo, en lugar de que una sola realice todo el trabajo. (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 155)

21. Estructura organizacional: La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002, pág. 53)

22. Función: Una función puede definirse sencillamente como una sola actividad; sin embargo, en las organizaciones contemporáneas, significa nada más que un grupo de actividades afines e interrelaciones que se colocan juntas bajo la responsabilidad de un solo encargado o jefe. (Función de Trabajo, s.f.)

23. Innovación en proceso: Consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Es una nueva forma de trabajar. La innovación de proceso se realiza mediante la implantación de nueva maquinaria, nueva organización en el proceso de mismo. (López, Montes, & Vásquez, 2007, pág. 6)

24. Innovación en producto: Consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado. Puede referirse a variaciones en los materiales, variaciones en el diseño o nuevas funciones de producto. (López, Montes, & Vásquez, 2007, pág. 6)

25. Innovación tecnológica: Consiste en la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa, como pueden ser productos, servicios o procesos, con el objeto de que se produzca un efecto de novedad significativo. (López, Montes, & Vásquez, 2007, pág. 5)

26. Innovación: Proceso de aprendizaje que parte de un nivel de conocimiento inicial a partir del que se crea nuevo conocimiento, que es aplicado a los productos, procesos de producción y organización empresarial. (López, Montes, & Vásquez, 2007, pág. 41)

27. La diferenciación: La capacidad de saber dar o reconocer a cada cosa—producto o servicio, en nuestro caso- su correspondiente y legítimo valor. (Manso, 2003, pág. 127)

28. La productividad bruta: Es el cociente entre el valor bruto de la salida (que incluye el valor de todos los insumos) y la entrada (o un conjunto de entradas) que incluye también el valor de todos los insumos. La principal ventaja de definir así la productividad es que hace más fácil la medición del índice.

29. La productividad física. Es una parte de sus propiedades técnicas o biológicas, que para el hombre son un dato. Lo que es relevante para los fines económicos... es la cantidad de actividad humana que se requiere, ya sea directa o indirectamente para que funcione un proceso técnico o biológico. (Barcelo, y otros, 2003, pág. 32)

30. La productividad neta: Es un dato de velocidad, y sirve para calcular la producción en un tiempo asignado, o para calcular la capacidad instalada en un tiempo calendario. (López J. , 2013, pág. 101)

31. La productividad total: Mide la productividad teniendo en cuenta al trabajo directo e indirecto necesario para producir una unidad de demanda final. (López J. , 2013, pág. 1189)

32. Motivación: Constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002, pág. 12)

33. Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Hernández C. , 2007, pág. 87)
34. Organización: Conjunto de propósitos y recursos integrados entre sí para lograr determinados resultados en un cierto tiempo y espacio. (Hernández C. , 2007, pág. 65)
35. Producción: Actividad cuyo fin directo o indirecto es la satisfacción de las necesidades de prestación de servicios. (Hernández G. , 2006, pág. 283)
36. Productividad: Producción por trabajador o por hora de trabajo. Puede medirse a nivel de empresa, de un sector de actividad o de la economía nacional en su conjunto. Para la economía se mide dividiendo el PIB por el empleo total de horas trabajadas. (Hernández G. , 2006, pág. 283)
37. Puesto de trabajo: Constituye la última organizativa en que se divide el trabajo. Es una unidad unipersonal. Se define como un conjunto de deberes y responsabilidades a cumplir por una persona que posee ciertos requisitos, a cambio de una determinada remuneración económica. (Hernández C. , 2007, pág. 28)
38. Recursos humanos: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. (Definición, s.f.)
39. Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). (Wikipedia, s.f.)
40. Trabajo en equipo: es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo

psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. (Wikipedia, s.f.)

## **2.4 Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

H1= La división del trabajo influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

H0= La división del trabajo no influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

#### ***Hipótesis Específica 1.***

H1: La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es negativa

H0: La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es positiva.

#### ***Hipótesis Específica 2.***

H1: La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es baja.

H0: La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es alta.

## 2.5 Operacionalización de variables.

La Operacionalización de variables se observa en el Anexo N°03

| VARIABLES                                       | INDICADORES                                     | ESCALA DE ACTITUDES (LIKERT) |
|---|---|------------------------------|
| Variable Independiente:<br>División del trabajo | Especialización<br>Capacitación<br>Innovación   | 5 - Muy permanente           |
|   |   | 4 - Permanente               |
|   |   | 3 - Eventual                 |
|   |   | 2 - Coyuntural               |
|   |   | 1 – Nada                     |
| Variable Dependiente:<br>Productividad          | Nivel tecnológico<br>Motivación<br>Coordinación | 5 - Muy permanente           |
|   |   | 4 - Permanente               |
|   |   | 3 - Eventual                 |
|   |   | 2 - Coyuntural               |
|   |   | 1 – Nada                     |

*Figura2.* Operacionalización de variables.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es aplicada, ya que en la presente investigación se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos como son la división del trabajo y la productividad. Adicionalmente es aplicada en vista que se realizarán encuestas y proceder a su verificación.

#### **3.2. Diseño de investigación.**

Se refiere a lo siguiente:

Es no experimental, Prospectivo, Transversal y Descriptivo.

#### **3.3. Nivel de investigación.**

Investigación ex pos facto: Porque tratamos información de aspecto suscitados en el pasado sobre la división del trabajo y la productividad.

Investigación causal: Porque analizaremos la relación de influencia de una variable en otra (la división del trabajo y la productividad).

Investigación descriptiva: Porque se efectuará a una exposición descriptiva de las características principales de la división del trabajo y la productividad, y principalmente se procederá a medir cada variable en forma independiente.

#### **3.4. Método de investigación.**

El método que usará es el científico y adicionalmente la investigación es relacional en vista que se estudia la incidencia de una variable en otra.

### **3.5. Población.**

#### **3.5.1. Población o universo (N).**

85 Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna.

### **3.6. Técnicas Del Procesamiento de datos.**

La fuente de recolección de información serán primarias (Dueños de las Mypes objeto de estudio), también será de carácter secundaria al revisar material impreso y digital, principalmente en el marco teórico, conceptual.

Las principales técnicas a usar tendremos la entrevista a los dueños de las empresas del distrito de Ciudad Nueva, así como la observación personal-directa y se contará con el apoyo de equipos para ese efecto como la computadora. Igualmente se hará uso del Internet, como tecnología de información avanzada.

El procesamiento de los datos en la investigación se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, usando algunos programas estadísticos, las principales herramientas serán las siguientes pruebas estadísticas:

- Modelo de regresión lineal (Coeficientes estandarizados y tipificados)
- Coeficiente de determinación (R cuadrado)
- Coeficiente de t de student

### **3.7. Instrumentos.**

Para la recolección de datos se usarán el Software estadístico SPSS19.0, Excel de Microsoft Windows y Eviews9.

Como instrumento de medición para datos cuantitativos, se hará uso de:

Cuestionario; Incluirán preguntas cerradas en un contexto de entrevista personal a los microempresarios.

Escala de medición de actitudes: Se usará el escalamiento de Likert, de acuerdo al siguiente contexto de categorías:

- ✓ Muy permanente (5)
- ✓ Permanente (4)
- ✓ Eventual (3)
- ✓ Coyuntural (2)
- ✓ Nada (1)

### 3.8. Validación de los instrumentos de investigación.

La validación se realizó de la siguiente forma:

Obteniendo los siguientes resultados:

| <b>VARIABLE</b>      | <b>INDICADORES</b>  |
|----------------------|---------------------|
| <b>PRODUCTIVIDAD</b> | Nivel de tecnología |
|                      | Motivación          |
|                      | Coordinación        |

Figura3. Indicador – Ítem Productividad

Aplicando se tiene los siguientes indicadores por variable de estudio:

| <b>VARIABLE</b>            | <b>INDICADORES</b> |
|----------------------------|--------------------|
| <b>DIVISIÓN DE TRABAJO</b> | Especialización    |
|                            | Capacitación       |
|                            | Innovación         |

Figura4. Indicador – Ítem División De Trabajo

Se procedió a aplicar una encuesta piloto al 50% del total de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna, siendo 44 empresas encuestadas; asimismo,

para el cálculo de este coeficiente se utilizó el programa estadístico: SPSS v.19, como se puede observar a continuación:

El valor del Estadístico Alpha de Cronbach fue de 0,818 para una muestra piloto de 44 empresas las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna en estudio cuyo resultado permite concluir que el cuestionario es muy adecuado, pues muestra una consistencia interna de las preguntas que la conforman con 81.80 % de confiabilidad por lo cual se recomienda su aplicación.

Tabla 2

*Estadísticos de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,818             | 12             |

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta piloto

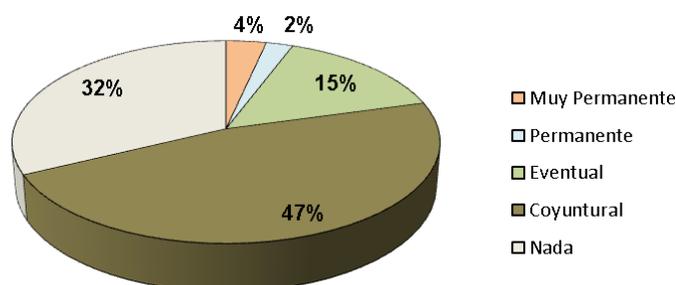
El cuestionario fue aplicado directamente, aclarando aspectos relevantes, y registrando inmediatamente según la respuesta de los encuestados. La encuesta fue aplicada los días entre el 24 y 25 de Noviembre del año 2017.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información base se muestra en el anexo N° 03.

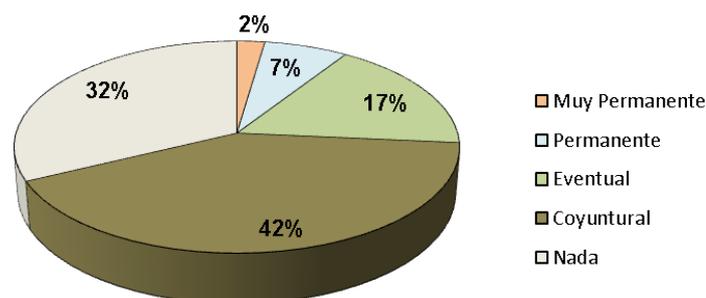
#### 4.1. INTERPRETACIÓN SOBRE PRODUCTIVIDAD.



*Figura5.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico?

El 47% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico, El 32% de los encuestados respondió que nunca la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico, El 4% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico y El 2% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico.

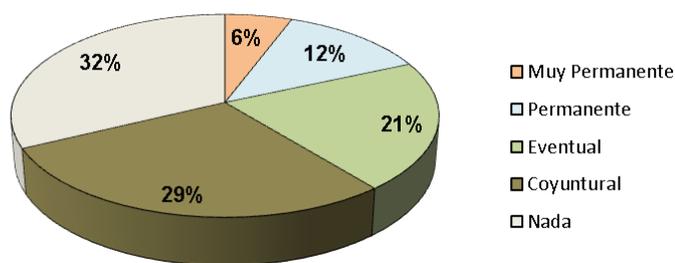
Esto indica que casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna son reacios a invertir en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico.



*Figura6.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo?

El 42% de los encuestados respondió que las coyunturalmente se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo, El 32% de los encuestados respondió que las nunca se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo, El 17% de los encuestados respondió que las eventualmente se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo, El 7% de los encuestados respondió que las permanentemente se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo, y El 2% de los encuestados respondió que las muy permanentemente se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo.

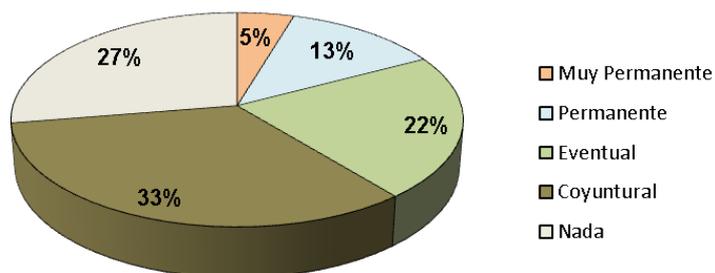
Esto indica que casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna no desarrollan innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo, disminuyendo los niveles de productividad.



*Figura 7.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo?

El 32% de los encuestados respondió que nunca la dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades, El 29% de los encuestados respondió que coyunturalmente la dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades, El 21% de los encuestados respondió que eventualmente la dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades, El 12% de los encuestados respondió que permanentemente la dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades y El 6% de los encuestados respondió que muy permanentemente la dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades.

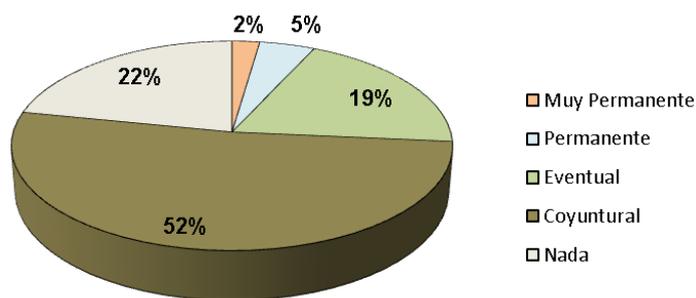
Esto indica que casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna no se preocupan por motivar al personal identificando sus necesidades. Es decir no identifican las principales motivaciones del personal, y de esa forma dejan pasar varios factores que podrían permitir alcanzar niveles de motivación mayores y así una productividad más alta.



*Figura 8.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal?

El 33% de los encuestados respondió que coyunturalmente la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal, El 27% de los encuestados respondió que nunca la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal, El 22% de los encuestados respondió que eventualmente la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal, El 13% de los encuestados respondió que permanentemente la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente la dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal.

Esto indica que casi la totalidad de las MYPES ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna no se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal.



*Figura 9.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación?

El 52% de los encuestados respondió que coyunturalmente el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación, El 22% de los encuestados respondió que nunca el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación, El 19% de los encuestados respondió que eventualmente el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación, El 5% de los encuestados respondió que permanentemente el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación, y El 2% de los encuestados respondió que muy permanentemente el diseño organizacional de la empresa permite que se exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación.

Esto indica que en casi la totalidad de las las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna el diseño organizacional de la empresa no permite que exista una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación.

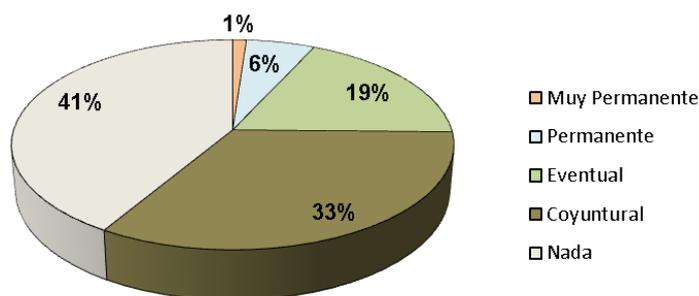
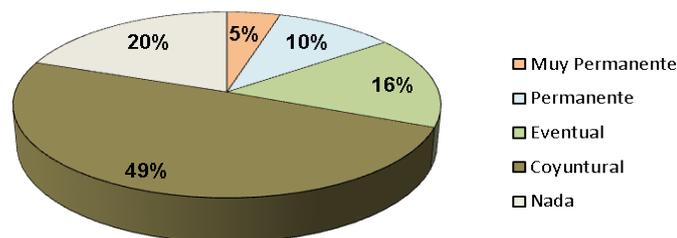


Figura 10. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿se presenta un flujo de información dentro de la empresa que permita una mejor coordinación?

El 49% de los encuestados respondió que coyunturalmente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 28% de los encuestados respondió que nunca en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 20% de los encuestados respondió que eventualmente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 2% de los encuestados respondió que permanentemente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos y El 1% de los encuestados respondió que muy permanentemente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos.

Esto indica que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos. Es decir no se aprovecha al máximo todos los recursos de la organización.

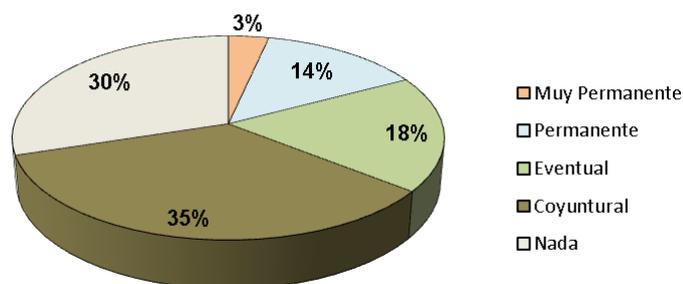
## 4.2. INTERPRETACION SOBRE LA DIVISIÓN DE TRABAJO



*Figura 11.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores?

El 49% de los encuestados respondió que coyunturalmente durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores, El 20% de los encuestados respondió que nunca durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores, El 16% de los encuestados respondió que eventualmente durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores, El 10% de los encuestados respondió que permanentemente durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente durante el proceso de producción se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores.

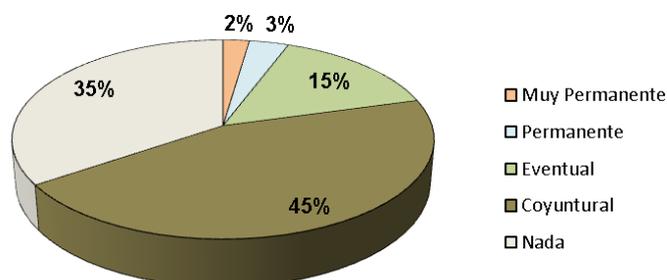
Esto indica que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna durante el proceso de producción no se ha desarrollado una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores.



*Figura12.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción?

El 35% de los encuestados respondió que coyunturalmente los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción, El 30% de los encuestados respondió que nunca los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción El 18% de los encuestados respondió que eventualmente los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción, El 14% de los encuestados respondió que muy permanentemente los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción, y El 3% de los encuestados respondió que muy permanentemente los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción.

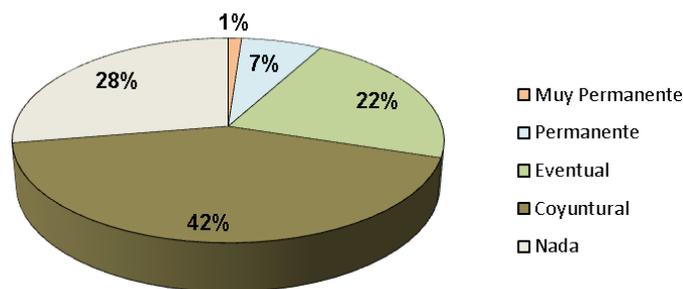
Esto indica que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna los colaboradores de la empresa no llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción.



*Figura13.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal?

El 45% de los encuestados considera que coyunturalmente se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal, El 35% de los encuestados considera que nunca se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal, El 15% de los encuestados considera que eventualmente se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal, El 3% de los encuestados considera que permanentemente se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal y El 2% de los encuestados considera que muy permanentemente se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal.

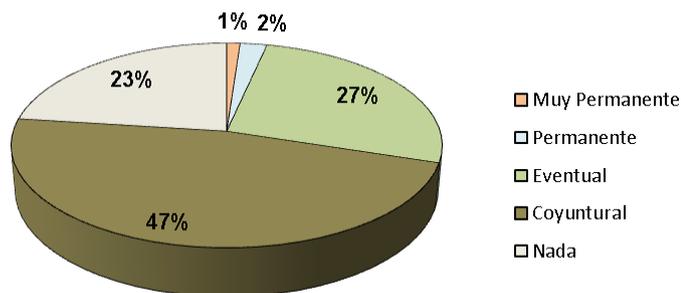
Esto muestra que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal.



*Figura14.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño del personal?

El 42% de los encuestados respondió que coyunturalmente los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal, El 28% de los encuestados respondió que nunca los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal, El 22% de los encuestados respondió que eventualmente los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal, El 7% de los encuestados respondió que permanentemente los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal y El 1% de los encuestados respondió que muy permanentemente los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal.

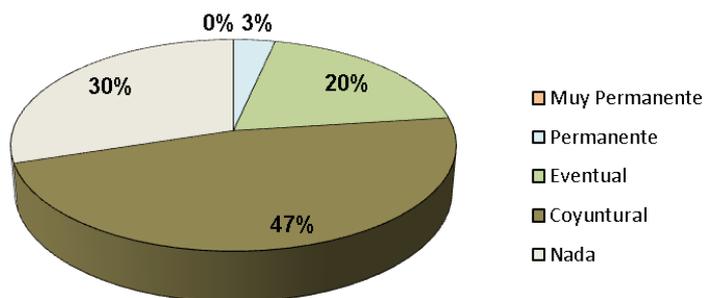
Esto muestra que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño de personal.



*Figura15.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva?

El 47% de los encuestados respondió que coyunturalmente dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva, El 27% de los encuestados respondió que eventualmente dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva, El 23% de los encuestados respondió que nunca dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva, El 2% de los encuestados respondió que permanentemente dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva y El 1% de los encuestados respondió que muy permanentemente dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva.

Esto muestra que en casi la totalidad de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia dentro de las empresas se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva.



*Figura 16.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva respondiendo a la pregunta: ¿considera que se la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos?

El 47% de los encuestados respondió que coyunturalmente considera que la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos, El 30% de los encuestados respondió que nunca considera que la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos, El 20% de los encuestados respondió que eventualmente considera que se la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos, El 3% de los encuestados respondió que permanentemente considera que la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente considera que la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos.

Esto nos da a conocer que en la mayoría de las Mypes ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos.

### 4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

#### 4.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

A efectos de realizar las estimaciones estadísticas se procedió a identificar las variables de acuerdo a lo siguiente:

Y = Productividad (Variable dependiente)

X1 = División de Trabajo (Variable independiente)

La base de los datos del Anexo N°3 han sido obtenidos a partir de la encuesta, en concordancia con el método de Likert; para su procesamiento se utilizó el programa SPSS v.19. Para efectuar el Interpretación estadístico tenemos:

**H0:** “La división del trabajo no influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna”

**H1:** “La división del trabajo influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.”

Considerando los diferentes tipos de correlaciones, elegiremos la prueba estadística que se adecue a los tipos de medición de cada variable, la cual es la prueba de estadística de t-student, a través de un modelo de regresión lineal simple:

Tabla 3  
*Modelo De Regresión Lineal Simple*

| Dependent Variable: PRODUCTIVIDAD |             |                       |             |          |
|-----------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| Method: Least Squares             |             |                       |             |          |
| Date: 07/01/18 Time: 00:24        |             |                       |             |          |
| Sample: 1 85                      |             |                       |             |          |
| Included observations: 85         |             |                       |             |          |
| Variable                          | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
| C                                 | 2.498485    | 0.955113              | 2.615904    | 0.0106   |
| DIVISION_DE_TRABAJO               | 0.810240    | 0.073363              | 11.04425    | 0.0000   |
| R-squared                         | 0.595073    | Mean dependent var    |             | 12.76471 |
| Adjusted R-squared                | 0.590195    | S.D. dependent var    |             | 3.160949 |
| S.E. of regression                | 2.023514    | Akaike info criterion |             | 4.270796 |
| Sum squared resid                 | 339.8525    | Schwarz criterion     |             | 4.328270 |
| Log likelihood                    | -179.5088   | Hannan-Quinn criter.  |             | 4.293914 |
| F-statistic                       | 121.9755    | Durbin-Watson stat    |             | 2.095896 |
| Prob(F-statistic)                 | 0.000000    |                       |             |          |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Como se puede observar en la gráfica de dispersión, los valores que tienen ambas variables tienen una tendencia lineal positiva, que demuestra la relación entre ambas variables, el indicador de  $r^2$  aparece con un 59.5% de bondad de ajuste del modelo, es decir, explican mejor el modelo, en el sentido real que la División de Trabajo influye en la Productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna.

El modelo nos arroja un “t” student de 11.04 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable División de Trabajo influye en la Productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la región Tacna.

Por ende se determina el modelo de regresión lineal simple, estableciéndose los coeficientes de incidencia en la variable independiente (División de Trabajo) planteada, donde ésta termina influenciando a la variable dependiente (Productividad). En ese sentido, el

modelo planteado es el siguiente:

$$Y = 2.498 + 0.081 X$$

Como el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 11.04 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); indicando que, la Variable Independiente (División de Trabajo) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Productividad). Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La división del trabajo influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna”

A sí mismo probamos el grado de normalidad de las variables:

Tabla 4.

*Histograma de las variables*

| Series: Productividad |          | Series: División de trabajo |          |
|-----------------------|----------|-----------------------------|----------|
| Sample                | 1 85     | Sample                      | 1 85     |
| Observations          | 85       | Observations                | 85       |
| Mean                  | 12.76471 | Mean                        | 12.67059 |
| Median                | 13       | Median                      | 12       |
| Maximum               | 20       | Maximum                     | 20       |
| Minimum               | 3        | Minimum                     | 6        |
| Std. Dev.             | 3.160949 | Std. Dev.                   | 3.009462 |
|                       | -        |                             |          |
| Skewness              | 0.151082 | Skewness                    | 0.076829 |
| Kurtosis              | 2.522185 | Kurtosis                    | 2.516613 |
| Jarque-Bera           | 1.131951 | Jarque-Bera                 | 0.911177 |
| Probability           | 0.567806 | Probability                 | 0.634075 |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

La tabla presentada muestra signos de normalidad puesto que la desviación estándar para productividad y división del trabajo es de 3.16 y 3.01 respectivamente, el cual significa que son los datos que se alejan de la media, en promedio. El p – value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a 0.05, nivel de significancia, en donde se tiene un valor para productividad

de 0.5678 y para división de trabajo es 0.6340, los cuales confirman el supuesto de normalidad.

#### 4.3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1

La hipótesis es la siguiente:

H0: “La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es positiva”

H1: “La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es negativa”

Para comprobar el nivel de la variable independiente División de Trabajo, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la División de Trabajo es positiva. Por lo tanto, para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra.

Comprobado que existe normalidad en la muestra de la División de Trabajo aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

Tabla 5

##### *Prueba de t student para una muestra*

|                        | T          | gl | Sig.<br>(bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|------------------------|------------|----|---------------------|-------------------------|---|----------|
|                        |            |    |                     |                         | Inferior  | Superior |
| División de<br>trabajo | 38,81<br>7 | 84 | ,000                | 12,671                  | 12,02   | 13,32    |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

El nivel de significancia = 0.05. El P (valor) = 0.000 < 0.05 Por lo tanto si hay diferencias significativas.

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1).

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es negativa”

### 4.3.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2

Las hipótesis son las siguientes:

H0: “La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es alta”

H1: “La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es baja”

Para comprobar el nivel de la variable dependiente Productividad, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Productividad es alta.

Tabla 6

*Prueba de t student para una muestra*

|               | T      | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|---------------|--------|----|------------------|----------------------|---|----------|
|               |        |    |                  |                      | Inferior                                      | Superior |
| Productividad | 37,231 | 84 | ,000             | 12,765               | 12,08   | 13,45    |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

$P\text{-Valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$  Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es  $P\text{-Valor} < \alpha$ , se Acepta  $H_1$  (Rechaza  $H_0$ ). Como el  $P\text{-Valor}$  obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es baja”

## CONCLUSIONES

1. Se valida la hipótesis genérica alterna afirmando que; “La división del trabajo influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna”, debido a que, el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 11.04 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alterna (H1); indicando que, la Variable Independiente (División de Trabajo) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Productividad).
2. Se valida la hipótesis específica N° 01, afirmando que; “La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es negativa”, conclusión que se arriba en vista que;  $P\text{-Valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$  Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es  $P\text{-Valor} < \alpha$ , se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alterna (H1).
3. Se valida la hipótesis específica N° 02, enunciándolo de esta manera; “La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Es baja”. En virtud que estadísticamente se tienen que;  $P\text{-Valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$  Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es  $P\text{-Valor} < \alpha$ , se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alterna (H1).

## SUGERENCIAS

1. Con el fin de superar la problemática de una negativa división del trabajo en los procesos de producción de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva, es necesario que los empresarios procedan a capacitar a sus trabajadores en sus puestos de trabajo, dicha capacitación será en una sola actividad, a efectos de evitar actividades “todistas”, los trabajadores deben desempeñar una sola actividad a la cual se dedican en las jornadas de trabajo. Así mismo es necesario en el marco de esta política de especialización, involucrar a los trabajadores y también a los empresarios que hacen de jefes, en actividades de innovación, de cambios en los procesos y forma de realizar sus actividades.
2. Los empresarios antes mencionados deben tomar las medidas inmediatas a fin de aumentar drásticamente la productividad de los trabajadores en el proceso de producción, en ese sentido deben entender que aplicar acciones de motivación al personal es una inversión y que propicia dinamismo en los trabajadores, también es necesario que en el contexto de la mejora de la productividad, realicen coordinaciones permanentes, comunicación diaria, mostrando una gestión moderna tendiente a competitividad.
3. Lograr obtener una adecuada especialización a través de la división del trabajo de procesos y obtener altos niveles de productividad, va necesariamente ligado a cambios tecnológicos, es necesario, que implementen programas de inversión en máquinas y equipos modernos con niveles adecuados de tecnología, uso intensivo de internet, mecanización de las operaciones administrativas y productivas. Estas medidas posibilitará modernizar las empresas en estudio.

## REFERENCIAS

- ABC, D. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de Definicion ABC  
<http://www.definicionabc.com/general/coordinacion.php>
- Abell, D.F. (1980). *Defining the business*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Amaru , A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson.
- Amoros, E. (s.f.). *Comportamiento organizacional*.
- Andrade, T. (2005). *Innovation and Social Sciences: in the search for new approaches*. Bras, Ci. Soc, Vol 20.
- Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de al Empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H.I. (1976). *La Estrategia en la Empresa*. Navarra: EUNSA.
- Arias, F., Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño (sexta edición)*. México: Trillas.
- Ballivian, R., & Gonzales, C. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>
- Barcelo, A., De Juan, O., Febreo, E., Gómez, N., Kurz, H., & López, S. (2003). *Producción, productividad y crecimiento*. Francia: Pere Mir.
- Barnes, R.M. (1980). *Motion and Time Study*. New York: John Wiley & Sons.
- Benavides C. (1998). *Tecnología, Innovación y Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Carrión, J., Ortiz, M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. España.
- Castro , M., Ovando, M., Muller, J., Coll, C., Gómez , C., & Mariño, G. (2000). *Formación Empresarial. Metodología FUNDES*. Chile: McGraw Hill.
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (quinta edición)*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill interamericana Editores, S.A.
- Consten, J.P. . (2000). *Towards a Knowledge based Society: a new role in Science and*

- Technology for the Regions*. Japón: Conferencia RESTPOR.
- De Val Pardo, I. (1997). *organizar. Acción y efecto*. Madrid: ESIC.
- Definición*. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- Drucker, P. (1985). *La disciplina de la innovación*. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82 N°8.
- Escorsa, C. P. y Valls, P. J. (2001). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfaomega.
- Espinosa, A. (2010). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fernandez, E., Vasquez, C.J. (1996). *El proceso de innovación tecnológica en la empresa*. . Investigaciones Europeas d Dirección y Economía de la Empresa, Vol.2. N°1.
- Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Función de Trabajo*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Funci%C3%B3n\\_de\\_trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Funci%C3%B3n_de_trabajo)
- Goñi, J. J. (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guevara, R. (2011). *Gestión Empresarial*. UNAD.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel: Barcelona.
- Harnecker, M. (2005). *Conceptos elementales del materialismo histórico*. México: Siglo xxi.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativos. Técnicas y métodos*. Costa Rica: UNED.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Kline, S.J. (1985). *Innovation is not a linear process*. Research Management.
- Koontz, h., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008 ). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Koonz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Krager, D.W. (1982). *Advancer Work Measurement*. New York: Industrial Press.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis (quinta edición)*. Prentice Hall.

- Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración.
- López, J. (2013). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- López, N., Montes, J. Vásquez, C. (2003). *Fuentes Tecnológicas para la Innovación*. Madrid: Revista Madrid.
- López, N., Montes, J., & Vásquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. España: Cristina Seco.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco par mejorar el desempeño*. Ottawa: Banco interamericano de desarrollo y centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Marshall, A. (1963). *Principios de Economía*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON. Prentice Hall.
- Mooney, J.D. (1958). *The Principles of Organization*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Moraleda, A. (2004). *La innovación: Clave para la competitividad empresarial*. Universia Business Review.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Pavon, J., Hidalgo, A. (1997). *Gestión e Innovación: Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés.
- PRODUCE. GRT. . (30 de 05 de 2017). *PRODUCE. GRT*. Obtenido de PRODUCE. GRT: <http://www.regiontacna.gob.pe>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. España: McGraw-Hill.
- Reig, M. E. (2007). *Competitividad, crecimiento capitalización de las regiones españolas*. Bilbao: Fundacion BBVA.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.

Prentice Hall.

- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Siliceo, A. (2004). *Capactación y desarrollo del personal*. México: Limusa SA.
- Smith, A. (1999). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Stevenson, W.J. (1989). *Production/Operations Management (segunda edición)*. Homewood, III: Dryden Press.
- Stoner, J. (1991). *Administración (quinta edición)*. México: Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert Jr, D.R. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y Administración de la Productividad, medición, evaluación, plantación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. México: McGraw-Hill, Inc.
- Summers, D. (2006). *Administracion de la caidad*. México: Pearson.
- Thompson, A., Strickland, A. (2005). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- wikipedia. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o\\_de\\_procesos](https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_de_procesos)
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?tbm=bks&q=liderazgo+en+costes#q=significado+toma+de+decisiones>
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?tbm=bks&q=liderazgo+en+costes#q=significado+trabajo+en+equipo>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 RELACION DE EMPRESAS DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA**

| <b>N°</b> | <b>RUC</b>      | <b>RAZON SOCIAL</b>            | <b>ACTIVIDAD</b>                                 |
|-----------|-----------------|--------------------------------|--|
| 1         | 1000683738<br>2 | ACHO SALCEDO ANDREA            | fab. De P. de vestir                             |
| 2         | 1000459982<br>4 | ANAHUA HUISA MARTIN            | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural             |
| 3         | 1000438344<br>9 | APAZA VENTURA EMILIANO         | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural             |
| 4         | 1000480022<br>8 | AROCUTIPA CHOQUE EFRAIN        | fab. De muebles                                  |
| 5         | 1000502770<br>1 | AYALA CHOQUE ROLANDO           | fab. De muebles                                  |
| 6         | 1001232148<br>7 | CAMPO AVILA OCTAVIO TEODORO    | fab. De muebles                                  |
| 7         | 1000500691<br>6 | CAUNA MENDOZA LUIS             | fab. De muebles                                  |
| 8         | 1000522362<br>3 | CCORI CONDORI AMELIA           | elab. De prod. De<br>panadería                   |
| 9         | 1040204131<br>1 | CEJAS QUISPE FIDEL VICTOR      | otras industrias<br>manufactureras NCP           |
| 10        | 1000449810<br>6 | CHAMBI QUISPE LORENZO APOLINAR | elab. De prod. De<br>panadería                   |
| 11        | 1001777583<br>4 | CHARA BANEGAS ISMAEL           | elab. De prod. De<br>panadería                   |
| 12        | 1000449511<br>5 | CHATA FLORES GLADYS MONICA     | reciclamiento de<br>despercicios no<br>metálicos |
| 13        | 1000502939<br>8 | CHOQUE ALAVE JACINTA           | elab. De prod. De<br>panadería                   |

|    |                 |   |   |
|----|-----------------|---|---|
| 14 | 1000443659<br>3 | CHOQUE CHOQUE JAVIER  | fab. De muebles                                 |
| 15 | 1000445809<br>1 | CHOQUE CUTIPA ALFONZO DAVID   | fab. De muebles                                 |
| 16 | 1000443553<br>8 | CHOQUE MANUELO YRMA   | fab. Otros prod. Metal<br>NCP                   |
| 17 | 1000444056<br>6 | CHURA ALEJO JESUS MANUEL  | elab. De prod. De<br>panaderia                  |
| 18 | 1000522164<br>7 | COAQUIRA MAMANI FELICIANO   | fab. De muebles                                 |
| 19 | 1000466152<br>0 | CONDORI CCAMA ORESTES   | fab. Otros prod. Metal<br>NCP                   |
| 20 | 1042010088<br>0 | CONDORI CHURA MIGUEL JAIME  | actividades de<br>impresión                     |
| 21 | 2051960033<br>2 | CONFECCIONES JEYLAN SOCIEDAD<br>COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | prep. Y tej. De fibras<br>textiles              |
| 22 | 2051960033<br>2 | CONFECCIONES JEYLAN SOCIEDAD<br>COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | prep. Y tej. De fibras<br>textiles              |
| 23 | 2045286142<br>0 | CONVERSIONES DON ANDRES E.I.R.LTDA.                                   | fab. Tanques, depositos<br>recipientes de metal |
| 24 | 2045286142<br>0 | CONVERSIONES DON ANDRES E.I.R.LTDA.                                   | fab. Tanques, depositos<br>recipientes de metal |
| 25 | 1000501687<br>3 | COTRADO ANCORI JOSE ANTONIO   | fab. Carroceria para<br>vehiculos               |
| 26 | 1009799512<br>1 | CRUZ ARAMBURU PEDRO   | fundicion de hierro y<br>acero                  |
| 27 | 1001818020<br>6 | CRUZ CONDORI ANDRES   | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural            |
| 28 | 2051982126      | EDITORIAL & IMPRENTA ALSIM EMPRESA                                    | actividades de                                  |

|    |                 |  |                                      |
|----|-----------------|--|--------------------------------------|
|    | 6               | INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA                                       | impresión                            |
| 29 | 2051982126<br>6 | EDITORIAL & IMPRENTA ALSIM EMPRESA<br>INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | actividades de<br>impresión          |
| 30 | 1000472415<br>7 | FERNANDEZ HUAYNA SATURNINO   | fab. De muebles                      |
| 31 | 1010619999<br>5 | FLORES LUQUE OSCAR FELIX   | actividades de<br>impresión          |
| 32 | 1000503947<br>4 | FLORES MAMANI JUAN   | elab. De otros prod.<br>Alimenticios |
| 33 | 1000501010<br>7 | GUTIERREZ CONDORI JUAN DE DIOS   | fab. De muebles                      |
| 34 | 1000485449<br>2 | HUALLPA CONDORI BENITO   | fab. De muebles                      |
| 35 | 1000683736<br>6 | HUARINO OSCO LUCIO   | fab. De prendas de<br>vestir         |
| 36 | 2053234496<br>5 | INVERSIONES JIMENA S.A.C.  | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural |
| 37 | 2053234496<br>5 | INVERSIONES JIMENA S.A.C.  | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural |
| 38 | 1001825117<br>1 | JAPURA CHACHAJAQUE AUGUSTO   | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural |
| 39 | 2013007420<br>1 | LADRILLERA J MARTORELL SA  | fab.prod. Ceramica no<br>refrac. est |
| 40 | 2013007420<br>1 | LADRILLERA J MARTORELL SA  | fab.prod. Ceramica no<br>refrac. est |
| 41 | 1000461180<br>8 | LAQUISE FLORES JULIO CRECENCIO   | fab. De muebles                      |
| 42 | 1001814350<br>5 | LARICO LARICO DE QUISPE RAFAELA  | elab. De otros prod.<br>Alimenticios |

|    |                 |                                  |                                      |
|----|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 43 | 1000504019<br>7 | LAURA CCAMA ALEX RODOLFO         | fab. De muebles                      |
| 44 | 1001854704<br>5 | LAURA MAMANI PATRICIO            | fab. De muebles                      |
| 45 | 1040734269<br>6 | LLANO JALANOCA HUGO              | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural |
| 46 | 1040628261<br>4 | LLANQUE HUANCA RENE              | fundicion de metales no<br>ferrosos  |
| 47 | 1080529536<br>3 | LOPEZ CALIZAYA OLGA ALEXANDRA    | fab. Otros prod.<br>Textitelneop.    |
| 48 | 1080529536<br>3 | LOPEZ CALIZAYA OLGA ALEXANDRA    | fab. Otros prod.<br>Textitelneop.    |
| 49 | 1000446212<br>8 | LUQUE MAMANI FREDY ALEJANDRO     | fab. Vidrio y productos<br>de vidrio |
| 50 | 1000405241<br>8 | MACHACA CHIPANA GUILLERMO        | elab. De prod. De<br>panaderia       |
| 51 | 1000445795<br>7 | MAMANI APAZA CARMEN ROSA         | fab. De prendas de<br>vestir         |
| 52 | 1000503237<br>2 | MAMANI ARCAYA LEONARDO ZACARIAS  | fab. De muebles                      |
| 53 | 1000448625<br>6 | MAMANI CALIZAYA ROSSANA PATRICIA | elab. De prod. De<br>panaderia       |
| 54 | 1000424990<br>4 | MAMANI DAMIAN MARCELO            | fab. De muebles                      |
| 55 | 1000502224<br>5 | MAMANI HUARAHUARA PAULA          | actividades de<br>impresión          |
| 56 | 1000431404<br>8 | MAMANI MAMANI ALFONSO            | fab. De muebles                      |
| 57 | 1080449774      | MAMANI OSECA ALBERTO MODESTO     | fab. Prod. Metal. Uso                |

|    |                 |                                 |  |
|----|-----------------|---------------------------------|--|
|    | 4               |                                 | estructural                            |
| 58 | 1080449774<br>4 | MAMANI OSECA ALBERTO MODESTO    | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural   |
| 59 | 1000431419<br>6 | MAMANI VELA ALFONSO             | elab. De prod. De<br>panadería         |
| 60 | 1000503485<br>5 | MAQUERA GOMEZ ZACARIAS          | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural   |
| 61 | 1028961397<br>3 | MELCHOR ORTIZ EULOGIA           | elab. De otros prod.<br>Alimenticios   |
| 62 | 1000502820<br>1 | MELLENDEZ GARCIA FELIPE         | fab. De muebles                        |
| 63 | 1001332851<br>5 | NINA AGUILAR EFRAIN             | fab. De prendas de<br>vestir           |
| 64 | 1000501413<br>7 | NINA SALAZAR PABLO              | fab. De muebles                        |
| 65 | 1029614989<br>1 | NUÑEZ BALDARRAGO JUAN ELEAZAR   | elab. De otros prod.<br>Alimenticios   |
| 66 | 1001817538<br>5 | OSCCO LARICO BERNABE            | acabado de p. textiles                 |
| 67 | 1000440012<br>2 | PACSI FERNANDEZ LORENZO         | fab. Partes y piezas de<br>carpintería |
| 68 | 1000501894<br>9 | PERCA CONDORI REY JORGE         | fab. De muebles                        |
| 69 | 1040029278<br>2 | QUENTA PARIPANCA MARLENI ISABEL | fab. De otros articulos                |
| 70 | 1041487633<br>7 | QUENTA QUISPE ANIBAL ADAM       | elab. De prod. De<br>panadería         |
| 71 | 1046289646<br>3 | QUISPE CHARCA SILVIA NELLY      | fab. Prod. Metal. Uso<br>estructural   |

|    |                 |                                 |  |
|----|-----------------|---------------------------------|--|
| 72 | 1046289646<br>3 | QUISPE CHARCA SILVIA NELLY      | fab. Prod. Metal. Uso estructural            |
| 73 | 1001796335<br>5 | QUISPE LLANQUE TEOFILO          | fab. Otros prod. Metal NCP                   |
| 74 | 1000503327<br>1 | QUISPE RAMOS ANDRES             | fundicion de metales no ferrosos             |
| 75 | 2051964772<br>0 | R & N E.I.R.L.                  | actividades de impresión                     |
| 76 | 2051964772<br>0 | R & N E.I.R.L.                  | actividades de impresión                     |
| 77 | 1000500926<br>5 | RAMIREZ HUANCA LUIS ANTONIO     | fab. De muebles                              |
| 78 | 1040734234<br>3 | RAMOS TICAHUANCA LUIS ARMANDO   | fab. de otros prod. De madera                |
| 79 | 1000464421<br>8 | SALLUCA CALDERON SATURNINO      | fab. De muebles                              |
| 80 | 1000502117<br>6 | SANCHEZ LOZANO GERMAN TOMAS     | fab. De muebles                              |
| 81 | 1000513782<br>4 | SOSA VIZA PRIMITIVO             | fab. Tanques, depositos recipientes de metal |
| 82 | 1001851448<br>1 | TONCONI LARICO EFRAIN           | fab. De muebles                              |
| 83 | 1000449148<br>9 | TORRES HUMIRE JUAN REYMUNDO     | fab. De muebles                              |
| 84 | 1009579858<br>1 | UCHASARA MAMANI FELIPE          | fab. De prendas de vestir                    |
| 85 | 1000500251<br>1 | VILLANUEVA AZUCENA LUIS ALBERTO | fab. Partes y piezas de carpinteria          |

*Nota.* PRODUCE. GRT. . (30 de 05 de 2017). *PRODUCE. GRT.* Obtenido de PRODUCE.

GRT: <http://www.regiontacna.gob.pe>



## ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA DIVISION DEL TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
MYPES UBICADAS EN EL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE LA REGIÓN DE  
TACNA. 2017

| <b>Formulación del Problema</b>   | <b>Objetivos</b>  | <b>Hipótesis</b>  | <b>Variables</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|---|---|---|--|---|
| <p><b>Problema General.</b></p> <p>¿Cómo es la influencia de la división del trabajo en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?</p> | <p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Analizar el nivel de influencia de la división del trabajo en la productividad de las Mypes del distrito Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p> | <p><b>Hipótesis General.</b></p> <p>H1= La división del trabajo influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p> <p>H0= La división del trabajo no influye en la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p> | <p><b>Variable Independiente</b></p> <p>División del Trabajo</p> | <p>1. Especialización</p> <p>2. Capacitación</p> <p>3. Innovación</p> |
| <p><b>Problema Específico N°1</b></p> <p>¿Cómo es la</p>  | <p><b>Objetivo Específico N°1</b></p> <p>Analizar la</p>  | <p><b>Hipótesis Específica N°1</b></p> <p>H1= La división del</p>   | <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Productividad</p>          | <p>1. Nivel de Tecnología</p> <p>2. Motivación</p>                    |

|   |   |   |  |                        |
|---|---|---|--|------------------------|
| <p>división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?</p>  | <p>división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p>  | <p>trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.<br/>Es negativa.<br/>H0= La división del trabajo de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.<br/>Es Positiva.</p>  |  | <p>3. Coordinación</p> |
| <p><b>Problema</b><br/><b>Específico N°2</b><br/>¿Cómo es la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?</p> | <p><b>Objetivo</b><br/><b>Específico N°2</b><br/>Analizar la productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p> | <p><b>Hipótesis</b><br/><b>Específica N°2</b><br/>H1= La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.<br/>Es Baja. H0= La productividad de las Mypes del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.<br/>Es Alta.</p> |  |                        |

### ANEXO 3 RESULTADOS OBTENIDOS POR VARIABLES DE ESTUDIO

| N° de<br>Encuesta | Productividad | División de trabajo |
|-------------------|---------------|---------------------|
|                   | Y             | X                   |
|                   | Puntaje       | Puntaje             |
| 1                 | 12            | 12                  |
| 2                 | 13            | 13                  |
| 3                 | 14            | 14                  |
| 4                 | 14            | 14                  |
| 5                 | 12            | 12                  |
| 6                 | 15            | 15                  |
| 7                 | 12            | 12                  |
| 8                 | 13            | 12                  |
| 9                 | 14            | 9                   |
| 10                | 9             | 9                   |
| 11                | 15            | 15                  |
| 12                | 13            | 13                  |
| 13                | 11            | 11                  |
| 14                | 18            | 8                   |
| 15                | 13            | 12                  |
| 16                | 13            | 12                  |
| 17                | 11            | 10                  |
| 18                | 12            | 12                  |
| 19                | 15            | 15                  |
| 20                | 17            | 17                  |
| 21                | 10            | 10                  |

|    |    |    |
|----|----|----|
| 22 | 13 | 12 |
| 23 | 13 | 13 |
| 24 | 13 | 12 |
| 25 | 15 | 15 |
| 26 | 14 | 13 |
| 27 | 12 | 12 |
| 28 | 14 | 13 |
| 29 | 15 | 15 |
| 30 | 11 | 10 |
| 31 | 11 | 9  |
| 32 | 7  | 11 |
| 33 | 7  | 7  |
| 34 | 13 | 12 |
| 35 | 16 | 15 |
| 36 | 16 | 15 |
| 37 | 13 | 12 |
| 38 | 11 | 11 |
| 39 | 14 | 14 |
| 40 | 17 | 16 |
| 41 | 11 | 11 |
| 42 | 12 | 11 |
| 43 | 17 | 16 |
| 44 | 15 | 15 |
| 45 | 17 | 17 |
| 46 | 10 | 10 |

|    |    |    |
|----|----|----|
| 47 | 7  | 14 |
| 48 | 9  | 9  |
| 49 | 17 | 16 |
| 50 | 11 | 11 |
| 51 | 15 | 15 |
| 52 | 9  | 9  |
| 53 | 13 | 13 |
| 54 | 12 | 12 |
| 55 | 16 | 16 |
| 56 | 7  | 7  |
| 57 | 16 | 16 |
| 58 | 15 | 15 |
| 59 | 18 | 17 |
| 60 | 12 | 19 |
| 61 | 12 | 12 |
| 62 | 11 | 11 |
| 63 | 18 | 18 |
| 64 | 6  | 6  |
| 65 | 14 | 13 |
| 66 | 11 | 11 |
| 67 | 12 | 12 |
| 68 | 7  | 7  |
| 69 | 13 | 13 |
| 70 | 9  | 8  |
| 71 | 9  | 9  |

|    |    |    |
|----|----|----|
| 72 | 8  | 8  |
| 73 | 17 | 17 |
| 74 | 12 | 12 |
| 75 | 11 | 11 |
| 76 | 18 | 18 |
| 77 | 16 | 16 |
| 78 | 13 | 12 |
| 79 | 11 | 11 |
| 80 | 8  | 10 |
| 81 | 17 | 17 |
| 82 | 16 | 16 |
| 83 | 6  | 16 |
| 84 | 20 | 20 |
| 85 | 10 | 10 |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

## ANEXO 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LAS MYPES DEL DISTRITO DE CIUDAD

**NUEVA, TACNA. 2017**

### A) PRODUCTIVIDAD

1. Responder con una X en relación a la productividad lo siguiente:

| DESCRIPCIÓN  | Muy<br>Permanente | Permanente | Eventual | Coyuntural | Nada |
|--|-------------------|------------|----------|------------|------|
| a) La empresa invierte en maquinaria y equipo para el aumento del nivel tecnológico?   |                   |            |          |            |      |
| b) Se presenta innovaciones tecnológicas durante el proceso productivo?  |                   |            |          |            |      |
| c) La dirección de la empresa se preocupa por motivar al personal identificando sus necesidades?   |                   |            |          |            |      |
| d) La dirección de la empresa se preocupa por hacer un seguimiento a los niveles de rendimiento en relación a los niveles de motivación que posee el personal? |                   |            |          |            |      |
| e) El diseño organizacional de la empresa permite que se existe una interdependencia entre las áreas de la empresa para una mejor coordinación?                |                   |            |          |            |      |
| f) Se presenta un flujo de información dentro de la empresa que permita una mejor coordinación?  |                   |            |          |            |      |

**B) DIVISIÓN DEL TRABAJO**

1. Responder con una X en relación a la división del trabajo lo siguiente:

| PREGUNTAS  | Muy<br>Permanente | Permanente | Eventual | Coyuntural | Nada |
|--|-------------------|------------|----------|------------|------|
| a) Los durante el proceso de producción se ha desarrollo una especialización del trabajo que reduzca los tiempos de los colaboradores?             |                   |            |          |            |      |
| b) Los colaboradores de la empresa llegan a estar especializados en determinadas tareas, para que se disminuyan los errores durante la producción? |                   |            |          |            |      |
| c) Se llega a invertir en programas de capacitación que mejoran las habilidades y conocimientos del personal?                                      |                   |            |          |            |      |
| d) Los programas de capacitación que realiza la empresa logran mejorar el desempeño del personal?  |                   |            |          |            |      |
| e) Dentro de la empresa se presenta inversiones en investigación y desarrollo para la innovación productiva?                                       |                   |            |          |            |      |
| f) Considera que se la empresa llega a desarrollar innovaciones de productos y procesos?   |                   |            |          |            |      |

*Nota.* Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.