

**PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR
CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA
EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL
ESTADO ARAGUA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA
UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA**

Autor:
Cortez, Conrad

Bárbula, Enero de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA
UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA**

Autor:
Cortez, Conrad

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, Enero de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA "

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

CORTEZ P., CONRAD O.

C.I.: 13.133.665

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ R., FRANCISCO J., titular de la cédula de identidad N°. 4.875.136

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 20 días del mes de febrero de 2018

Prof. Paez F., Jose G.
C.I.: 1377428
Fecha: 20.02.18

Prof. Rojas, Celsa V. (PRESIDENTE)
C.I.: 4.124.801
Fecha: 20-02-18



Prof. Rodriguez R., Francisco J.
C.I.: 4875136
Fecha: 20-2-18

DEDICATORIA

A mi excelso Dios, por ser mi padre, amigo y concederme las peticiones de mi corazón.

A mis padres Carlos y Mery, por su amor y sustento durante mi formación.

A mi esposa Neila, compañera imprescindible para recorrer esta nueva senda.

Conrad Cortez.

AGRADECIMIENTO

A mi Señor Jesucristo, por guiarme, apoyarme y proveerme en el cumplimiento de esta meta.

A mi esposa Neila, por su entendimiento y consideración durante todo este proceso.

A mi tutor Francisco Rodríguez, por motivarme y dirigirme en el recorrido de este camino.

A la Profesora Yandira Páez por su dirección y consejos durante la investigación.

A todos los profesores y compañeros que contribuyeron en mi formación académica.

A la Universidad de Carabobo, mi nueva casa de estudio, la cual me brindó excelentes conocimientos y experiencias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA
UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA**

Autor: Cortez, Conrad

Tutor: Rodríguez, Francisco

Fecha: Enero, 2018

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el estudio del proceso gerencial de una empresa perteneciente al sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua y su incidencia en la productividad. El objetivo general es analizar el proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua. Metodológicamente, la investigación es cuantitativa, de campo, enmarcada dentro del nivel descriptivo, no experimental y realizada con apoyo documental. La técnica de recolección de datos utilizada fue el cuestionario. Como resultado del análisis realizado se concluye, que en la empresa estudiada poseen estrategias para asegurar objetivos y metas, anticipan cuidadosamente la ejecución de los procesos en función de la generación de productos y practican el trabajo en equipo. No obstante, muestran debilidades al planificar actividades específicas de producción, capacitación del personal, comunicación, negociación y seguridad laboral. Así mismo, presentan marcadas carencias en cuanto a la existencia de sistemas de motivación que promuevan la mejora en la calidad del producto y estimulen al personal en el desempeño de sus actividades. Por lo tanto, la implementación adecuada de la planificación en actividades específicas de producción y mejorar la dirección como elementos del proceso gerencial, constituyen los principales desafíos para incrementar la productividad.

Palabras Clave: Proceso gerencial, productividad, sector avícola.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



MANAGEMENT PROCESS AS A KEY FACTOR IN THE INCREASE OF PRODUCTIVITY OF A POULTRY SECTOR COMPANY LOCATED IN THE ZAMORA MUNICIPALITY IN THE ARAGUA STATE

Author: Cortez, Conrad

Tutor: Rodríguez, Francisco

Date: January, 2018

ABSTRACT

This research work addresses the study of the management process of a company belonging to the poultry sector located in the municipality of Zamora in the state of Aragua and its impact on productivity. The general objective is to analyze the management process as a key factor in increasing the productivity of a poultry sector company located in the municipality of Zamora in the state of Aragua. Methodologically, the research is quantitative, field, framed within the descriptive level, not experimental and carried out with documentary support. The data collection technique used was the questionnaire. As a result of the analysis carried out, it is concluded that in the studied company they have strategies to assure objectives and goals, carefully anticipate the execution of the processes based on the generation of products and practice team work. However, they show weaknesses when planning specific production activities, personnel training, communication, negotiation and job security. Likewise, they have marked deficiencies in terms of the existence of motivation systems that promote improvement in product quality and stimulate staff in the performance of their activities. Therefore, the adequate implementation of planning in specific production activities and improving management as elements of the management process are the main challenges to increase productivity.

Keywords: Management process, productivity, poultry sector.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Índice de Cuadros	ix
Índice de Gráficos	xii
Introducción	14
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	17
Objetivos	22
Justificación	23
 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	25
Bases teóricas	31
Definición de términos básicos	68
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	71
Diseño de la investigación	71
Tipo de Investigación	72
Población y muestra de la investigación	73
Técnicas e instrumentos de recolección de información	75
 CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
LISTA DE REFERENCIAS	126

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Operacionalización de las variables	69
2. Población de la investigación	74
3. Criterios de decisión para la confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach	77
4. Necesidades y expectativas de los clientes en base al producto	79
5. Innovación y tecnología en función de la productividad	81
6. Medición, evaluación, planificación y mejora en la productividad	82
7. Conversión alimenticia como indicador de la productividad	83
8. Conocimiento de los costos de los productos generados	85
9. Aplicación de medidas de seguridad durante la producción	87
10. Delegación de responsabilidades en las tareas productivas	88
11. Clima laboral de armonía dentro de la empresa	90
12. Realización del trabajo en equipo para mejorar la productividad	91

13. Capacitación para mejorar rendimiento y productividad	93
14. Uso racional de los recursos en función de los costos	95
15. Motivación en el desempeño de actividades	97
16. Comunicación entre los trabajadores y la gerencia	98
17. Negociación entre trabajadores y superiores	100
18. Valoración gerencial al trabajo en equipo de los trabajadores	102
19. Delegación de responsabilidades en los trabajadores	103
20. Estrategias gerenciales en función de objetivos y metas	105
21. Definición de procesos en la generación de productos	106
22. Planificación de acciones para el logro de resultados propuestos	108
23. Existencia de metas definidas para mejorar la productividad	109
24. Disposición de objetivos específicos que permitan alcanzar metas	111
25. Imagen organizacional como elemento importante dentro de la empresa	112

26. Sistemas de motivación para mejorar la calidad del producto

114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Necesidades y expectativas de los clientes en base al producto	80
2. Innovación y tecnología en función de la productividad	81
3. Medición, evaluación, planeación y mejora en la productividad	82
4. Conversión alimenticia como indicador de la productividad	84
5. Conocimiento de los costos de los productos generados	86
6. Aplicación de medidas de seguridad durante la producción	87
7. Delegación de responsabilidades en las tareas productivas	89
8. Clima laboral de armonía dentro de la empresa	90
9. Realización del trabajo en equipo para mejorar la productividad	92
10. Capacitación para mejorar rendimiento y productividad	93
11. Uso racional de los recursos en función de los costos	95

12. Motivación en el desempeño de actividades	97
13. Comunicación entre los trabajadores y la gerencia	99
14. Negociación entre trabajadores y superiores	100
15. Valoración gerencial al trabajo en equipo de los trabajadores	102
16. Delegación de responsabilidades en los trabajadores	104
17. Estrategias gerenciales en función de objetivos y metas	105
18. Definición de procesos en la generación de productos	107
19. Planificación de acciones para el logro de resultados propuestos	108
20. Existencia de metas definidas para mejorar la productividad	110
21. Disposición de objetivos específicos que permitan alcanzar metas	111
22. Imagen organizacional como elemento importante dentro de la empresa	113
23. Sistemas de motivación para mejorar la calidad del producto	114

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan cada día a un entorno cambiante, poco controlable y lleno de incertidumbre. De igual forma, Los fenómenos de la globalización, la innovación tecnológica y la competitividad presionan constantemente a las empresas a buscar alternativas que garanticen supervivencia y crecimiento. Es evidente entonces, la necesidad de incorporar elementos gerenciales que permitan a estas entidades disponer de manera adecuada de los recursos involucrados en la producción para garantizar el logro de sus objetivos y metas.

En este propósito, el proceso gerencial constituye una valiosa herramienta para administrar sistemática, continua, oportuna y eficazmente los recursos utilizados en la producción. Cabe agregar que las funciones administrativas que abarca este proceso, están concebidas para mejorar de forma sustancial la productividad de las organizaciones que se sometan a la aplicación de sus principios.

Después de las consideraciones anteriores es importante aclarar, que el presente trabajo está orientado al análisis del proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua. Dicha organización como la mayoría de las empresas de este rubro han logrado un gran desarrollo en los últimos años en cuanto a innovación tecnológica y productividad. Sin embargo, es importante admitir que en muchas de ellas se desconoce ampliamente muchos de los elementos que forman parte del proceso gerencial y por tal motivo no se aplican oportunamente.

Ante la situación planteada, se pretende incorporar el proceso gerencial dentro de la organización en estudio, con el fin de observar su incidencia en la productividad y generar propuestas de mejora, que optimicen la utilización de los recursos involucrados en la generación de productos, el logro de los objetivos y las metas establecidas. En atención de los planteamientos anteriores, se considerara desarrollar el presente trabajo de estudio y estructurarlo de la siguiente forma:

Capítulo I: Comprende el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del trabajo de estudio.

Capítulo II: Contiene el marco teórico y abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos específicos del tema a tratar.

Capítulo III: Abarca el marco metodológico. El mismo está compuesto por, la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra de la misma, junto con las técnicas e instrumentos de recolección de información. De igual forma, serán reflejados los análisis y la representación de datos.

Capítulo IV: Presenta los análisis e interpretación de los resultados recopilados por el cuestionario, apoyados por la exploración de la bibliografía y concebidos para dar respuesta a las interrogantes de los fenómenos de estudio de esta investigación.

Finalmente, se incorporan todas las conclusiones obtenidas junto con sus pertinentes recomendaciones, el listado de referencias que apoyan o

sustentan este trabajo de estudio y los anexos propios del instrumento utilizado durante la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El proceso gerencial se ha convertido en un componente de vital importancia dentro de los ámbitos donde existen recursos y actividades. De igual forma, el mismo impacta significativamente la administración adecuada de todos los procesos que intervienen en la generación de productos en las empresas u organizaciones. Partiendo de esta idea, es evidente el interés de la gerencia a nivel mundial de ejercer adecuadas funciones administrativas que permitan la mejor gestión durante sus operaciones.

Dentro de este orden de ideas, Robbins y Coulter (2005:7) expresan que la administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Dicho de otro modo, los autores describen esta actividad gerencial, disponiendo del recurso humano y dirigiéndolo en sus procesos para garantizar altos niveles de productividad con la mínima inversión, garantizando de esta forma que las empresas alcancen sus metas. En esta perspectiva, el proceso gerencial de acuerdo al esquema de las funciones involucra planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores en las organizaciones con el fin de obtener la productividad deseada.

Por consiguiente, y debido a los grandes cambios que experimentan las empresas en el mundo moderno tales como la globalización, el incremento tecnológico, y la competitividad, es apremiante que las organizaciones desarrollen el proceso gerencial para responder satisfactoriamente a estas

nuevas tendencias y logren canalizar al recurso humano para que exprese su mayor potencial productivo. En tal sentido, es importante señalar que las empresas que logran innovarse en cuanto al manejo de sus recursos, logran satisfacer las nuevas demandas, mientras que aquellas donde la gerencia mantiene patrones o esquemas rígidos están desapareciendo.

En este mismo orden y dirección, las empresas venezolanas experimentan grandes desafíos debido a las circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales del país. Dentro de este marco, los autores Sampedro y Arana (2009:3) manifiestan que “el gerente venezolano ha engendrado capacidades para encontrar estabilidad en medio de la complejidad”. En otras palabras la adversidad ha permitido evidenciar sus fortalezas e incluso ha incidido en su formación dentro de un contexto ambiguo e incierto. De todo esto se desprende, una gran necesidad de recurrir activamente al proceso gerencial en las organizaciones como garante de la supervivencia y adaptabilidad de las empresas en el país por medio de la mejora continua y los aciertos en la productividad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es notorio que la gerencia en Venezuela presenta características particulares cónsonas con los sistemas de valores locales y la cultura del país. El gerente venezolano ha desarrollado un estilo gerencial único en cuanto al liderazgo, asignación de responsabilidades o tareas, toma de decisiones y resolución de conflictos. En relación a lo descrito, Sampedro y Arana (2009) señalan que posee los siguientes rasgos:

Tendencia autoritaria, brillante capacidad para negociar basada en la improvisación, informalidad y capacidad relacional, orientación emprendedora, cortoplacista, y con sentido del humor, capacidad para tolerar el riesgo

y manejar cambios constantes y habilidad para armar redes relacionales más allá de las barreras raciales. (p.3).

Tomando en consideración los supuestos anteriores, los gerentes venezolanos lideran de forma autocrática, basados en el poder que da el cargo y con necesidad de mantener el control. Esta característica le impide delegar funciones fácilmente y ser muy operativos descuidando el enfoque estratégico que su cargo exige. Son buenos negociadores sobre todo en circunstancias no planificadas que pueden incluir el manejo de conflictos. Del mismo modo, muestran poca formalidad al planificar y son capaces de arriesgarse en la toma de decisiones. Así mismo, destacan en su capacidad de establecer conexiones y buenas relaciones con los colaboradores sin generar la suficiente influencia para el logro de las metas y objetivos de la organización.

De la misma manera, la gerencia en Venezuela está orientada a dirigir a sus colaboradores escuchando sus aportes e iniciativas, pero sin tomar en cuenta realmente muchas de sus necesidades. Tal como lo expresan De Avellán y Márquez (2008:65) “el gerente venezolano abre espacios para la participación y reconoce trabajos bien realizados, pero exhibe menos conductas que reflejen sensibilidad hacia el otro”. Partiendo de la cita descrita, los autores manifiestan que los gerentes no consideran importante las necesidades de sus empleados. Por tal motivo, integrar al personal para el trabajo en equipo, alcanzar metas y objetivos comunes e incrementar la productividad bajo esas premisas es muy difícil de conseguir.

Continuando con el mismo eje temático, es notorio que la gerencia venezolana tiene predisposición hacia la jerarquización de cargos y la organización por medio de estructuras bien definidas en cuanto a las

funciones y asignación de tareas. Este tipo de organización le brinda cierta seguridad. Dadas las condiciones que anteceden, es conveniente resaltar que la empresa seleccionada para este estudio pertenece al sector avícola y presenta ciertas características en sus procesos gerenciales que afectan de una u otra manera su productividad. Si bien es cierto, que las empresas de este rubro han logrado un gran desarrollo en los últimos años en cuanto a innovación tecnológica y productividad es importante admitir que en muchas de ellas se desconoce ampliamente muchos de los elementos que forman parte del proceso gerencial.

Por tal motivo los mismos son aplicados intuitivamente o con muchas deficiencias, trayendo como consecuencia mucha variabilidad en la calidad del producto. Hecha la observación anterior, la empresa objeto de estudio presenta los siguientes rasgos distintivos. La organización posee metas y objetivos definidos, delimitación en cuanto a las funciones y tareas a realizar, presencia de indicadores parciales de producción, tendencia al trabajo en equipo y a la delegación de tareas, presencia de algunos equipos automatizados que sugieren la inclinación al incorporar la innovación tecnológica como medio para la mejora de la productividad. Así mismo, se observa un gran seguimiento de los costos productivos e incorporación constante de elementos que propicien la seguridad de los colaboradores dentro de sus instalaciones.

Sin embargo entre otras características también se evidencia, falta de planificación formal para conseguir de manera constante las metas y objetivos propuestos, carencias en el seguimiento o control de la gestión de los colaboradores, permisividad ante las desviaciones detectadas en las tareas desarrolladas, falta de comunicación entre los gerentes y los trabajadores en cuanto a los objetivos y metas establecidos por la empresa,

alta rotación de personal que desencadena iniciar constantemente el adiestramiento del recurso humano para ejercer las labores y no como eje primordial en el desarrollo del individuo para incrementar la productividad.

Por consiguiente, estas peculiaridades inciden en los resultados productivos, la generación de ganancias y el desarrollo de la empresa, trayendo como consecuencia menos prosperidad para la organización y los empleados, incremento en la desmotivación del personal y deterioro del clima laboral. Siendo las cosas así, resulta claro que mejorar el liderazgo dentro de esta compañía es uno de las oportunidades de mejora más importantes. Así mismo, enfocar las acciones directivas hacia la capacitación constante del personal supervisor y operativo para mejorar su desempeño individual y por ende la productividad.

Por último y no menos importante, es conveniente encaminar la gerencia de esta organización hacia la conformación de equipos de trabajo motivados, que conozcan y participen activamente en el logro de las metas u objetivos propuestos, que manifiesten conformidad con las condiciones de trabajo establecidas, dentro de un adecuado clima laboral y una buena comunicación entre el personal directivo y el trabajador netamente operativo. Sobre la base de las consideraciones anteriores, este estudio pretende realizar los análisis pertinentes en la empresa seleccionada, que den lugar a las modificaciones necesarias en sus procesos gerenciales, que incrementen su productividad y garanticen su supervivencia y crecimiento.

De igual forma, mediante la aplicación de una serie de pasos sistemáticos y tomando en consideración el planteamiento previo, se pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua?

¿Cuáles son los elementos gerenciales que se ejecutan en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua?

¿Cuál es el alcance de los procesos gerenciales como factor clave en la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Identificar los elementos gerenciales que se ejecutan en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Determinar el alcance de los procesos gerenciales como factor clave en la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Justificación del problema

Todas las organizaciones privadas necesitan generar ganancias que satisfagan sus necesidades de mantenimiento y crecimiento. Por tal motivo, es muy importante garantizar un nivel de productividad que permita el progreso económico y el establecimiento de las bases para el logro de los objetivos y las metas propuestas. Sobre esta premisa, la presente investigación va orientada a estudiar de manera oportuna, la aplicación del proceso gerencial en una empresa del sector avícola ubicada en el estado Aragua, con el fin de observar su incidencia en la productividad y generar propuestas de mejora, que optimicen la utilización de los recursos involucrados en la generación de productos.

En esta perspectiva, desde el punto de vista social esta investigación será relevante, porque el incremento de la productividad en las empresas del sector avícola, facilitaría cubrir la enorme demanda de proteína animal de la población. Vale la pena resaltar, que este producto es parte fundamental de la canasta básica venezolana.

En el aspecto económico, todos los progresos en cuanto a la efectiva utilización de los recursos involucrados en la producción, repercutirán indiscutiblemente en el desarrollo y la permanencia de las organizaciones que generan empleo a un importante sector de la nación.

En lo concerniente al aporte teórico, este trabajo permitirá profundizar en el conocimiento de todos aquellos elementos propios del proceso gerencial, que inciden de una u otra forma en la productividad de las empresas pertenecientes al sector avícola. De igual manera, en el contexto epistemológico, debido a la poca investigación relacionada al proceso gerencial y su efecto en la productividad del sector avícola, este estudio permitirá la obtención de nuevas hipótesis modelos y propuestas teóricas dirigidas a mejorar la gestión dentro de los procesos involucrados en la generación de productos de esta industria.

Por último pero no menos importante, este trabajo adscrito a la línea de investigación estudios de las organizaciones, representará una base para el desarrollo de nuevas indagaciones ya que desde el punto de vista académico se generaran ideas, para garantizar la aplicación del proceso gerencial en las empresas del sector avícola como factor clave en el incremento de la productividad, que pueden servir como referencia para otros trabajos investigativos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico según la perspectiva de los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006:64) “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. En otras palabras, los autores se refirieren a la recolección de conceptos o teorías incorporadas a la investigación que pudieran dar soporte o explicación a los fenómenos de estudio.

Antecedentes de la investigación

Continuando con este orden de ideas, es importante buscar información acerca de los estudios previos que se han realizado relacionados al proceso gerencial y las estrategias para incrementar la productividad en las organizaciones. Los mismos, pudieran contribuir de forma única en el esclarecimiento de las interrogantes planteadas. Partiendo de lo expuesto anteriormente, se seleccionaron los siguientes trabajos:

Gonzales (2013). **Estructura financiera de la agroindustria del sector avícola.** Trabajo de investigación para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención Gerencia Financiera en la Universidad del Zulia. Aborda la gerencia de la agroindustria del sector avícola desde la perspectiva de su estructura financiera. Se emprendió el proceso de investigación tomando como base teórica los postulados de Scott y Brigham (2008), Gitman (2003), Block y Hirt (2007), Alfonso (2005), Moyer, McGuigan y Kretlow (2003), Van Horne y Wachowicz (2002), entre otros, así como una serie de trabajos relacionados presentados con anterioridad dentro

de las distintas instancias de la Universidad del Zulia y otras instituciones dedicadas a la investigación sobre gerencia y finanzas. El tipo de investigación fue descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional y de campo.

Se utilizaron como técnicas de recolección de información, la observación, revisión bibliográfica y la encuesta a través de un cuestionario. La población estuvo comprendida por las empresas productoras de pollo de engorde del sector avícola, ubicadas en el estado Zulia e inscritas en la Asociación de Granjeros del Zulia (AGRANZU), se considera el universo de seis empresas. Como resultado se obtuvo que existe aplicabilidad de la política de control referida al financiamiento; entre las fuentes de financiamiento más usadas a corto plazo el crédito comercial y la retención de utilidades a largo plazo; asumiendo algunos riesgos financieros como el de mercado, operacional, cambiario y de crédito. Finalmente, se concluye que el financiamiento en la agroindustria avícola se realiza básicamente con capital interno.

Asimismo, se recomendó tomar en cuenta la importancia de consolidar las asociaciones y federaciones a fin de fortalecer el sector avícola el cual es vital importancia para la seguridad alimentaria del país. Esta investigación aportará al presente estudio conocimientos acerca del seguimiento y el control, como elemento del proceso gerencial, indispensable en el desarrollo de las gestiones y procesos internos de las empresas. Asimismo, su incidencia en los aportes a la productividad.

Igualmente, Ferrer (2012) **Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente**. Trabajo de investigación para optar al grado de Magíster en Educación Mención Gerencia de Organizaciones Educativas en la Universidad del Zulia. La

presente investigación tiene como objetivo analizar los procesos gerenciales, así como, proponer lineamientos teóricos en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente más específicamente en las escuelas técnicas oficiales no subsidiadas de los municipios escolares Maracaibo y San Francisco, tomando en cuenta los aportes teóricos de Silva (2005), Van Den Berghe (2005), Bateman y Snell (2004), Senge (2005) y (2006), López, (2009) entre otros. El estudio es descriptivo, de campo, transeccional; con diseño no experimental.

La población está conformada por 1165 sujetos, tomándose una muestra de 64 directivos y 117 docentes, mediante el muestreo probabilístico por estratos y el no probabilístico basado en criterios para seleccionar los individuos de cada estrato. Se utilizó la encuesta con un cuestionario de 70 ítems con cinco alternativas de selección tipo Likert, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca en dos versiones, debidamente validados por expertos; con un análisis de confiabilidad de alfa Cronbach de 0.94. Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva.

Se demostró, que casi nunca en las organizaciones educativas estudiadas se implementan adecuadamente los procesos gerenciales planificación, organización, dirección y control; así, como tampoco se evidencia la presencia de características como concepción sistémica, racionalidad, creatividad, carácter ciclo y flexibilidad. Asimismo se observó que quienes ejercen cargos directivos casi nunca manejan las disciplinas dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; por lo que se concluyó que sus escuelas no están orientadas a convertirse en organizaciones inteligentes, ya que sus procesos no se llevan a cabo desde el enfoque inteligente. La investigación referida aportará bases teóricas concernientes a los elementos del proceso

gerencial como factor clave en el incremento de la productividad y crecimiento de las empresas.

En este mismo orden de ideas, Gómez (2015). **Sistema de producción de ganado avícola, caso de estudio: granjeros Guaycura a.c.** Trabajo de investigación para optar al grado de Maestro en Administración en el Instituto Tecnológico de La Paz de México. A.C. Presenta un sistema de explotación avícola de engorda como una propuesta accesible para poder establecerse en los terrenos poseídos de esta asociación tomando en cuenta las características y los recursos disponibles. El tipo de investigación fue de campo con apoyo documental, bajo la modalidad de proyecto factible.

Se concluyó que la información suministrada era capaz de dar el planteamiento necesario a una persona de la asociación para conocer las bases de un sistema de producción avícola y sus componentes. La investigación antes citada, es de apoyo a la temática de estudio en la descripción los sistemas de producción avícola y la participación del capital humano, como recursos a ser administrados por las empresas para la generación bienes económicos.

Así mismo, Hernández (2015). **Implementación de un galpón climatizado automático para la crianza de pollos, análisis de costos e ingresos y rentabilidad.** Trabajo de investigación para la obtención del grado de Magister en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos en la Universidad de Guayaquil de Ecuador. Esta investigación se relaciona con el estudio de la producción de pollos para engorde en un galpón climatizado automático y aporta un análisis económico financiero de un proyecto de factibilidad, con cálculos de costes y rentabilidad.

En el aspecto metodológico, la investigación se enmarca dentro del tipo de proyecto factible con apoyo documental y de campo. Se concluye que la implementación de un galpón de ambiente controlado permitirá disminuir la mortalidad en la crianza de pollos y aumentar la rentabilidad. Este trabajo aportará valiosa información, acerca de la correcta implementación de la tecnología como estrategia gerencial, en la mejora del rendimiento y su vinculación con el logro de las metas organizacionales.

Adicionalmente, Pinto (2015). **Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en villa de cura, estado Aragua.** Trabajo de investigación para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. Cuyo objetivo general fue proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua. El mismo se realizó como un diseño no experimental, tipo de investigación de campo de nivel descriptivo, con apoyo documental, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por cinco entidades (5) productoras de pollo (granjeros) ubicados en Villa de Cura.

Por ser una población pequeña, la investigadora consideró realizar un muestreo de tipo censal, seleccionando el cien por ciento (100%) de la población, quedando conformada por diez (10) personas que son los administradores encargados capacitados para ofrecer información. Como técnicas se empleó la observación directa y la encuesta para ello el instrumento utilizado fue un cuestionario, al cual se le aplicó la confiabilidad Kuder y Richardson considerándose confiable. Luego, los resultados se organizaron, tabularon y graficaron según las opiniones obtenidas y se

concluye que: las políticas económicas han impactado negativamente a los pequeños y medianos productores de pollo, por ello, surge la necesidad de enfrentarlas para lograr una rentabilidad que les permita aumentar la inversión y alcanzar el crecimiento esperado del negocio.

De allí que, se propone implementar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua. El aporte de esta investigación al presente estudio, es el análisis realizado sobre la relación entre el estado financiero de las granjas de pollos de engorde con respecto a su capacidad de mantenimiento sustentabilidad y desarrollo.

Por último, Rodríguez (2015). **Estrategias financieras para la creación de valor económico en las pequeñas y medianas empresas avícolas del estado Aragua. Caso de estudio: Agrolucha, c.a.** Trabajo de investigación para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. Su objetivo principal es proponer estrategias financieras para la creación de valor económico en Agrolucha, C.A. como pequeñas y mediana empresa avícola del Estado Aragua. Esta empresa enfrenta un entorno lleno de incertidumbre y riesgos como el resto de las organizaciones venezolanas, donde es vital generar beneficio económico para sobrevivir y prosperar.

Teóricamente la investigación está orientada a la planificación estratégica, la creación de valor económico, las medidas de valor económico, la implantación de una gerencia basada en el valor, los impulsores financieros clave de valor, su identificación y evaluación. Así mismo, la formulación de las estrategias dirigidas a crear valor, la pequeña y mediana empresa avícola venezolana y su proceso productivo. Metodológicamente esta investigación

se enmarca dentro del tipo de proyecto factible con apoyo documental y de campo. Como resultado del diagnóstico realizado en Agrolucha, C.A., se determinó que su ciclo estratégico es informal, lo que aumenta el riesgo de no aprovechar al máximo las oportunidades del entorno ni sus fortalezas internas.

En cuanto a la creación de valor económico, se evidenció que es medido con el resultado neto contable del período, y no con una medida de beneficio económico como el EVA. De acuerdo a lo anterior, y como una forma de responder a las necesidades identificadas y contribuir al aumento del beneficio económico y creación de valor, se desarrolló una propuesta para diseñar estrategias financieras basadas en los impulsores de valor clave, enmarcada dentro del compromiso y apoyo de la dirección, la eficiencia en la comunicación, comprensión, el sistema retributivo y el cambio de cultura. La investigación citada, se relaciona con este trabajo porque ambas están orientadas a proponer estrategias para mejorar la productividad en empresas pertenecientes al sector avícola, que operan bajo el modelo de integración vertical.

Bases teóricas

A continuación se mostrarán conceptos, teorías y definiciones de gran importancia para este estudio, que intentarán dar respuesta a las interrogantes en la temática planteada.

Proceso gerencial

Dentro de este orden de ideas es muy importante reseñar al proceso gerencial, que se refiere a la interacción ininterrumpida de las funciones

administrativas lideradas por el gerente y con el fin de utilizar de la manera más efectiva los recursos disponibles en la organización para el logro de objetivos y metas planteadas. En este orden de ideas se puede citar al autor Münch (2006:13) refiriéndose a este proceso como “al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

De la misma manera, el autor Chiavenato (2006:126) manifiesta con respecto a la administración que “es un proceso operacional compuesto de funciones”. Tomando en consideración las citas planteadas, se pueden observar las coincidencias de ambos autores respecto a diversos elementos pertenecientes a la administración que al conjugarse constituyen al proceso gerencial.

En esta perspectiva, es importante clarificar cuales son los elementos que componen tan importante proceso. En este sentido, Robbins y Coulter (2005:9) mencionan cuatro componentes esenciales basados en el esquema de las funciones administrativas. “planear, organizar, dirigir y controlar.” Es importante destacar, que estas funciones gerenciales mencionadas en la cita anterior y vistas de forma separada no constituyen el proceso gerencial como tal, solo la interdependencia, de estos subprocesos permitirá a la gerencia utilizar de forma óptima los recursos existentes en la empresa para el logro de los objetivos y fines trazados.

Es conveniente mencionar, que las funciones o etapas del proceso gerencial pueden ser canalizadas por los gerentes de forma simultánea o secuencial y que no deben percibirse como pasos sin dinamismo o con un orden rígido, más bien después de iniciado no debe esperarse una conclusión como tal, sino una interacción sinérgica de todas las fases que lo

componen en función del incremento de la productividad de las organizaciones. Cabe agregar, que la aplicación oportuna del proceso gerencial en la empresa objeto de estudio pudiera constituirse como factor fundamental en el incremento de la productividad, generación de mayores ganancias y aumento del bienestar de toda la organización.

Elementos del proceso gerencial

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es muy importante definir por separado, las funciones que ejercen los gerentes y que al interrelacionarse constituyen al proceso gerencial.

Planeación: Según los autores Robbins y Coulter (2005:9) “los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades”. Dicho de otro modo, se requiere que la gerencia se dé a la tarea de pensar con anticipación el curso a seguir por la organización, establezca las acciones a realizar, los tiempos y la frecuencia de las mismas. Asimismo, este elemento permite determinar de forma clara y precisa cuáles son los objetivos y resultados a alcanzar por la institución como resultado de sus procesos productivos.

Organización: Esta función gerencial le permite a las empresas determinar cómo alcanzar las metas establecidas. En tal sentido, Münch (2006:92) explica que “mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo”. El autor describe la estructura, los límites y la manera en que los participantes de la organización realizarán las tareas que permitan lograr lo establecido en la planeación.

Dirección: Este elemento del proceso gerencial permite según el autor Chiavenato (2006:70) citando a Fayol “guiar y orientar al personal”. Es claro, que marcar la senda en la realización de tareas por parte de los colaboradores tal como lo expresa el autor, requiere de la habilidad del gerente en liderar, influir y motivar al personal, con el fin de obtener su máximo rendimiento y conseguir los objetivos y metas propuestas.

Control: Esta función gerencial consiste en comparar los resultados obtenidos de una gestión o proceso productivo determinado, con respecto a las metas u objetivos planificados. Dentro de este marco, los autores Bateman y Snell (2009:574) explica que el control “se trata de cómo los administradores efectivos se aseguran de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado”. Siendo las cosas así, es evidente que cualquier desviación ocurrida respecto a lo proyectado requerirá de la acción del gerente para garantizar el cumplimiento de metas y la mejora continua de los procesos.

A manera de resumen final, es importante resaltar, que la empresa en estudio pudiera mejorar significativamente su productividad mediante la comprensión y aplicación efectiva de los elementos del proceso gerencial. En efecto, mejorar las funciones de planeamiento y control constituirían los mayores desafíos a optimizar por parte de esta organización.

Motivación

Para cualquier organización el recurso humano constituye sin lugar a dudas uno de los factores más importantes en el desarrollo de los procesos productivos, logro de objetivos y alcance de metas. Partiendo de esta

premisa, resulta prioritario para cualquier gerente, mantener en sus colaboradores una constante disposición en la aplicación de destrezas, habilidades, conocimientos y capacidades en función de mantener e incrementar la productividad empresarial.

Es evidente entonces, que los entes productivos capaces de proporcionar un ambiente de trabajo que permita aflorar en los empleados sus mayores talentos, tendrán una enorme ventaja en relación a sus competidores. En este sentido, resulta oportuno entender cuáles son las razones o causas que provocan en su personal dar lo mejor de sí durante sus labores y cuales pueden estorbar su motivación en el cumplimiento de las tareas asignadas. Al respecto, la motivación laboral según Robbins y Coulter (2005:392) “se refiere a 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 alguna necesidad individual”.

En otras palabras los autores referidos, sostienen que los individuos son movidos a realizar acciones significativas por factores específicos, con el fin de alcanzar logros que favorezcan a las organizaciones, sin desviarse de obtener beneficios personales. En este mismo orden y dirección, según Bateman y Snell (2009:470) “la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona”. De los anteriores planteamientos se deduce, que la motivación constituye el elemento clave para generar, orientar y provocar la persistencia en las acciones que permitan el alcance de objetivos colectivos o individuales. Hechas las consideraciones anteriores, vale la pena resaltar que debido a la importancia de la motivación como factor indispensable en el logro de metas productivas, se han formulado diversas teorías que intentan explicar las razones por la cual se motivan los individuos.

En este orden de ideas, se puede mencionar la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow que propone un modelo de motivación donde los seres humanos intentan satisfacer por voluntad sus necesidades. Según Robbins y Coulter (2005:394) “una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento”. Por lo tanto, se establece una jerarquía de 5 necesidades que deben ser satisfechas de abajo hacia arriba en relación a la posición en que se encuentra dentro de la misma. De igual manera, los autores Bateman y Snell (2009) en relación a la la teoría mencionada manifiestan lo siguiente:

Las necesidades, en orden ascendente, son:

1. Fisiológicas (alimento, agua, sexo y abrigo).
2. De seguridad (protección contra amenazas y privaciones).
3. Sociales (amistad, afecto, pertenencia y amor).
4. Ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento y autoestima).
5. Autorrealización (realización de todo el potencial personal). (p.482).

De la misma forma y con referencia a lo anterior, según Robbins y Coulter (2005:394) “si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo”. Dicho de otro modo, los gerentes requieren clasificar las necesidades de sus colaboradores, para poder cubrir sus carencias en la búsqueda de motivación, como elemento generador de mejores resultados productivos.

Así mismo, entre otra de las teorías motivacionales destaca la denominada de las tres necesidades. Según Bateman y Snell (2009:485) “Las más importantes para los administradores, según McClellan, son las de logro, afiliación y poder”. Esto quiere decir, que los seres humanos son

movidos a la acción, tratando de satisfacer ciertos deseos o deficiencias básicas, influidos por sus rasgos de personalidad. En efecto, estas características particulares mencionadas por David McClelland en su teoría, inducen a los individuos a orientarse con mayor intensidad hacia una de las necesidades referidas.

En este sentido, la necesidad del logro resalta el deseo por sobresalir y alcanzar lo propuesto. Del mismo modo, La necesidad de poder se caracteriza por generar el cambio en la conducta de los demás bajo influencia. Por último, la necesidad de afiliación promueve la creación y el mantenimiento de vínculos de amistad y relaciones personales. De acuerdo a estas afirmaciones expresadas, conviene aprovechar las características individuales de los trabajadores, para ubicarlos en determinados sectores de la organización compatibles con sus rasgos predominantes. En efecto, este tipo de ajustes proporciona elementos motivacionales al personal y facilita el logro de objetivos y metas organizacionales.

En este mismo orden y dirección, se puede explicar en algunos casos la motivación laboral por medio del establecimiento de metas. De hecho muchos gerentes se valen de este recurso para dirigir los esfuerzos de sus colaboradores, encausándolos hacia la obtención de objetivos específicos. En este sentido, Según Bateman y Snell (2009:471) “La teoría del establecimiento de metas sostiene que la gente tiene objetivos conscientes que la vigorizan y que dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin en particular”. Dicho de otra manera, al especificar un objetivo se focalizan todos los recursos para su obtención.

Es importante considerar, que aunque las metas elegidas sean muy específicas y difíciles, si son concebidas por el personal como alcanzables

tendrán un gran efecto motivador. También, se debe tomar en cuenta que en ciertas ocasiones conviene a la gerencia incluir a sus colaboradores en el establecimiento de metas con el fin de generar en los mismos el deseo y las acciones necesarias para su alcance.

Hechas las consideraciones anteriores, otra de las teorías que puede explicar la motivación de los empleados, es la del refuerzo del desempeño. Según Robbins y Coulter (2005:399) “Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita”. Esto quiere decir que los individuos son motivados a realizar una acción si perciben que al ejecutarla recibirán un estímulo positivo. Del mismo modo, evitara ciertos comportamientos si creen que tendrán consecuencias adversas. Estos postulados propuestos por Edward Thorndike son utilizados en las organizaciones para fomentar los comportamientos deseables que faciliten el logro de objetivos e incrementen la productividad.

Por ultimo pero no menos importante, entre una de la teorías de motivación más aceptadas se encuentra la de las expectativas de Víctor Vroom. La misma señala que los individuos esperan algún tipo de gratificación o estímulo producto de sus acciones. Esta teoría según Chaparro (2006:11) “postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones”. Significa entonces, que los colaboradores poseen objetivos particulares, que creen que pueden ser alcanzados por medio de acciones a favor de los intereses de la organización.

Así mismo, de acuerdo a Robbins y Coulter (2005:405) “La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo”. En otras palabras, los trabajadores cuestionan si realizar algún tipo de esfuerzo provocara un determinado nivel de desempeño y a su vez si este desempeño le dará alguna clase de gratificación deseable para motivarse a la acción.

De los anteriores planteamientos se deduce, que no existe solo una vía para propiciar la motivación en los empleados. De hecho, siempre debe tomarse en cuenta las singularidades exhibidas por los individuos dentro de una organización. En efecto, esto dará pie para crear programas de recompensas individuales y proponer si es meritorio, la reubicación de algunos colaboradores donde pudiesen exhibir un mayor rendimiento producto de su motivación. A su vez, es prioritario no dejar de lado el reconocimiento a los trabajos bien desempeñados y la retroalimentación en los procesos de ejecución para el alcance de metas percibidas por el empleado como alcanzables.

Comunicación

Las empresas u organizaciones mantienen entre sus miembros un flujo constante de información. En efecto, la transmisión y recepción de mensajes, conocimientos o datos, permiten el funcionamiento de las mismas y pueden ser elementos primordiales para el logro de objetivos y metas individuales o colectivas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Zúñiga (2010) expresa lo siguiente:

La comunicación tiene sentido cuando logra transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana. En los grupos humanos organizados para el trabajo es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de los miembros de un colectivo. (p. 74).

En otras palabras, los mensajes y datos recibidos alcanzaran un significado para las organizaciones, cuando los empleados lleven a cabo interacciones mediante ciertos canales definidos y acorde a las políticas, intereses, objetivos y metas trazadas por estos entes productivos. Sin embargo, no debe excluirse de las aseveraciones anteriores que durante el fenómeno de la comunicación organizacional, los receptores pueden manifestar deseos y necesidades que pueden estar o no contempladas por las empresas. Esto quiere decir, que la interacción producto del flujo de mensajes entre las partes pudiera canalizar estas manifestaciones para obtener un equilibrio general.

Es importante señalar, que dentro de la comunicación organizacional el mensaje emitido y percibido cobra una inobjetable posición de interés. En relación a estas afirmaciones, según Robbins y Judge (2009:353) “El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje, cuando escribimos, la escritura es el mensaje”. Dicho de otro modo, los autores manifiestan que los propósitos e ideas son transferidos por medio de símbolos emitidos con la esperanza de ser recibidos y entendidos por los receptores. No obstante, así como la intencionalidad del comunicador se emite por medio de códigos y símbolos, también el receptor decodifica según sus propias ideas, experiencias y recursos, percibiendo en algunos casos de forma diferente a la esperada por el emisor.

En consecuencia, es de gran utilidad para las organizaciones disponer de vías idóneas para establecer la comunicación tomando en cuenta el contexto presente. En tal sentido, las empresas emplean canales formales para comunicarse e impactar en un determinado sector que atienda a determinados propósitos. En efecto, la información transmitida por este medio se relaciona usualmente con actividades profesionales y cuyo origen proviene de las autoridades o directivos. Del mismo modo, puede surgir un tipo de comunicación informal y espontánea proveniente de los empleados y sin ningún tipo de estructura que usualmente goza de una gran credibilidad y provee de información a los gerentes acerca de las circunstancias que rodean a los colaboradores o algunos sectores de la empresa.

En este sentido, conviene enfatizar que la comunicación en las organizaciones puede fluir en diversas direcciones de acuerdo al lugar de donde se origina y al tipo de interacciones que produzca. En este orden de ideas, vale la pena mencionar aquellos mensajes originados en los directivos hacia niveles inferiores en cuanto a jerarquía y cuyo propósito es transmitir órdenes, directivas, políticas, procedimientos, normas y desviaciones en cuanto a los resultados de gestión. Este tipo de comunicación es llamada descendente y por ser de naturaleza unidireccional no da cabida a la retroalimentación por parte de los empleados, que pueden estar en desacuerdo o poco convencidos de las instrucciones o informaciones recibidas.

De hecho, en muchas ocasiones si la gerencia no se da a la tarea de explicar las razones que motivan las órdenes o las directrices planteadas, estas pueden ser recibidas y ejecutadas de forma deficiente, perdiendo o limitando seriamente la intencionalidad del emisor. De forma opuesta, en las empresas puede observarse un tipo de comunicación ascendente, cuyo

origen proviene de los empleados y se dirige hacia los niveles jerárquicos más altos. Dicho flujo les permite a los gerentes, obtener información acerca de los sentimientos de sus colaboradores en la realización de sus tareas, la interacción con sus pares o colegas y permite obtener ideas valiosas para mejorar los procesos y actividades del trabajo. Es importante destacar, que el incorporar ideas acertadas en la producción, genera motivación en el personal y repercute en la productividad de las organizaciones.

Así mismo, otro tipo de comunicación llamada horizontal puede darse entre trabajadores o gerentes del mismo nivel y sirven para coordinar actividades comunes. De igual forma, es frecuente observar un flujo de información entre trabajadores de diferentes niveles jerárquicos, departamentos o con funciones opuestas, que se comunican por la necesidad de conseguir informaciones específicas para el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es pertinente aclarar que aunque el flujo de la información pretenda impactar o conseguir determinada retroalimentación dentro de la misma organización o fuera de sus instalaciones, la misma puede efectuarse de forma oral, escrita, gestual o con las variaciones provistas por los sistemas de información. En relación con esta última afirmación, vale la pena mencionar las diversas opciones que actualmente ofrece la tecnología para facilitar e incrementar la velocidad y la precisión en el flujo de información entre los miembros de las empresas o entre los trabajadores y el exterior de la misma. En efecto, es inminente el efecto que ha tenido la comunicación escrita por medio del correo electrónico, para suministrar datos con gran precisión formalidad y rapidez entre emisores y receptores.

Del mismo modo, es pertinente no dejar de mencionar la aparición de algunas aplicaciones utilizadas desde teléfonos inteligentes que facilitan informalmente la comunicación escrita o por medio de imágenes entre miembros de la misma empresa y permiten la interacción o el acercamiento entre las organizaciones y el exterior.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, según Robbins y Judge (2009:351) “la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”. De acuerdo con los planteamientos expresados por los referidos autores, la comunicación en las empresas pretende influir en los trabajadores con la intención de promover estados que generen el desarrollo y la productividad. En este propósito, el flujo de información que afecta a todos los sectores, colaboradores y actividades dentro de los entes productivos permite que se lleven a cabo la planificación, organización, dirección y control. De hecho, Estos elementos del proceso gerencial son imposibles de ejecutar sin contar con la valiosa herramienta de la comunicación organizacional.

Negociación

Todas las organizaciones desean y necesitan mantener elevados niveles de competitividad y productividad, para persistir y prevalecer en una era caracterizada por innumerables y constantes cambios tecnológicos. Del mismo modo, las empresas experimentan mayores demandas, por parte de una población cada vez más exigente en cuanto a la calidad y variedad de productos. Por tal motivo, el gerente ha adquirido la responsabilidad de poseer y generar conocimientos que le permitan a estos entes productivos alcanzar los objetivos y metas planteadas.

En este mismo sentido, para los encargados de la dirección empresarial, resulta en algunas oportunidades insuficiente, desarrollar solo los elementos del proceso gerencial, como herramienta para obtener los resultados deseados en las diversas situaciones generadas en la organización. Por tal motivo, el gerente debe poseer o adquirir capacidades y habilidades que le permitan solventar o minimizar los obstáculos que impidan mayores niveles de productividad y prosperidad organizacional.

En otro orden de ideas, vale la pena mencionar que la naturaleza humana está caracterizada por concepciones propias, deseos y necesidades por satisfacer. Estas singularidades manifestadas también en los trabajadores que interactúan con otros individuos, poseedores de diferentes maneras de pensar, distintas necesidades, deseos y metas, durante el proceso productivo, a menudo, producen conflictos.

Según Paz (2004:82) “el conflicto es inherente al ser humano, por lo mismo, los conflictos surgen cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden”. En otras palabras, el autor plantea que el conflicto es propio de los individuos y surge de la relación inevitable de las personas involucradas en los procesos de producción. Es importante resaltar, que todo conflicto sin un buen manejo, pudiera convertirse en un elemento perturbador en el buen fluir de los procesos relacionados a la productividad y debe ser canalizado adecuadamente. Por lo tanto, entre las habilidades y destrezas requeridas para los gerentes, se debe incluir una gran capacidad para lidiar con los conflictos, utilizando entre otras herramientas los procesos de negociación.

En este sentido, la negociación consiste en un proceso, en el cual dos o más partes intentan mediante acuerdos satisfacer necesidades y deseos

particulares, posiblemente en conflicto. En este mismo orden y dirección, la autora Estrada (2012) plantea lo siguiente:

La negociación y solución de situaciones es el proceso multilateral por el cual las partes involucradas analizan causas y condiciones para obtener resultados que sirvan en la transformación de intereses iniciales en colectivos y de esta manera mejorar las posiciones en tiempo, costo y alcance para cada uno de ellos. (p.61).

Dicho de otro modo, la autora sostiene que dentro de las negociaciones se intenta satisfacer los intereses individuales, tomando en cuenta también beneficios para la otra parte involucrada. En efecto, es posible que alguna o ambas partes inmersas en el proceso de negociación, no posean la intención primaria de satisfacer las demandas de sus pares, pero se ven en la necesidad de ceder para cumplir sus propios deseos o intereses.

Con referencia a las ideas anteriores y de forma tradicional, se han estado llevando a cabo negociaciones, con la concepción básica de que en el proceso, inevitablemente alguna de las partes tiene que ceder más o sacrificarse para obtener algún tipo de beneficio. Por lo tanto, cada uno de los involucrados visualiza a su contraparte como adversario o enemigo y se prepara de la mejor manera, para satisfacer sus intereses concediendo lo mínimo posible. Esta forma de negociar puede traer beneficios a corto plazo, pero si se desean establecer relaciones perdurables, es necesario considerar nuevos enfoques que tomen en cuenta los intereses de ambas partes al final de los acuerdos o promesas realizadas.

En este propósito, existen enfoques modernos de la negociación donde se tiene como objetivo primordial la resolución de un problema. De ninguna manera, se conciben a las partes como adversarios o rivales, realizándose las

discusiones o intercambio de ideas dentro de un clima de respeto y cordialidad, interesándose en satisfacer las necesidades o deseos individuales, independientemente que la contraparte pudiera resultar más favorecida. Esta manera de negociar, toma en cuenta la posibilidad de futuros intercambios y se basa en una adecuada preparación, fluir de información, análisis de las causas de los problemas y conflictos, búsqueda de soluciones y por supuesto los acuerdos donde la visión ganar ganar es bien vista y deseada.

En este mismo orden y dirección, vale la pena enfatizar la importancia que tiene una adecuada planificación durante el proceso de negociación. En efecto, una buena preparación permitirá dirigir muchos de los acontecimientos a cualquier negociador durante su curso y no reaccionar ante los mismos. En tal sentido, conviene realizar un diagnóstico acerca de la clase o tipo de negociación. La misma pudiera ser simple, compleja u hostil y amigable. De hecho, este tipo de información dará cabida a la selección de estrategias y tácticas más acertadas.

De la misma forma, es preciso evaluar cuales son las fortalezas o el grado de poder que presentan los participantes de una negociación, sin descuidar el análisis de las debilidades propias o de la contraparte. En efecto, mientras más información se recopile previamente, más capacidad se tendrá de controlar muchas de las situaciones que pueden suscitarse durante el proceso.

Después de las consideraciones anteriores, corresponde a los negociadores, diseñar estrategias que permitan anticipar las posibles respuestas ante las peticiones o proposiciones a realizar. En esta dirección, resulta imprescindible discernir cuáles son los aspectos ineludibles que las

partes deben satisfacer para mantener relaciones, generar acuerdos y evitar que puedan recurrir a otras alternativas externas para solucionar cualquier tipo de conflicto. Estos análisis deben basarse en un estudio de las necesidades que motivaron a recurrir a este tipo de proceso y las posibles vías de satisfacción.

A lo largo de los planteamientos hechos, se observa que las negociaciones son manejadas frecuentemente como procesos realizados entre partes opuestas. Sin embargo, dentro del ámbito organizacional la resolución de conflictos o problemas corresponde a diversos grupos que pertenecen al mismo sector o entidad productiva. Por tal motivo, la cooperación, intercambio de información y el uso de la creatividad colectiva serán los pilares fundamentales para reubicar el problema en un contexto, donde cada subsector aporte alternativas que permitan obtener beneficios comunes. Este tipo de visión no solo es deseable, sino resulta imprescindible para resolver conflictos que afecten o pongan en riesgo la productividad de las organizaciones.

Trabajo en equipo

Las empresas que deseen mantenerse a flote y prevalecer en sus respectivos mercados, necesitan adaptarse a los fenómenos de la globalización, innovación tecnológica, mayor demanda en la calidad de los productos por parte de los consumidores y aumento de la competitividad. Ante tal situación, la gerencia organizacional se ha dado a la tarea de poner en marcha algunas estrategias para incrementar sus niveles de productividad y alcanzar los objetivos y metas propuestas.

En este sentido, los directivos de las organizaciones se han percatado, que la realización de procesos y tareas de alta complejidad realizadas por los trabajadores y ajustadas a las necesidades de incrementar la productividad, requiere en algunos casos reconfigurar la organización de su personal. En efecto, la conformación de grupos constituidos por individuos con diferentes capacidades, habilidades e incluso disciplinas orientadas al logro de objetivos comunes, genera en la mayoría de los casos altos rendimientos y beneficios durante el proceso productivo.

Es importante señalar, que las formas o propósitos para los cuales se agrupan los empleados en las labores productivas, puede generar distintas categorizaciones. De hecho es observable, que la asociación o interacción de individuos dentro de las actividades laborales con fines comunes, usualmente se denomina grupo. Sin embargo, debido a la complejidad o especificidad de las tareas requeridas, se pueden crear grupos de trabajo más especializados. Estos últimos, suelen llamarse equipos. Según Robbins y Judge (2013:309) “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado”. En otras palabras, los autores manifiestan que este tipo de asociación particular de los empleados, corresponde al deseo de obtener mayores beneficios producto de la combinación de voluntades y energías.

En este orden de ideas, vale la pena citar algunos beneficios para las organizaciones y los empleados que integran los equipos. Precizando de una vez, se observan tareas ejecutadas con mayor calidad, en menor tiempo y con menor utilización de recursos. De igual manera, se estimula la creatividad para resolver problemas u obstáculos durante el proceso productivo, generándose información valiosa dentro de un ambiente organizacional de compromiso y cooperación. Así mismo, se estimula la

cohesión de los participantes dando apertura a la aceptación de diversos puntos de vista para enfrentar desafíos durante la producción. Por ultimo pero no menos importante, les permite a los integrantes del equipo producir de forma más agradable y relajada sin dejar a un lado la responsabilidad y la excelencia.

Con respecto a esto último, es muy importante para los equipos mantener un buen ambiente de trabajo, donde los participantes se respalden constantemente en sus tareas e inclusive en la definición de sus roles durante la conformación de estos grupos. Cabe agregar, que sin una específica definición de funciones es prácticamente imposible desempeñarse adecuadamente y alcanzar objetivos y metas superiores.

En el marco de las ideas anteriores corresponde aclarar, que aunque todos los integrantes de equipos aplican sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes, estos realizan distintas tareas valiéndose de sus particulares habilidades y conocimientos. De hecho, este aporte único de cada individuo es esperado y necesario para alcanzar las metas. Por lo cual, dichas contribuciones deben llevarse a cabo con responsabilidad esperando de los demás miembros colaboración y cooperación.

Del mismo modo, trabajar en equipo permite minimizar la rigidez respecto a estructuras jerárquicas definidas y promueve una mayor confianza para la toma de decisiones en la búsqueda de resultados conjuntos. No obstante, pese a la importancia y el compromiso de los integrantes de estos grupos de trabajo, es necesario enfatizar la función de los líderes en su dirección. Según Robbins y Judge (2013:313) “llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de

la gerencia o de los propios miembros del equipo.” En otras palabras, estos autores exponen la necesidad de dirección para comunicar y canalizar las energías de los integrantes hacia metas particulares y proveerles de motivación y orientación para la realización de actividades.

De los anteriores planteamientos se deduce, que la creación de los equipos corresponde a la necesidad de alcanzar determinados objetivos dentro de las empresas, por medio de tareas o actividades. Es evidente entonces, que los individuos que conforman estos grupos aparte de poseer características valiosas, se ven en la necesidad de interactuar con otros individuos. Esta experiencia bien canalizada, puede provocar grandes beneficios a las organizaciones por medio de la productividad. Del mismo modo, puede constituir una valiosa experiencia para el desarrollo profesional en el ejercicio de actitudes de respeto, comprensión, cooperación y compañerismo, adicionando un sentimiento de éxito compartido en el momento que se obtienen los beneficios y logros esperados.

Manejo de estrategias

Las organizaciones destinadas a la producción de algún tipo de bien, son constantemente sometidas a cambios y presiones generadas por un entorno voluble, globalizado y caracterizado por innumerables innovaciones tecnológicas que obligan a los empresarios, a redefinir constantemente sus líneas de acción para mantenerse competitivos. En esta perspectiva, los gerentes han tomado la responsabilidad de asegurar que todas las técnicas, actividades y metodologías productivas sean ejercidas adecuadamente utilizando la creatividad, los conocimientos y esfuerzos del factor humano en la búsqueda de metas colectivas.

Es evidente entonces, la necesidad de establecer estrategias que permitan canalizar, todos aquellos recursos disponibles, en la obtención de productos de alta calidad y provean rentabilidad al final de todas las gestiones realizadas. En este sentido, la estrategia puede definirse como un proceso donde se identifican objetivos y se generan líneas de acción para el logro de los mismos, tomando en cuenta las propias debilidades y fortalezas. En este mismo orden y dirección, los autores Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández (2012) expresan lo siguiente:

La estrategia permite anticiparse a las fuerzas del entorno externo e interno de la organización donde con frecuencia se desarrolla el conflicto al no alinearse la misma en función de una misión y visión indispensable para la supervivencia y el éxito de la organización en la sociedad. (p.271).

Dicho de otro modo, los autores señalan que la estrategia tiene la cualidad de pronosticar el futuro y señalar las acciones que permitan a los entes productivos, evadir todos aquellos obstáculos que amenacen el logro de objetivos, enmarcados dentro de la filosofía organizacional. De igual manera, permite desarrollar actividades, enmarcadas por patrones definidos durante un proceso de planificación, tomando en cuenta una serie de recursos disponibles.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es preciso identificar a la gerencia, como garante de la coordinación entre las acciones y el cumplimiento de objetivos, tomando en cuenta un adecuado flujo de información en todos los niveles organizacionales y enmarcados en relaciones temporales precisas. Ante la situación planteada, la dirección empresarial requiere realizar un diagnóstico de las circunstancias presentes, antes de diseñar cualquier eje de acción y establecer el alcance que le

provea los niveles de bienestar deseados, decidiendo sobre todos los aspectos indispensables que permitan alcanzar los objetivos y metas en la organización.

De los anteriores planteamientos se deduce, que los gerentes capaces de ejecutar mejores estrategias, mediante una planificación concienzuda y guiados por los principios y valores empresariales, tendrán una mayor oportunidad de adecuarse a las exigencias modernas y contribuir a la mejora de sus procesos productivos.

Gerencia

Desde la perspectiva más general, la gerencia consiste en la capacidad, conocimiento y autoridad de una o varias personas para dirigir o gestionar a una empresa u organización. En ese mismo sentido, ejerce las funciones de coordinar todos los recursos de la misma mediante el proceso gerencial para el logro de los objetivos y metas propuestas.

Dentro de este marco, el autor Crissien (2009:61) respecto a la gerencia expresa que es el “arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta”. Asimismo, para Hernández y Gómez (2010:628) “La gerencia es como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa”. Como puede observarse, ambos autores coinciden en definir a la gerencia como un arte y esto se debe a la dificultad y flexibilidad necesaria para potenciar los recursos presentes, en aras de alcanzar los fines y teniendo en cuenta el carácter único de las gestiones diarias, los individuos involucrados y las organizaciones.

Hechas las consideraciones anteriores, es importante resaltar que a la gerencia se le adjudica la responsabilidad de que la organización cumpla con las metas propuestas. Es por ello, que el gerente mediante el ejercicio del liderazgo se constituye como el eje medular para que las cosas sucedan, bien sea por el ejercicio de la autoridad circunstancial en que se encuentra inmerso o por las capacidades o habilidades que posea.

Productividad

Después de lo previamente reseñado, es conveniente describir algunos aspectos inherentes a la productividad. En tal sentido, la misma puede definirse como la relación entre la producción generada y los recursos necesarios para obtenerla. De igual forma, este concepto involucra la utilización del tiempo como un recurso indispensable dentro de su medición. Significa entonces, que la generación de un determinado producto por cualquier organización, en menor tiempo o con el uso de menos recursos, implica mayores niveles de productividad.

En este orden de ideas se puede citar a Miranda y Toirac (2010:248) planteando que “la productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos”. En otras palabras, este autor manifiesta que lograr el desarrollo de alguno o varios de los elementos involucrados en la producción, inexorablemente contribuiría a mejorar la productividad.

Ante la situación planteada, es importante mencionar que en el propósito de mejorar la productividad no debe dejarse a un lado el interés por

incrementar la calidad de los productos. En efecto, el producir bienes con calidad disminuye la producción defectuosa, evitando la pérdida de recursos, tiempo y trabajo. Asimismo, es fundamental entender que el ser humano se constituye para cualquier organización como el recurso o factor más importante para mejorar la productividad. Por tal motivo, el buen uso de la organización y la dirección como elementos del proceso gerencial en el manejo del recurso humano de seguro constituiría un valioso aporte para maximizar su potencial productivo y por ende la productividad de la organización.

Productividad tecno-organizativa

Las organizaciones a nivel global experimentan grandes desafíos, producto del incremento de la competitividad, exigencias elevadas y cambiantes de los consumidores, entorno político y económico ambiguo e innovación tecnológica acelerada. Ante la situación planteada, las empresas se han visto en la necesidad de incorporar o mejorar dentro de sus gestiones, ciertos factores técnico-organizativos para mejorar su productividad y alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Dentro de esta perspectiva, es importante nombrar a la planificación estratégica como un proceso capaz de mejorar la utilización de los recursos empleados en la producción. Este recurso marca el rumbo, dirección y las acciones específicas que se deben realizar basados en la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Al respecto, la planeación estratégica es considerada por Mora, Vera y Melgarejo (2015:86) “el elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento a futuro de la empresa”. Los autores consideran este proceso como un componente básico para alcanzar las metas y objetivos porque provee una ruta definida de las

acciones que deben ser realizadas por todos los componentes involucrados en el proceso productivo.

De igual forma, es conveniente tomar en cuenta un sistema de planificación y control de la producción. El mismo define con claridad cuáles son las características de los sistemas productivos, afrontando la planificación y seguimiento riguroso de los procesos ejecutados en la generación de productos y tomando en cuenta la utilización del recurso humano, los proveedores, materiales, equipos insumos y clientes.

En este mismo orden y dirección, cualquier organización necesita incorporar un adecuado sistema de control de inventarios de materias primas, y productos terminados. En efecto, aunque se desee maximizar la producción debe existir un equilibrio en cuanto a la inversión realizada en inventarios y la obtención del producto final, tomando en cuenta como elementos esenciales el pronóstico de las materias primas a utilizar y las políticas y metodologías de almacenamiento.

En este mismo sentido, los sistemas de mantenimiento son considerados también como factores tecno-organizativos que permiten mantener la automatización de algunos procesos productivos en un funcionamiento óptimo. Al respecto, el mantenimiento según Duffua, Roouf y Dixon (2000:29) “se define como la combinación de actividades mediante las cuales un equipo o un sistema se mantienen en, o se restablece a, un estado en el que se puede realizar las funciones designadas”. En otras palabras son todas las acciones para mantener la operatividad de algunos componentes importantes en la producción. Cabe agregar, que la falta de mantenimiento de maquinarias o equipos involucrados en la generación de productos puede

traer como consecuencia, serias inconsistencias en la calidad y la productividad.

En el marco de los señalamientos previos, para incrementar la productividad de las empresas y como sistema importante, es acertado mencionar la administración del recurso humano. En este sentido Acosta (2008) expresa lo siguiente:

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación.(p.83).

En otras palabras, la autora explica como la gestión de los recursos humanos involucra los procesos de ingreso, utilización y desarrollo de los trabajadores en las empresas como elementos claves para el incremento de la productividad. Estas acciones requieren la asertividad de la gerencia en escoger a los individuos adecuados para ejercer las funciones específicas. Igualmente, involucra la capacidad de proveer a los mismos las herramientas o recursos necesarios que les permitan realizar los aportes esperados en los procesos productivos, para la consecución de objetivos y metas.

En el mismo orden de ideas, todo intento en la optimización de los recursos en función de la producción de bienes, contempla el establecimiento de un sistema idóneo de control de calidad. En efecto, el mismo contempla una serie de acciones cuidadosamente estudiadas para garantizar el mejoramiento continuo de los procesos técnicos o practicas involucrados en los procesos de producción. De igual forma, toda gestión referente a la

calidad incluye el mejoramiento de las capacidades de los trabajadores que participan en estos procesos. Significa entonces, que todos los componentes involucrados en un sistema de calidad pretenden mejorar de forma sostenida los productos obtenidos, con el fin de satisfacer e incluso exceder las necesidades y expectativas de los clientes.

Hechas las consideraciones anteriores, corresponde nombrar a los métodos de trabajo como uno de los elementos tecno-organizativos importantes para mejorar la productividad empresarial. Se define como una serie de técnicas que inspeccionan y examinan metódicamente el método de trabajo existente y planeado para realizar cualquier tipo de operación. Vale la pena destacar que el análisis de los métodos intenta la aplicación de prácticas y técnicas más sencillas que promuevan la productividad.

Por último y no menos importante, se reconoce la organización de la producción y el trabajo como factor tecno-organizativo capaz de incidir sustancialmente en la productividad organizacional. De hecho, la forma en que se asignan los recursos para la realización de tareas, afecta significativamente el desempeño en las operaciones de producción. Por lo tanto, es conveniente, diseñar sistemas que permitan sincronizar adecuadamente la gestión humana con los materiales, equipos o insumos utilizados en la generación de productos, tomando en cuenta las condiciones ambientales y organizativas presentes.

Modelo de productividad

Es indudable que la globalización ha generado entre otras cosas el aumento de la competitividad de los sectores productivos. Es por ello, que las organizaciones buscando sobrevivir y mantener su rentabilidad, emplean

constantemente nuevas técnicas, procesos o herramientas que les permitan incrementar su productividad y satisfacer o exceder las necesidades o expectativas de los clientes.

En este sentido, muchos entes productivos han adoptado nuevas prácticas para alcanzar los objetivos y metas propuestas, otros han modificado las prácticas ya preexistentes y algunos han modificado los paradigmas o principios teóricos de donde surgen las acciones. Sin embargo, muchos gerentes o directivos desean acertar en la selección de un modelo que verdaderamente les proporcione las estrategias o herramientas necesarias para mejorar la productividad dentro de las condiciones inherentes a su organización.

Hechas las consideraciones anteriores, vale la pena nombrar algunos modelos ya existentes creados para garantizar una optimización de los recursos en la generación de productos. Precisando de una vez, vale la pena citar el Modelo Integral de Productividad propuesto por Medina. El mismo pretende producir mejoras significativas en la productividad y rentabilidad de las empresas tomando como punto de partida la creación de propuestas de valor para los clientes. Así mismo, con referencia a lo anterior según Medina (2010:113) “El Modelo Integral de Productividad analiza la manera por la cual se optimiza la creación de valor y las acciones que se deben tomar para hacerlo de forma exitosa”. Es decir toda la organización es dirigida a proporcionar productos que generen valor o satisfacción de los clientes.

Del mismo modo, el Modelo Integral de Productividad basa su desempeño en examinar los sectores estratégicos y los planteamientos, esquemas, producción entrega y soporte de sus productos a los clientes. Revaluándolos en cada área y modificándolos de ser necesario si no van en

consonancia de la consecución de objetivos y metas. Este modelo emplea solamente las acciones cuidadosamente estudiadas que mejoren el desempeño por medio de las acciones conjuntas y coordinadas de toda la organización.

En ese mismo sentido, el modelo citado toma en cuenta cuales son las inversiones necesarias en cuanto a materiales, equipos, e innovación tecnológica antes de su establecimiento para asegurar la productividad. Igualmente, considera cual es el punto óptimo de operación, que no es más que ajustar la capacidad de producción en base a las demandas de los productos tomando en cuenta la clientela y los cambios en el mercado. De la misma manera, estimula a implementar los cambios claves en las estrategias para desarrollar las nuevas propuestas y reconoce el costo de las inversiones vitales para su realización.

En otro orden de ideas, conviene enfatizar que toda implementación estratégica, tecnológica o práctica en general diseñada para la consecución de objetivos y metas organizacionales basada en el incremento de la productividad, debe considerar al talento humano. Debe entenderse que el aporte del personal a las tareas productivas es incuestionable y conviene ser considerado como uno de los principales factores de éxito en la ejecución de cualquier modelo de productividad. Cabe agregar, que la creatividad, motivación, conocimiento y compromiso de los colaboradores puede y debe estimularse por medio de la formación, adiestramiento y reconocimiento del valor de sus gestiones en la calidad de los productos y en la adecuada utilización de insumos y recursos.

En este propósito, puede resultar importante nombrar el Modelo de Productividad Basado en Prácticas de Gestión Humana propuesto por

Gómez. El mismo es sustentado por el esclarecimiento de todas aquellas teorías que puedan aplicarse para alcanzar los objetivos generales y por departamentos de la organización. Seguidamente, abarca las prácticas administrativas a utilizar basadas en dichas teorías producto de la experiencia desarrollada. Así mismo, toma en cuenta la gestión del talento humano como implementador de las prácticas seleccionadas y por último y no menos importante define los objetivos por área o unidad que darán cabida al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Hechos los planteamientos anteriores y con respecto a este modelo Gómez (2006) plantea lo siguiente:

Es importante resaltar que tales principios, teorías o axiomas deberían estar alineados con los que permitan la adopción de un modelo coherente de interpretación del hombre en la organización tomado de las ciencias sociales y aplicables a la cultura particular nacional en la que se encuentre inmersa la organización.(p.16).

Dicho de otro modo el autor aclara que las teorías que servirán de base para implementar las acciones productivas en la organización, deben tomar en cuenta al talento humano como factor principal en la consecución de objetivos y metas y estar en concordancia con las características, conocimientos o prácticas propias del lugar en donde se desarrolle. Significa entonces, que todas las prácticas, estrategias o establecimientos de modelos para incrementar la productividad de las empresas debe tomar en cuenta el aporte de los recursos humanos y concebirlo como pieza fundamental para el éxito de toda gestión.

Innovación tecnológica

En los últimos años la sociedad y las organizaciones generadoras de productos han sido sometidas a grandes cambios relacionados a la tecnología. En efecto, las empresas, instituciones e incluso países que no logren incorporar nuevos conocimientos, prácticas o procesos corren el riesgo de estancarse y comprometer seriamente su productividad, competitividad y desarrollo.

Hecha la observación anterior, es pertinente señalar la relación existente entre la innovación de técnicas o métodos de producción al incorporar la tecnología y la eficacia en la generación de productos. En tal sentido, puede entenderse por innovación, el uso de ideas novedosas que generen mejores bienes, procesos, servicios o metodologías de trabajo. Del mismo modo, la tecnología puede concebirse como un cumulo de conocimientos que permite producir, prácticas, técnicas, procesos o equipos con el potencial de satisfacer necesidades de producción.

Significa entonces, que la innovación tecnológica pudiera definirse como el cambio generado en los procesos productivos cuando se incorpora la tecnología. De igual manera, incluye las actividades científicas que facilitan la creación de productos, servicios, técnicas gerenciales o procesos de dirección dentro de la organización. Ante la situación planteada, es claro que la implementación de nuevas tecnologías dentro de las organizaciones responde a la necesidad de resolver problemas o satisfacer necesidades en cuanto a la correcta utilización de recursos involucrados durante el proceso de producción.

Tal como lo expresan los autores Pérez y Pérez (2004:344) “las organizaciones no sólo deben limitarse a tratar de sobrevivir; el requerimiento va mucho más allá de eso, se trata de alcanzar mayores niveles de productividad, a través de nuevas formas de especialización flexibles.” Dicho de otro modo, los autores manifiestan que las empresas requieren incorporar nuevas técnicas, prácticas o equipos para mejorar la productividad, satisfacer la necesidad de los clientes y garantizar la competitividad necesaria para prevalecer. En relación con esto último, es importante explicar que la implementación de tecnologías requiere de un personal con el conocimiento necesario para su utilización. De igual manera, cualquier tipo de innovación científica generara conocimientos que necesitan ser asimilados y administrados por un personal competente para tal fin.

Es por ello, que la capacitación constante del personal en torno a la incorporación de nuevas tecnologías adquiere un valor primordial. En efecto, la aplicación de las mismas sin un personal capacitado imposibilita su aprovechamiento óptimo y repercutirá inexorablemente en los productos o servicios obtenidos. Por último y no menos importante, es indudable que la correcta implementación de nuevos procesos, técnicas o equipos dentro de las organizaciones, puede constituir la diferencia entre lograr o no los objetivos y metas productivas cada vez más exigentes demandadas por los intereses económicos y sociales del tiempo presente.

Elementos de la visión moderna de la productividad

Tomando como punto de partida el enfoque tradicional de la productividad, es notorio que las organizaciones han centrado su interés en alcanzar los objetivos y metas propuestas mediante la producción de la mayor cantidad de bienes con la menor cantidad de recursos. Esta forma de

producir, está basada en lograr los objetivos planteados durante el proceso de planificación, mediante la transformación de diversos recursos en productos que generen rentabilidad y estabilidad para las empresas.

Sin embargo, debido a la gran competitividad existente en el mundo moderno se han adicionado nuevos elementos que favorecen sustancialmente el proceso productivo. En este orden de ideas es conveniente mencionar, la necesidad que poseen las empresas de incorporar recursos de calidad en la generación de productos y no limitarse únicamente a la reducción de los mismos en búsqueda de la eficiencia. De la misma manera, es crucial reconocer al recurso humano como un factor clave para el incremento de la productividad. En este sentido según Cequea, Rodríguez y Núñez (2011:576) “La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas”.

En otras palabras, los autores reconocen al factor humano como eje fundamental en el proceso productivo, partiendo del hecho que su intervención mediante el aporte de ideas y uso de sus capacidades en la generación de productos, conlleva a las organizaciones a progresar en cuanto a su productividad.

En este mismo orden y dirección, es válido nombrar el desarrollo tecnológico como herramienta ineludible en la mejora de los procesos productivos. Al respecto, conviene a las organizaciones mantener una actitud de aceptación y apertura a la innovación de procesos, equipos y maquinarias que pueden ser utilizados como factores únicos para asegurar la competitividad y ser usados como elementos que acrecentaran la productividad a mediano y largo plazo.

Así mismo, el compromiso gerencial sobre la productividad constituye un elemento que provoca diferencias positivas en cuanto a la generación de productos. Al respecto, según Rodríguez, Caldera y Vega (2007:53) “Al considerar este aspecto, se facilita la instrucción para preparar y responsabilizar a los trabajadores de hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando los reprocesos, lo que contribuye a una mayor productividad”. En efecto, si existe un sentido de responsabilidad por parte de la gerencia en incrementar la productividad, se dispondrán de todas las herramientas necesarias para garantizar que los colaboradores expresen su mejor aporte.

En ese mismo sentido, corresponde a la dirección de las organizaciones romper todo tipo de barreras comunicacionales entre gerentes y colaboradores, fomentando la creatividad de los mismos mediante la motivación, apoyando el trabajo en equipo y señalando claramente los objetivos que permitan incrementar la productividad. Cabe agregar, que todas estas condiciones preceden ambientes laborales propicios para que los trabajadores expresen su máximo potencial y generen productos de mejor calidad. En efecto, conviene mencionar que las organizaciones que producen con mayor calidad mejoran su competitividad, rentabilidad, motivación en sus colaboradores, estabilidad laboral y por supuesto su productividad.

Estrategias y acciones para el desarrollo de la productividad

Para el crecimiento, fortalecimiento e incluso sobrevivencia de las organizaciones, es necesario aplicar esfuerzos y acciones cuidadosamente estudiadas que garanticen el incremento de la productividad. Dicha mejora, constituye el punto de partida para producir con menores costos, apoyados en la utilización eficiente de los recursos. Significa entonces, que la falta de atención en la mejora o desarrollo de la productividad puede constituir para

cualquier compañía la disminución de su competitividad, rentabilidad y el deterioro de la calidad de vida para sus trabajadores y el sector donde se desarrolla.

En este propósito, para mejorar la productividad de las organizaciones debe tomarse en cuenta la implantación de estrategias de mejora continua. Las mismas pueden ser consideradas como un conjunto de actividades sostenidas e interesadas en extender la capacidad de un ente productivo en lograr objetivos, metas y necesidades. De hecho, estas gestiones al ser efectivamente establecidas producen mejoras de la calidad de los productos y por consiguiente, eficiencia en el aprovechamiento de los insumos o recursos destinados a la producción.

En relación con esto último, según Ramos (2013:61) “cuando la calidad aumenta, la productividad aumenta”. En otras palabras, la aplicación de estrategias enfocadas en la mejora sistemática tiene entre otras consecuencias el desarrollo de la calidad y por ende el incremento de la productividad. Por las consideraciones anteriores y acorde a los fines previamente planteados, debe considerarse que el primer paso para realizar cualquier tipo de mejora consiste en identificar cuáles son los problemas que afectan la optimización de recursos durante la producción. Igualmente y posterior a este reconocimiento, es menester de las organizaciones cuantificar su magnitud y la ramificación de los mismos mediante el establecimiento de indicadores que permitan de forma objetiva establecer los límites de la situación.

De igual manera, al entender el contexto, conviene conocer en profundidad las causas u orígenes de los problemas que provocan desmejoras en la productividad. En efecto, dicho estudio permitirá eliminar

las raíces que provocan las fallas en la generación de productos y dará pie al establecimiento de metas u objetivos que exijan al sistema nuevos niveles de desempeño. Así mismo, se identificarán e implementarán soluciones definitivas para eliminar dichas raíces trabajando, insistiendo y perseverando en mantener y consolidar las nuevas acciones y procesos que aseguren progreso y desarrollo en las áreas de producción.

En este mismo orden y dirección, no conviene dejar de lado la incorporación de nuevas tecnologías que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos en la generación de los productos. De hecho los avances científicos y tecnológicos brindan una gran variedad de alternativas a los empresarios en cuanto a maquinarias, equipos y materiales que pueden contribuir significativamente a mejorar la productividad de cualquier área productiva. Sin embargo, cualquier apoyo tecnológico depende del recurso humano en su correcta administración. Al respecto, según Valencia (2005:20) “el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad”

Es por ello, que la implantación de nuevos procesos, sistemas, técnicas, equipos o la incorporación de materiales necesariamente debe acompañarse con la adecuada capacitación y reconocimiento del recurso humano como gestor de toda innovación tecnológica dentro de la producción. En este sentido vale la pena señalar la importancia de inculcar en el personal una serie de valores organizacionales que permitan entre otras cosas promover la unidad, el compromiso, el sentido de pertenencia de los empleados, la confianza, la credibilidad el aumento de la calidad y la productividad. Estos valores al ser aceptados e implantados por la organización guiarán las

acciones de los colaboradores al cumplimiento de metas u objetivos productivos.

Hecha la observación anterior, corresponde a las organizaciones escoger que tipo de valores y tecnologías son adecuadas para el desarrollo de su productividad. Esta selección indiscutiblemente tendrá como fin la solución de problemas en la generación de productos y el deseo de satisfacer necesidades, metas u objetivos demandadas en la situación presente y con miras de incentivar mejoras constantes y progresivas en el futuro.

Definición de términos básicos

Conversión alimenticia: Es la relación necesaria de alimento que consume el pollo de engorde para ganar un kilogramo de peso.

Galpón climatizado: Es una estructura de alojamiento y crianza de pollos de engorde, diseñada para garantizar las condiciones ambientales óptimas requeridas para su crecimiento.

Integración: Son las empresas propietarias de los pollos de engorde que abarcan todo el proceso productivo (alimento, reproductoras, incubadoras) y comercialización (matadero y subproductos). De igual forma, aportan asistencia técnica y asumen los riesgos de mercado.

Integración vertical: Es un modelo de producción donde se llevaran a cabo todas las etapas necesarias para la obtención de los pollos beneficiados. Se subdividen en unidades de negocios vinculadas entre sí por transferirse las materias primas para completar la integración de la cadena productiva.

Pollos de engorde: Es un ave de cualquier sexo de la especie *Gallus domesticus* previamente diseñada y producida a través de cruces genéticos controlados por las casas comerciales, que posee un enorme potencial de crecimiento corporal y gran voracidad, que tiene como fin ser beneficiada y consumida por el ser humano.

Cuadro 1 Operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar el proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua	Productividad	Tecno-Organizativa	Análisis de Valor	1	Cuestionario aplicando la Escala Likert	Trabajadores
			Innovación tecnológica	2		
			Sistemas de productividad total	3		
			Indicadores parciales	4		
			Costos	5		
			Normas de seguridad	6		
		Estrategias y Acciones	Delegación de responsabilidades	7		
			Clima Organizacional	8		
			Trabajo en equipo	9		
			Capacitación	10		
			Racionalización de costos	11		

Cuadro 1 (Cont.)

Objetivo General: Analizar el proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar los elementos gerenciales que se ejecutan en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.	Elementos gerenciales	Habilidades y funciones	Motivación Comunicación Negociación Trabajo en equipo Delegación Manejo de estrategias	1 2 3 4 5 6	Cuestionario aplicando la Escala Likert	Gerencia
Determinar el alcance de los procesos gerenciales como factor clave en la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en estado Aragua.	Procesos Gerenciales	Planeación Gestión Calidad	Gestión Planificación Metas Objetivos Imagen organizacional Sistemas de motivación	7 8 9 10 11 12	Cuestionario aplicando la Escala Likert	Gerencia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tomando como base lo expresado por los autores Palella y Martins (2012:79) “En la investigación, el método implica la elaboración de un plan y la selección de las técnicas más idóneas para su desarrollo”. Asimismo, el autor Arias (2012:110) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Ambos autores coinciden en que el marco metodológico consiste en una serie de pasos sistemáticos o metódicos que permiten de manera estructurada y confiable alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

Diseño de la investigación

Los autores Palella y Martins (2012:86) plantean que “El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. En efecto, el mismo como técnica permite obtener la información de la investigación. Es importante señalar, tomando como referencia los anunciados anteriores, en la necesidad de establecer un patrón o estructura que marque la pauta en la búsqueda de datos y el esclarecimiento de las interrogantes dentro del proceso investigativo. Siguiendo este orden de ideas, Palella y Martins (2012) hacen referencia de entre los tipos de diseño al no experimental como:

El que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye

intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. (p.87).

En atención a la definición expuesta, el presente trabajo se encuentra enmarcado dentro del diseño no experimental, porque no pretende manipular ningún tipo de variable para obtener respuestas en cuanto al problema planteado.

Tipo de investigación

El tipo de investigación de acuerdo a Palella y Martins (2012:88) “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del trabajo y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. De la misma forma estos autores describen la Investigación de campo como un proceso donde la recopilación de la información procede del mismo lugar donde se producen los hechos o acontecimientos, sin intervenir o controlar las variables. Por consiguiente, el tipo de trabajo investigativo se considera de campo con apoyo en la investigación documental.

Nivel de la investigación

El Autor Arias (2012:23) respecto al nivel de investigación establece que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Con esto Arias nos aclara, que de acuerdo a la forma de afrontar una investigación se pueden obtener distintos resultados en cuanto a la riqueza de conocimientos obtenidos. Manteniendo esta línea, el nivel descriptivo en una investigación de acuerdo a Palella y Martins (2012:92)

tiene como propósito “interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”.

Tomando como referencia la cita anterior, los autores establecen que este nivel permite mediante la observación y el análisis comprender los fenómenos que ocurren actualmente y generar conclusiones. Considerando estos supuestos, el nivel de investigación de este trabajo es descriptivo ya que desea observar y caracterizar las experiencias y fenómenos que acontecerán en el momento y lugar de estudio.

Población y muestra de la investigación

Población

Continuando con la temática de estudio el autor Arias (2012:81) con respecto a la población plantea que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Partiendo de esta idea, es importante resaltar que se trata de todos los elementos a estudiar. También, es inobjetable que los mismos van a presentar características similares y de gran importancia dentro de la investigación.

En atención a las ideas expuestas anteriormente, la presente investigación comprende una población finita, conformada por el personal que tiene relación directa con la producción de pollos de engorde de la empresa avícola en estudio. Dicho Universo es de 30 individuos y está constituido por (20) trabajadores y (10) gerentes. A su vez, el personal

directivo mencionado se encuentra integrado por: (1) gerente general, (1) coordinador administrativo (1) gerente de recursos humanos, (1) Encargado y (6) Supervisores.

Cuadro 2 Población de la investigación

Elementos	Número de elementos
Trabajadores	20
Gerentes	10
Total	30

Fuente: Elaboración propia (2017)

Muestra

De acuerdo a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006:240) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Así mismo, El autor Arias (2012:83) expresa que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Continuando con este orden de ideas y teniendo en consideración el carácter finito y la población de la empresa avícola en estudio. El tipo de muestra elegida fue censal involucrando al total de la población, por considerarla representativa y suficiente para obtener la información necesaria, respecto a la situación de la productividad en la empresa en estudio, así como los elementos gerenciales que se ejecutan en la organización.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitirán comprobar los supuestos teóricos o esclarecer los cuestionamientos planteados en un trabajo de investigación. De acuerdo al autor Fidias Arias (2012:67) “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. De igual forma, la observación y la encuesta son consideradas como técnicas para la recolección de los datos. Siguiendo este orden de ideas, según Palella y Martins (2012:131) “El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta”. Tomando en cuenta los planteamientos expresados, se utilizó el cuestionario para la recolección de información y posterior análisis en la empresa de estudio.

Continuando con la temática anteriormente expuesta, según Arias (2012:68) “la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento”. Se puede extraer de esta cita, que los instrumentos registraran la información según ciertas condiciones para su posterior estudio. Retomando la explicación previa, se pueden utilizar escalas como instrumentos de recolección de información y las mismas permitirán, cuantificar o dar puntuación a las ideas o apreciaciones de los encuestados. En efecto, se usó la escala Likert como instrumento de recolección de datos en esta investigación.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006:277) “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Es decir, que se evalué realmente la característica o cualidad de interés. Tomando en cuenta dicha reflexión, en esta investigación se recurrió a la técnica del juicio de experto para determinar la validez de la escala Likert presentada. Se tomaron en consideración expertos que revisaron el contenido, redacción, pertinencia, confiabilidad, objetividad y orden de los instrumentos.

La confiabilidad

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006:277) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Dicho de otro modo, permite generar seguridad en cuanto a su aplicación y los resultados obtenidos por el mismo. Por tal motivo y en virtud de determinar la validez del instrumento aplicado en este trabajo de estudio, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach.

Según Palella y Martins (2012:168) “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”. Esta técnica según lo anteriormente expresado es compatible con la escala utilizada en esta investigación y mide la confiabilidad por medio de la

correlación entre los ítems. Su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

k = Número de ítems del instrumento

si2 = Varianza de cada ítem.

st2 = Varianza del instrumento.

Cuadro 3 Criterios de decisión para la confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2012)

Posterior a la aplicación de la técnica del cuestionario, se procedió a tabular los datos para obtener la medida de fiabilidad por medio del coeficiente alpha de Cronbach. Se obtuvo 0.97 y 0.65, lo que representa una muy alta y alta confiabilidad con respecto al grado de consistencia y precisión de los instrumentos en relación a las respuestas realizadas. Los cálculos son presentados como anexos de la investigación, (Ver Anexo C).

Técnicas de análisis de la información

Tal y como lo expresan los autores Palella y Martins (2012:171) “se han descrito distintas técnicas para obtención de información, pues es necesario analizar los datos recabados y convertirlos en conclusiones”. Dicho de otra manera, se requiere estudiar la información recopilada por los instrumentos, para generar respuestas a las interrogantes formuladas en la investigación. En el presente estudio se generaron datos de cada variable recogidas por la escala Likert aplicada en el cuestionario. Dicha información fue depurada en cuanto a errores de registro, codificada, organizada, analizada e interpretada para la obtención de conclusiones.

Análisis estadísticos de los datos

Los autores Palella y Martins (2012) refiriéndose a este tema expresan:

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. (p.174).

Tomando en cuenta estos conceptos, a la información obtenida por medio del cuestionario, se le aplicaron métodos pertenecientes a la estadística descriptiva, que trata principalmente por medio de tablas y gráficos la frecuencia y la exposición de datos registrados en el instrumento para su interpretación. El análisis de las respuestas expresadas en estas tablas y gráficos, se basaron únicamente en los datos adquiridos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los instrumentos de recolección seleccionados, se muestra el análisis y la interpretación de resultados. Los mismos, están organizados y presentados en función de facilitar la comprensión y el alcance de los objetivos del trabajo de investigación, tomando como base herramientas de estadística. De igual manera, se respeta una secuencia lógica de exposición en cuanto a los ítems, por medio de las diferentes distribuciones de frecuencias y diagramas de barra.

Precisando de una vez, con la finalidad de dar respuesta al primer objetivo se utilizó un cuestionario que abarca afirmaciones dirigidas a los trabajadores de la empresa avícola en estudio.

Objetivo N° 1: Diagnosticar la situación de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua.

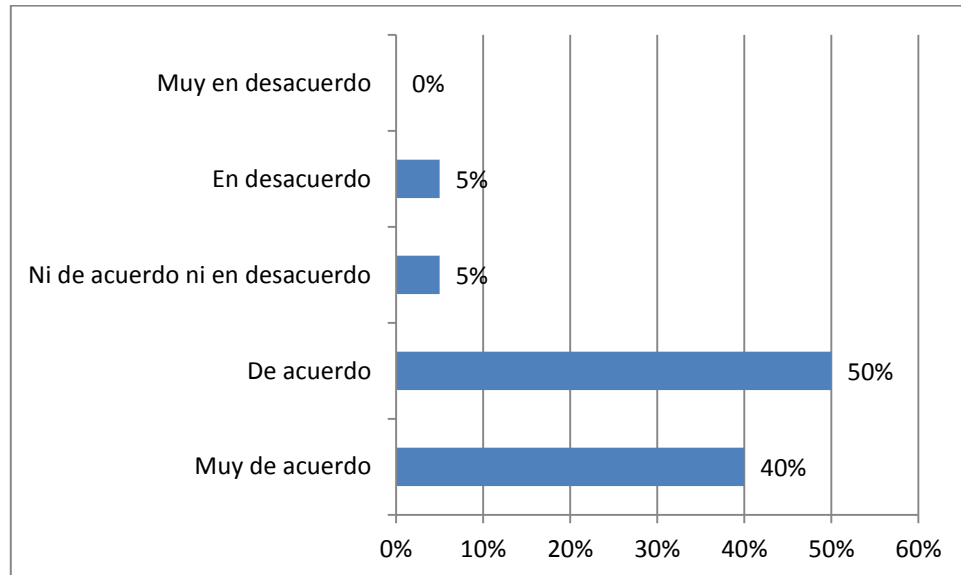
Ítem N° 1: El producto obtenido en esta empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Cuadro 4 Necesidades y expectativas de los clientes en base al producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	8	40
De acuerdo	10	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 1 Necesidades y expectativas de los clientes en base al producto



Fuente: elaboración propia (2017)

A nivel general, la percepción de los encuestados muestra una tendencia favorable en relación a si el producto obtenido en la empresa de estudio satisface las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. La opción de acuerdo, con el 50 por ciento fue la respuesta que más se repitió. En segundo lugar el 40 por ciento de los encuestados seleccionó estar muy de acuerdo, el 5 por ciento de los trabajadores respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 5 por ciento de los trabajadores percibieron desfavorablemente la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en base al producto obtenido contestando muy en desacuerdo.

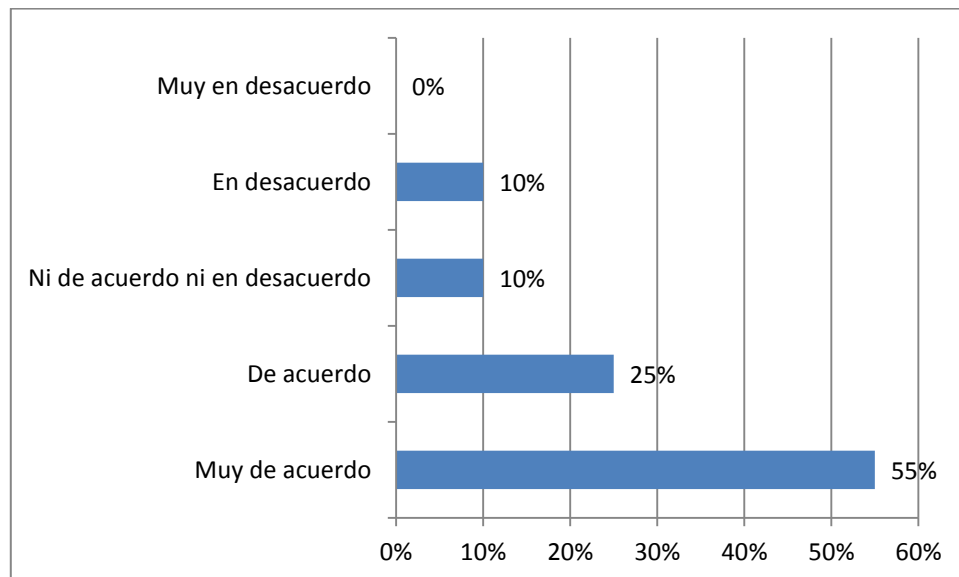
Ítem N° 2: La innovación y las mejoras tecnológicas de la empresa incrementan la productividad.

Cuadro 5 Innovación y tecnología en función de la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	11	55
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	2	10
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 2 Innovación y tecnología en función de la productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Ante el cuestionario, el 55 por ciento de los trabajadores escogió la opción muy de acuerdo con respecto a que la innovación y las mejoras tecnológicas de la empresa incrementan la productividad, el 25 por ciento eligió la alternativa de acuerdo, mientras que las opciones en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo cada una con el 10 por ciento siguieron en el orden de selección. Es evidente que la percepción mayoritaria en esta

empresa es que la innovación y las mejoras tecnológicas producen incrementos en la productividad.

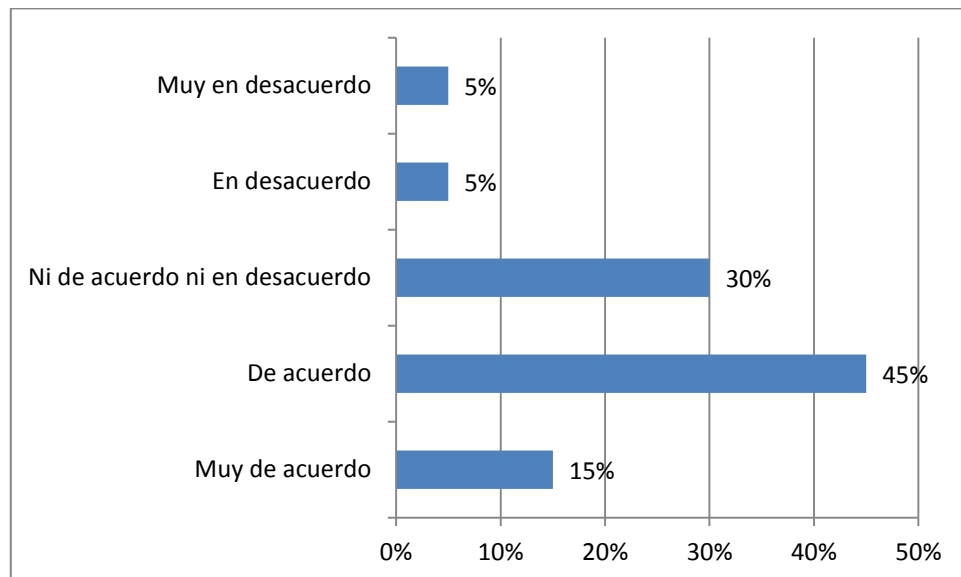
Ítem N° 3: Las actividades de medición, evaluación, planificación y mejora son realizadas para incrementar la productividad.

Cuadro 6 Medición, evaluación, planificación y mejora en la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	3	15
De acuerdo	9	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	1	5
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 3 Medición, evaluación, planificación y mejora en la productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Con respecto a si las actividades de medición, evaluación, planificación y mejora son realizadas para optimizar la productividad, el mayor porcentaje de los encuestados selecciono la categoría de acuerdo con un 45 por ciento, el segundo mayor porcentaje de escogencia perteneció a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo con 30 por ciento, el 15 por ciento de los participante eligió la alternativa de acuerdo y en una igual proporción los trabajadores escogieron contestar con un 5 por ciento a las categorías en desacuerdo y muy en desacuerdo. Aunque la mayoría de los trabajadores percibe positivamente que las actividades de medición, evaluación, planificación y mejora son realizadas para optimizar la productividad, llama la atención que el segundo mayor porcentaje en las respuestas no observa incidencia entre las actividades mencionadas y la mejora de la productividad.

Hecha la observación anterior, la empresa en estudio presenta la oportunidad de optimizar las actividades de medición, evaluación planificación y mejora como recursos importantes en el incremento de la productividad.

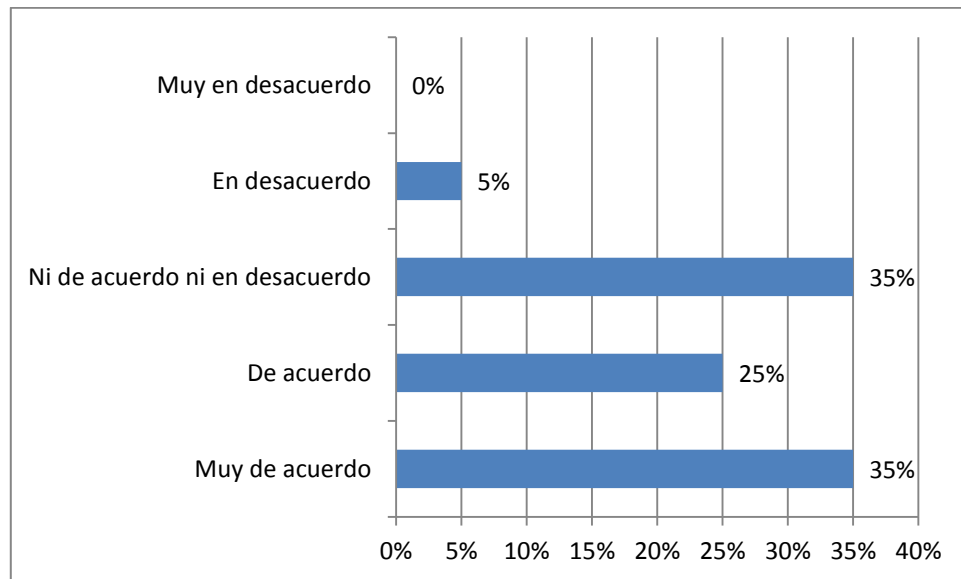
Ítem N° 4: La conversión alimenticia es considerada como un indicador parcial importante de la productividad.

Cuadro 7 Conversión alimenticia como indicador de la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 4 Conversión alimenticia como indicador de la productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

A partir de la afirmación de que la conversión alimenticia es considerada como un indicador parcial importante de la productividad, las respuestas más elegidas en el cuestionario fueron muy de acuerdo con un 35 por ciento, la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo obtuvo el mismo porcentaje. De igual forma, la categoría de acuerdo obtuvo el 25 por ciento de respuestas, seguida de un 5 por ciento de los encuestados que se inclinaron a contestar desfavorablemente seleccionando en desacuerdo. Ante la situación planteada, es necesario resaltar lo planteado por Miranda y Toirac (2010:248) “la productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos”.

Tomando en cuenta lo expresado por los autores, es evidente que existe una oportunidad de mejora en la empresa estudiada, en cuanto al reconocimiento por parte de los trabajadores acerca de la importancia de la conversión alimenticia como indicador parcial importante de la productividad. La misma incluye al alimento, como recurso indispensable dentro la producción y según el cuestionario el 40 por ciento de los participantes desconoce este vínculo.

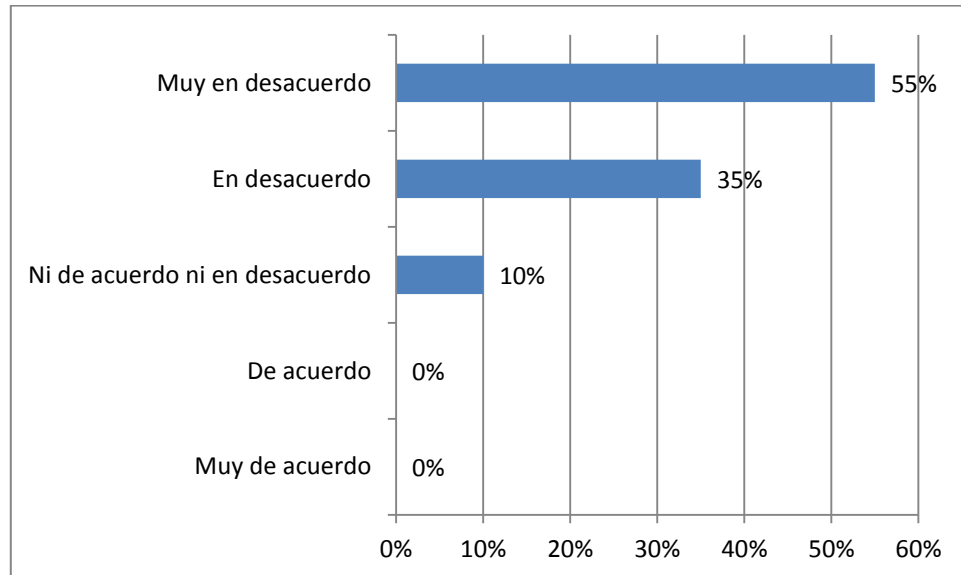
Ítem N° 5: Los trabajadores conocen los costos de los productos generados.

Cuadro 8 Conocimiento de los costos de los productos generados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	7	35
Muy en desacuerdo	11	55
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 5 Conocimiento de los costos de los productos generados



Fuente: elaboración propia (2017)

Los resultados obtenidos en el cuestionario con respecto a este ítem, evidencian que el personal que labora en la empresa en estudio posee un marcado desconocimiento de los costos de los productos generados. En efecto, el 55 por ciento de los trabajadores encuestados selecciono la opción muy en desacuerdo en conocer dichos costos, la segunda mayor alternativa escogida con un 35 por ciento fue en desacuerdo con estar al tanto de los costos de los productos generados y por último el 10 por ciento de los encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 10 por ciento.

Al respecto, según los autores Bateman y Snell (2009:555) “La comunicación descendente que brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización”. Esto quiere decir, que la gerencia de la organización en estudio puede mejorar en la transmisión de información útil a los empleados por medio de la

comunicación organizacional, generando solidaridad al realizar las labores productivas e incentivándoles a tomar decisiones acordes con los objetivos y metas establecidas.

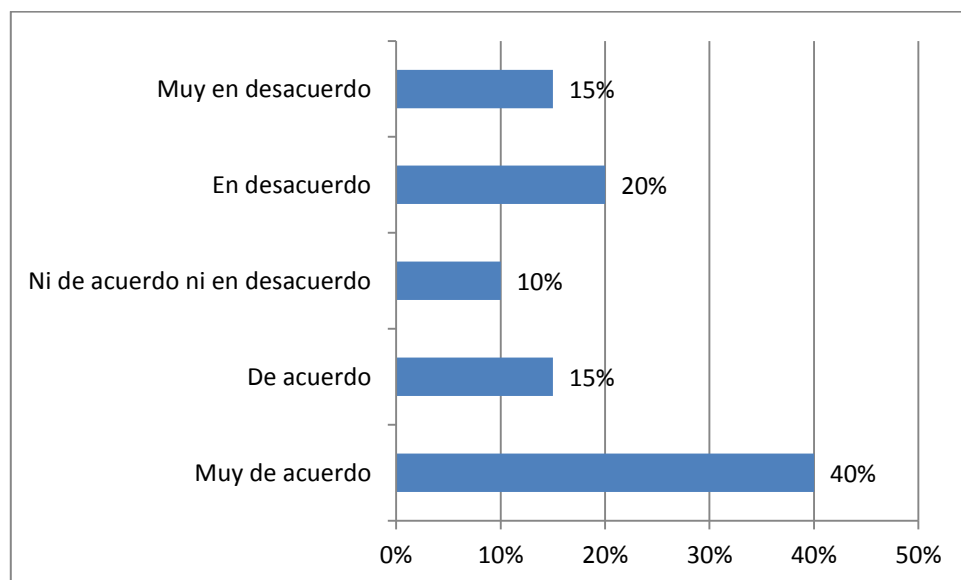
Ítem N° 6: Se aplican medidas de seguridad durante los procesos productivos.

Cuadro 9 Aplicación de medidas de seguridad durante la producción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	8	40
De acuerdo	3	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	4	20
Muy en desacuerdo	3	15
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 6 Aplicación de medidas de seguridad durante la producción



Fuente: elaboración propia (2017)

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el mayor porcentaje de los participantes del cuestionario, respondió acerca de la aplicación de medidas de seguridad durante la producción con la opción muy de acuerdo en un 40 por ciento. En contraste, la segunda categoría mayor elegida fue en desacuerdo con 20 por ciento. Así mismo, llama la atención que 15 por ciento de los trabajadores eligieran la opción de acuerdo y otro 15 por ciento del personal considerara la opción opuesta en desacuerdo. Por último el 10 por ciento de los encuestados se inclinó a responder ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto a la afirmación de la aplicación de medidas de seguridad en la producción.

Por lo tanto, aunque la mayoría de los participantes manifiestan una percepción favorable en cuanto a si se aplican las medidas de seguridad, un porcentaje importante de los trabajadores encuestados presentan disconformidad respecto a este tema. En este sentido se puede inferir, que no existe un criterio uniforme en cuanto al significado de las medidas de seguridad y su aplicación durante la generación de productos.

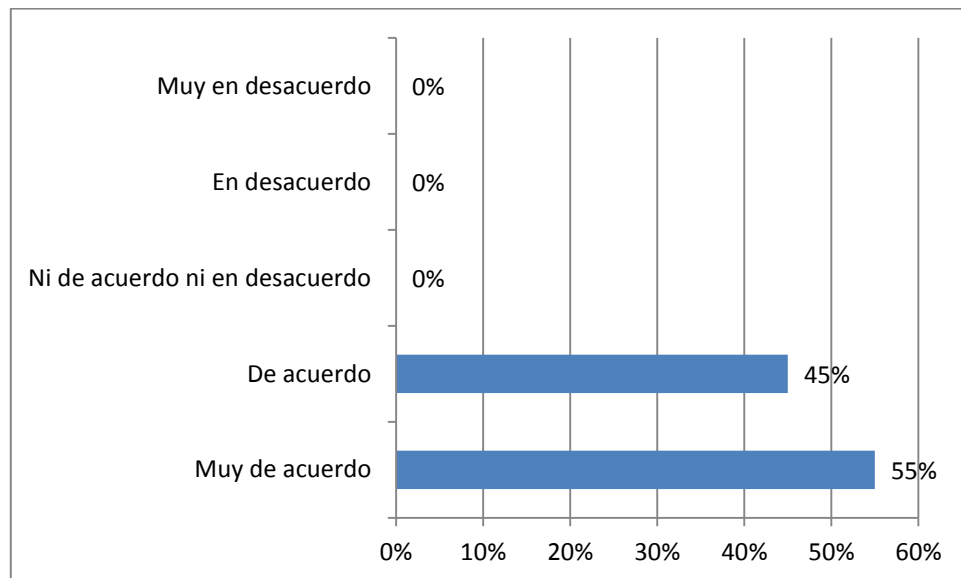
Ítem N° 7: Se delegan responsabilidades para la realización de las tareas productivas.

Cuadro 10 Delegación de responsabilidades en las tareas productivas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	11	55
De acuerdo	9	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 7 Delegación de responsabilidades en las tareas productivas



Fuente: elaboración propia (2017)

En cuanto a si se delegan responsabilidades en las tareas productivas, el 55 por ciento de los consultados optó por responder la alternativa muy de acuerdo y el resto de la población escogida con un 45 por ciento eligió la opción de acuerdo. Por consiguiente, es notorio que todos los participantes tienen una percepción favorable a la declaración, de si se delegan responsabilidades en las tareas productivas en la empresa avícola seleccionada para el trabajo de investigación.

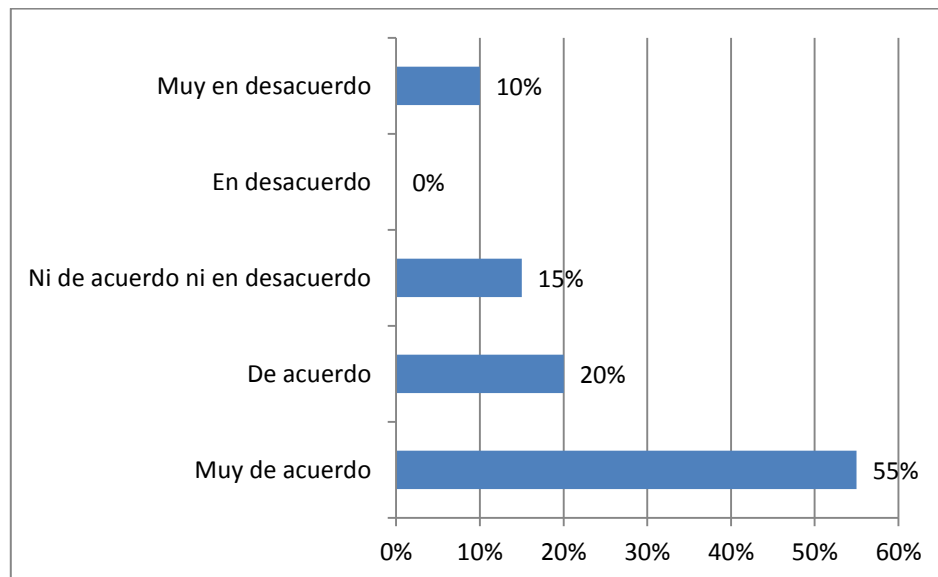
Ítem N° 8: El clima laboral es de armonía dentro de la empresa.

Cuadro 11 Clima laboral de armonía dentro de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	11	55
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	2	10
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 8 Clima laboral de armonía dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia (2017)

Tomando en consideración la información plasmada en el cuadro de frecuencia, se observa que los participantes del cuestionario respondieron a la alternativa muy de acuerdo con un 55 por ciento, el 20 por ciento eligió la opción de acuerdo, el 15 por ciento se expresaron con la selección ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último solamente el 10 por ciento de los consultados manifestaron muy en desacuerdo. En este sentido se puede

deducir, que los trabajadores en su mayoría distinguen un clima laboral de armonía. Sin embargo, llama la atención que un 10 por ciento de los trabajadores que respondieron a las declaraciones, escogieran la opción muy en desacuerdo que denota una gran inconformidad con respecto a este asunto. Por lo tanto, la empresa estudiada puede mejorar aún más, en cuanto a generar un clima de armonía para sus trabajadores.

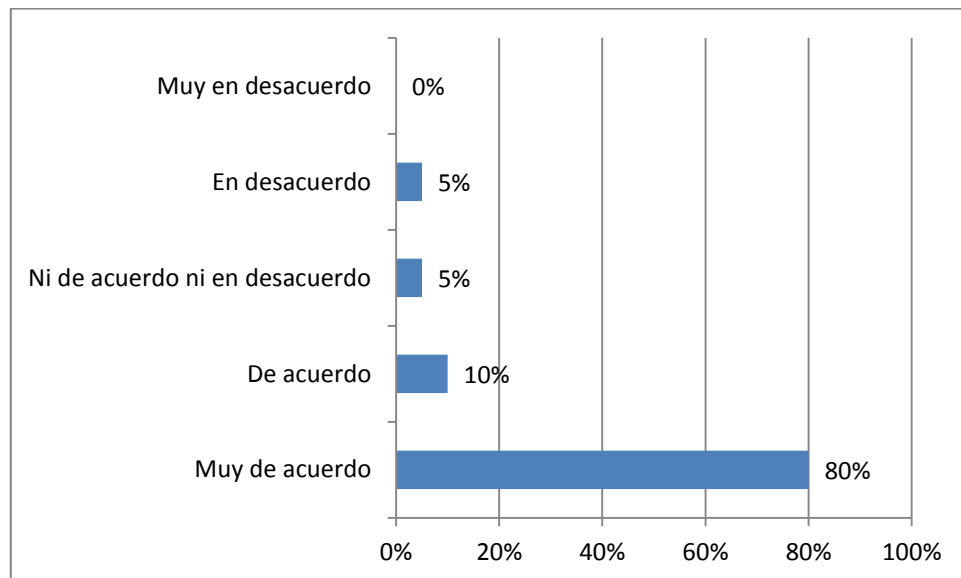
Ítem N° 9: Se realiza el trabajo en equipo como estrategia para mejorar la productividad.

Cuadro 12 Realización del trabajo en equipo para mejorar la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	16	80
De acuerdo	2	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 9 Realización del trabajo en equipo para mejorar la productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

En cuanto al enunciado de si se realiza el trabajo en equipo como estrategia para mejorar la productividad, el 80 por ciento de los participantes respondió muy de acuerdo, el 10 por ciento de acuerdo, el 5 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último el 5 por ciento de los consultados contesto en desacuerdo. Es claro, que los trabajadores de la empresa avícola en estudio observan que el trabajo en equipo se realiza dentro de sus instalaciones como estrategia para mejorar la productividad.

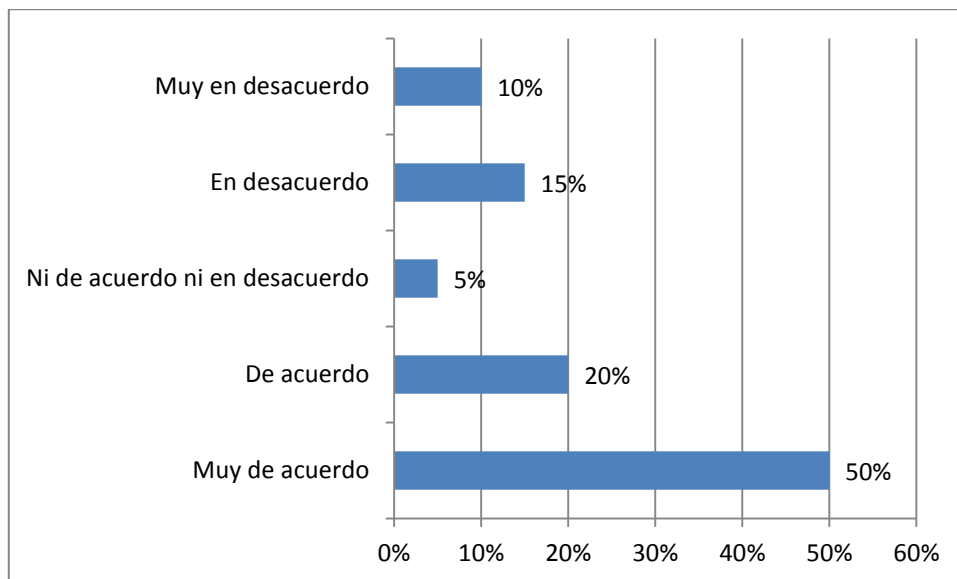
Ítem N° 10: Se aplica la capacitación de los trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad dentro de la organización.

Cuadro 13 Capacitación para mejorar rendimiento y productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	10	50
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	3	15
Muy en desacuerdo	2	10
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 10 Capacitación para mejorar rendimiento y productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Con respecto a la afirmación de si se aplica la capacitación de los trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad dentro de la organización, se observa un mayor porcentaje de respuestas con tendencia favorable por parte de los encuestados, los cuales seleccionaron con un 50 por ciento la opción muy de acuerdo y en segundo lugar con 20 por ciento de frecuencia la alternativa de acuerdo. Sin embargo, es importante resaltar que

en discrepancia, los consultados en el orden del 15 por ciento se manifestaron en desacuerdo, un 10 por ciento de la muestra optó por contestar muy en desacuerdo y finalmente un 5 por ciento se pronunció ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Es necesario resaltar que, pese a que la apreciación mayoritaria es favorable ante la afirmación de si se aplica la capacitación de los trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad dentro de la organización, un porcentaje menor pero importante de los trabajadores no percibe que se aplique dicha capacitación en función de la mejora del rendimiento y productividad. Por lo tanto, la empresa en estudio debe considerar este aspecto para promover un mejor desempeño de sus colaboradores.

En este sentido, de acuerdo a Robbins y Coulter (2005:294) “conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar”. Tal como lo expresan estos autores, la necesidad de renovar y ampliar las habilidades del personal evidentemente genera impactos positivos en la productividad de las organizaciones y debe estimularse y proveerse por medio de la capacitación.

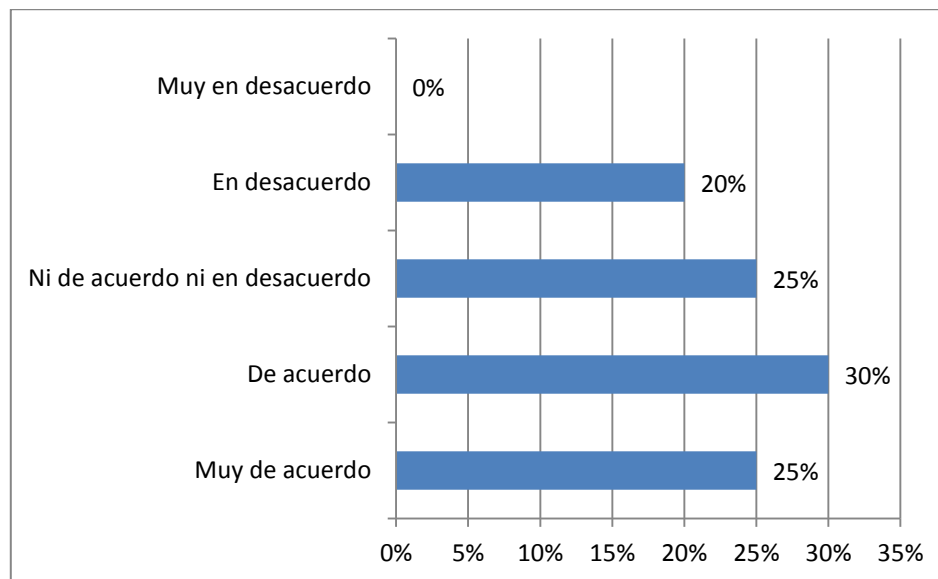
Ítem N° 11: Se ejerce un uso racional de los recursos en función de los costos.

Cuadro 14 Uso racional de los recursos en función de los costos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	5	25
De acuerdo	6	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25
En desacuerdo	4	20
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 11 Uso racional de los recursos en función de los costos



Fuente: elaboración propia (2017)

Como puede observarse, ante la afirmación acerca del uso racional de los recursos en función de los costos en la empresa avícola motivo de estudio, el 30 por ciento de las respuestas fue de acuerdo. Con un 25 por ciento de frecuencia, los consultados eligieron las categorías muy de acuerdo, junto con la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. Del mismo modo, el 20 por ciento de los trabajadores seleccionados se manifestaron en desacuerdo.

Dados los resultados anteriores, conviene aclarar que aunque existe un 55 por ciento de apreciación favorable con respecto a este asunto, también son obvias las percepciones opuestas ante el uso racional de los recursos en función de los costos.

Esta situación es entendible, ya que previamente los trabajadores habían manifestado durante el cuestionario su desconocimiento acerca de los costos de los productos generados (ver cuadro 8). Significa entonces, que cualquier intento por usar racionalmente los recursos, estará desvinculado de los costos de producción.

Cuestionario dirigido a la gerencia

Después de las consideraciones anteriores, y con el propósito de dar respuesta al segundo y tercer objetivo del presente trabajo de investigación, se aplicó un instrumento que abarca declaraciones destinadas a ser respondidas por los gerentes de la empresa en estudio. De igual forma, se presentan los ítems bajo una secuencia lógica, a través de las distintas distribuciones de frecuencias y graficas de barra.

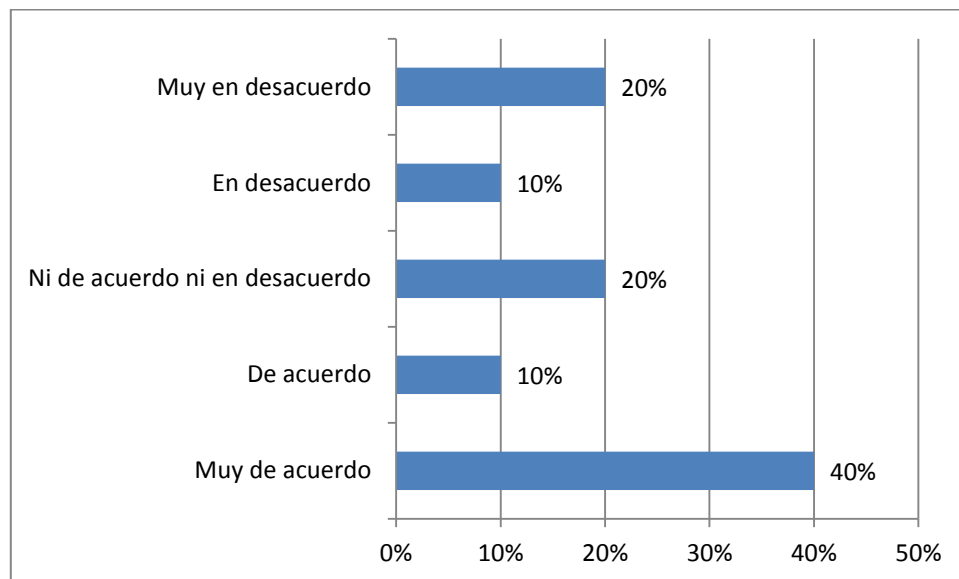
Ítem N° 1: Los trabajadores son motivados durante el desempeño de sus actividades.

Cuadro 15 Motivación en el desempeño de actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	4	40
De acuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	1	10
Muy en desacuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 12 Motivación en el desempeño de actividades



Fuente: elaboración propia (2017)

Tal como puede observarse, existe una apreciación dividida en cuanto al planteamiento de si los trabajadores son motivados durante el desempeño de sus actividades. Si bien es cierto que el 40 por ciento de los gerentes respondió muy de acuerdo a esta alternativa, el 50 de los participantes se inclinó a contestar mostrando una percepción menos favorable. De hecho, el 20 por ciento eligió la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo junto con la

selección de muy en desacuerdo alcanzando también el 20 por ciento de frecuencia. Por último, las categorías de acuerdo y en desacuerdo obtuvieron la misma proporción de participación con un 10 por ciento.

Al respecto cabe destacar lo expuesto por Robbins y Judge (2013:202) “se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. Tomando como referencia lo expresado por los autores, la empresa en estudio posee oportunidades de mejora en fomentar el interés y la dirección de las energías de su personal durante la ejecución de sus tareas en el logro de objetivos.

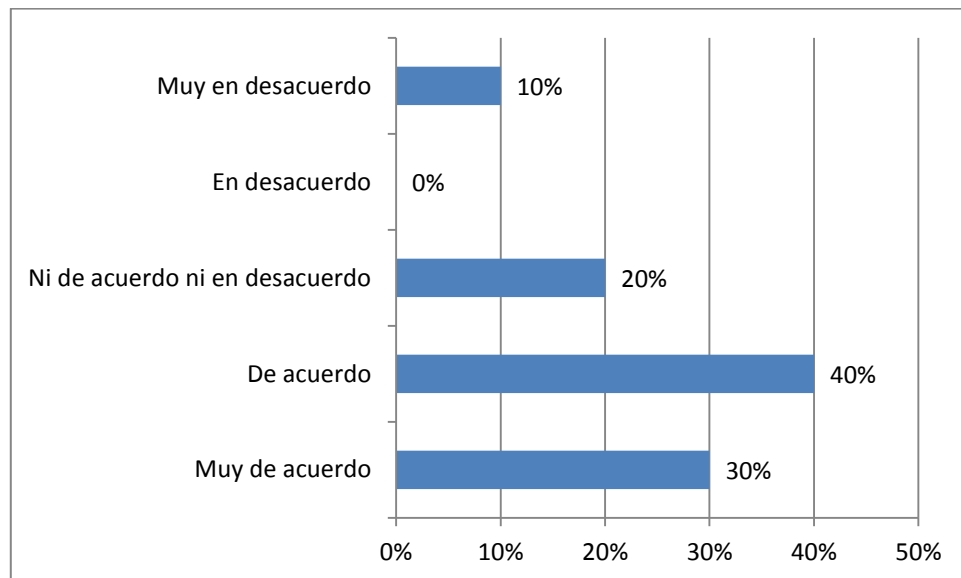
Ítem N° 2: Existe una comunicación abierta entre los trabajadores y la gerencia de la organización.

Cuadro 16 Comunicación entre los trabajadores y la gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	3	30
De acuerdo	4	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 13 Comunicación entre los trabajadores y la gerencia



Fuente: elaboración propia (2017)

En relación al enunciado de si existe una comunicación abierta entre los trabajadores y superiores, como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el 40 por ciento de los gerentes respondió de acuerdo, seguido de un 30 por ciento de apoyo a la opción muy de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los participantes en el cuestionario tienen una percepción favorable al respecto. No obstante, un 20 por ciento de los individuos consultados se inclinaron a contestar la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo. Así mismo, es pertinente reflexionar que un 10 por ciento de la muestra de gerentes de la empresa en estudio está muy en desacuerdo de que exista una comunicación abierta entre trabajadores y superiores.

Según Robbins y Coulter (2005:267) “los gerentes dependen de sus empleados para obtener información”. Esto significa, que cualquier esfuerzo en incrementar la comunicación entre trabajadores y superiores, será de gran

utilidad para mejorar las gestiones de los gerentes pertenecientes a la organización en estudio.

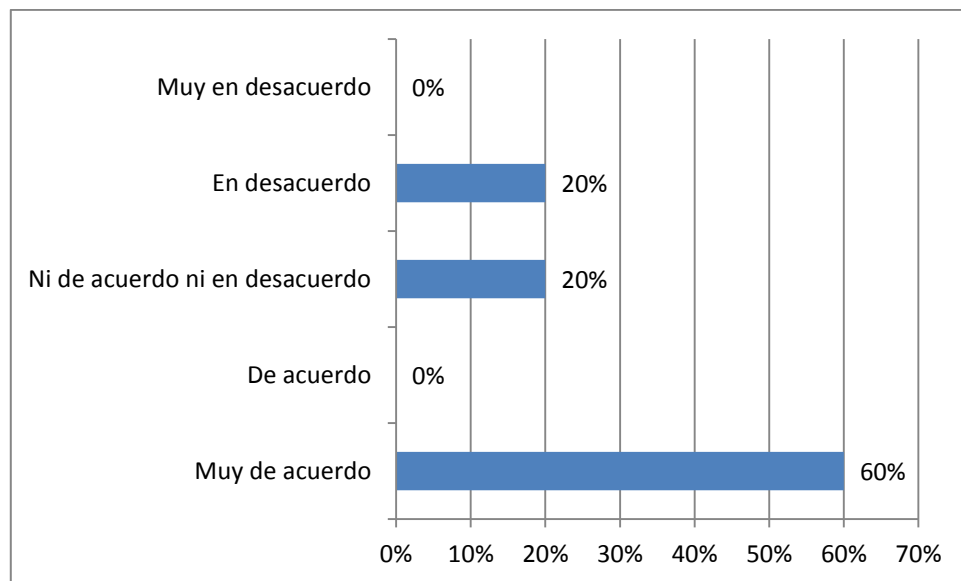
Ítem N° 3: Se utiliza la negociación entre los trabajadores y superiores como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cuadro 17 Negociación entre trabajadores y superiores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	6	60
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	2	20
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 14 Negociación entre trabajadores y superiores



Fuente: elaboración propia (2017)

Los resultados obtenidos permiten afirmar, que la mayoría de los consultados percibe de forma favorable la utilización de la negociación entre los trabajadores y superiores como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En efecto, el 60 por ciento de estos gerentes seleccionaron la categoría muy de acuerdo. Simultáneamente y de forma contraria, otro grupo de participantes escogieron responder con un 20 por ciento a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, también con el 20 por ciento de elección los consultados optaron contestar en desacuerdo. En este mismo sentido, la autora Estrada (2012) plantea lo siguiente:

La negociación y solución de situaciones es el proceso multilateral por el cual las partes involucradas analizan causas y condiciones para obtener resultados que sirvan en la transformación de intereses iniciales en colectivos y de esta manera mejorar las posiciones en tiempo, costo y alcance para cada uno de ellos. (p.61).

En otras palabras, es muy importante para los gerentes consultados, continuar fomentando dentro de la empresa estudiada, la negociación con los trabajadores como estrategia para resolver conflictos y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

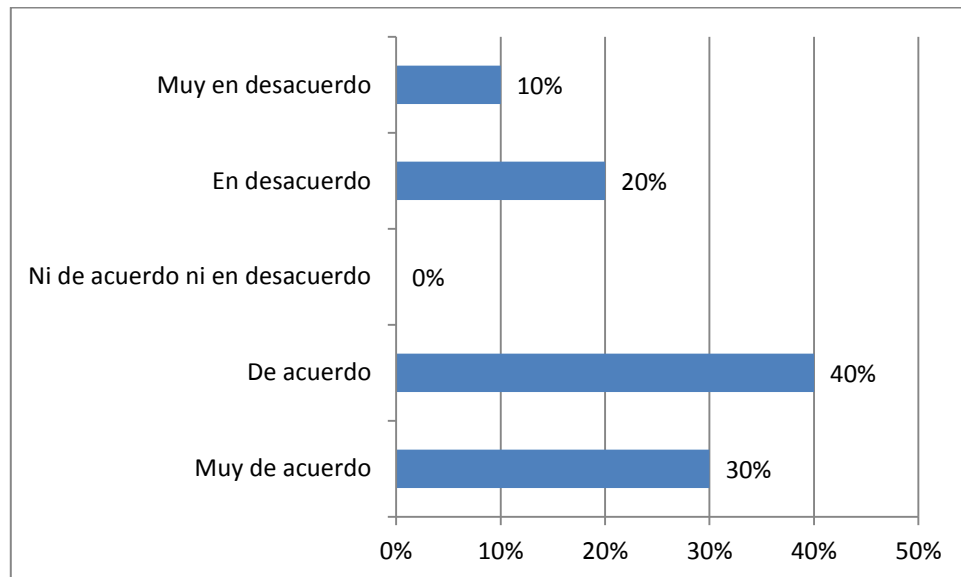
Ítem N° 4: Es valorado el trabajo en equipo de los trabajadores por parte de la dirección de la empresa.

Cuadro 18 Valoración gerencial al trabajo en equipo de los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	3	30
De acuerdo	4	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	20
Muy en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 15 Valoración gerencial al trabajo en equipo de los trabajadores



Fuente: elaboración propia (2017)

De acuerdo a las respuestas de los gerentes en relación a si es valorado el trabajo en equipo de los trabajadores por parte de la dirección de la empresa, se observó de forma mayoritaria una apreciación favorable. De hecho un 40 por ciento contesto de acuerdo y un 30 por ciento muy de acuerdo. No obstante, un 20 por ciento de los consultados eligió la opción en desacuerdo y el 10 por ciento muy en desacuerdo. Esto quiere decir, que

aunque la mayoría de los gerentes que respondieron al cuestionario consideran que la dirección de la empresa aprecia el trabajo en equipo de los trabajadores, al menos un 30 por ciento de esta misma gerencia manifiesta que no es valorado.

Hechas las consideraciones anteriores, es importante resaltar la importancia que tiene el trabajo en equipo, en permitir la expresión de la energía y destrezas colectivas. En este mismo orden, según Bateman y Snell (2009:506) “Los equipos también pueden aumentar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos”. En otras palabras, es posible para los directivos de la empresa en estudio, continuar fomentando el trabajo en equipo en función del incremento de la productividad y la obtención de mayores beneficios económicos.

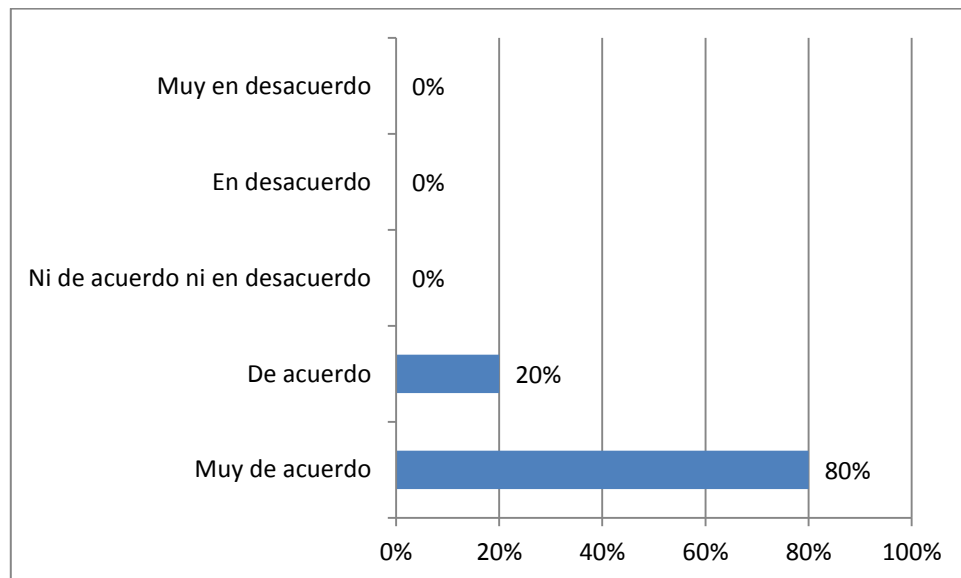
Ítem N° 5: La gerencia delega responsabilidades en sus trabajadores.

Cuadro 19 Delegación de responsabilidades en los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	8	80
De acuerdo	2	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 16 Delegación de responsabilidades en los trabajadores



Fuente: elaboración propia (2017)

Tal y como puede observarse en el grafico anterior, la totalidad de los consultados percibe que la gerencia de la empresa en estudio delega responsabilidades en sus trabajadores. En efecto el 80 por ciento de los gerentes eligieron responder muy de acuerdo y el 20 por ciento de los mismos selecciono la alternativa de acuerdo.

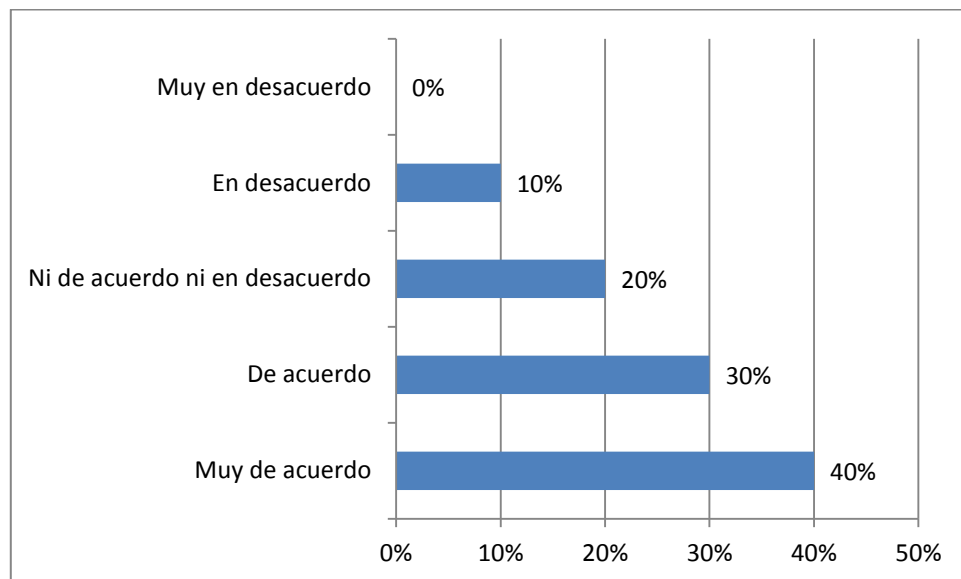
Ítem N° 6: La gerencia dispone de estrategias para asegurar que los objetivos y metas de la organización sean cumplidas.

Cuadro 20 Estrategias gerenciales en función de objetivos y metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	4	40
De acuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	1	10
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 17 Estrategias gerenciales en función de objetivos y metas



Fuente: elaboración propia (2017)

Con respecto a la declaración realizada en el cuestionario acerca de la disposición de estrategias por parte de la gerencia para asegurar que los objetivos y metas de la organización sean cumplidas, el 40 por ciento de los consultados respondió muy de acuerdo, el 30 se inclinó por la opción de acuerdo, el 20 por ciento de la población eligió la alternativa ni de acuerdo ni

en desacuerdo y por último el 10 por ciento de los gerentes contesto en desacuerdo.

Es importante mencionar que en la empresa avícola estudiada, la mayoría de los participantes manifiestan que la gerencia dispone de estrategias para el logro de objetivos y metas. Sin embargo, llama la atención que parte de estos directivos, expresaron no reconocer la presencia de las mismas. Siendo las cosas así, la organización en estudio tiene oportunidades de mejora en cuanto a la generación de líneas de acción para el logro de objetivos y metas.

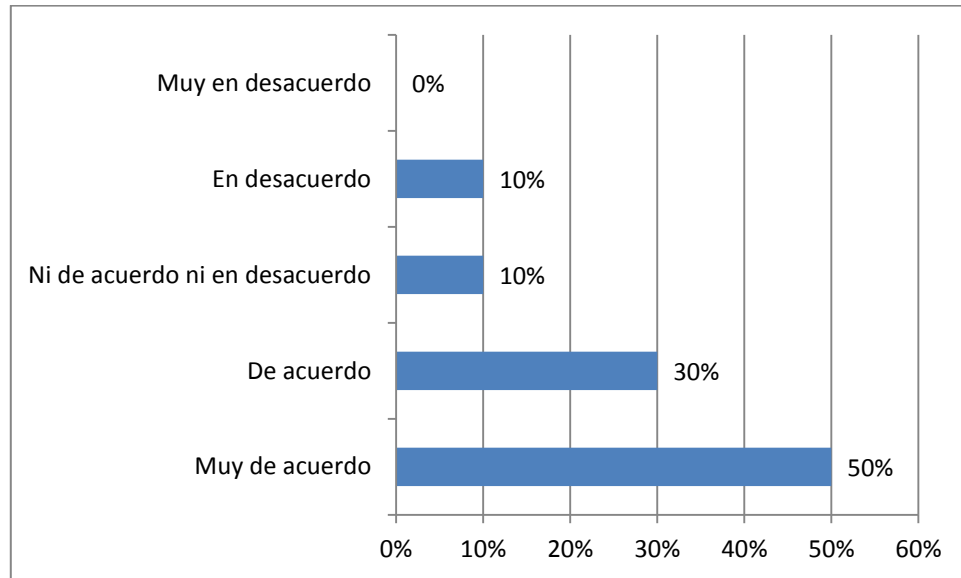
Ítem N° 7: Los procesos involucrados en la generación del producto de la empresa son definidos con antelación.

Cuadro 21 Definición de procesos en la generación de productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	5	50
De acuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
En desacuerdo	1	10
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 18 Definición de procesos en la generación de productos



Fuente: elaboración propia (2017)

Como puede apreciarse, existe una tendencia favorable para los consultados, en relación a la definición previa de los procesos involucrados en la generación de productos. En tal sentido, se observó que el 50 por ciento de los participantes selecciono la opción muy de acuerdo y el 30 por ciento de acuerdo. Por otra parte, un grupo de los gerentes pertenecientes a la muestra con un 10 por ciento de frecuencia escogieron la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que otros minoritariamente percibieron desfavorablemente la afirmación planteada contestando también con 10 % la opción en desacuerdo. De los anteriores planteamientos se deduce, que la empresa objeto de estudio ejerce planes respecto a los procesos utilizados en la generación de productos.

En referencia a este aspecto, según Robbins y Coulter (2005:163) “los planes específicos son planes detallados sin margen para interpretaciones”. Considerando lo expresado por los autores conviene definir con especificidad

y antelación los procesos para reducir la incertidumbre y posibilitar los controles necesarios que favorecerán la generación de productos.

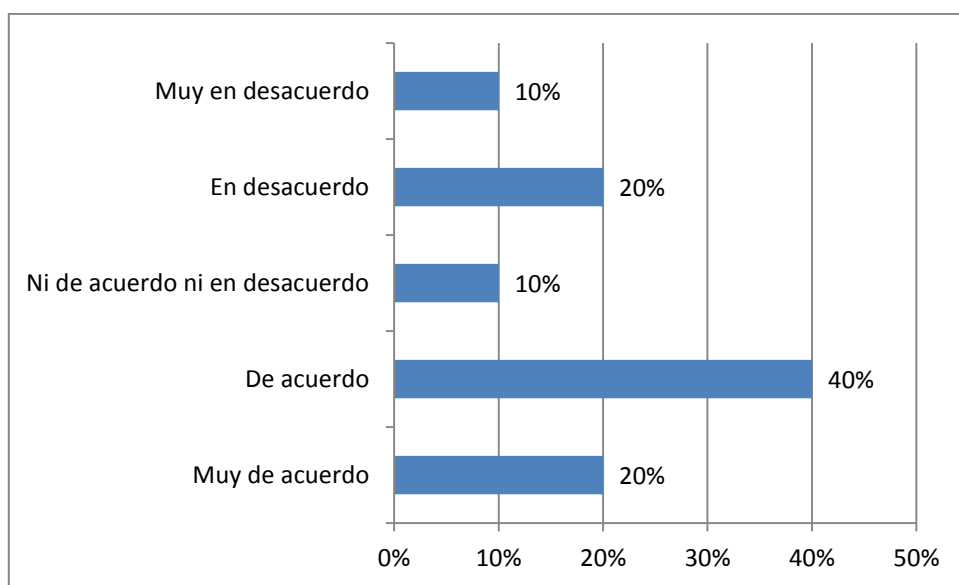
Ítem N° 8 Se planifican las acciones a realizar para la consecución de los resultados propuestos.

Cuadro 22 Planificación de acciones para el logro de resultados propuestos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	2	20
De acuerdo	4	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
En desacuerdo	2	20
Muy en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 19 Planificación de acciones para el logro de resultados propuestos



Fuente: elaboración propia (2017)

Partiendo de la declaración en el cuestionario acerca de planificar las acciones a realizar para la consecución de los resultados propuestos, el 40 por ciento de los gerentes eligieron favorablemente la alternativa de acuerdo y un 20 por ciento respondieron muy de acuerdo. En oposición, un 20 por ciento de los consultados eligió contestar en desacuerdo y con 10 por ciento se seleccionó muy en desacuerdo junto con la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo presentando el mismo porcentaje.

Como puede observarse, existen percepciones divididas por parte de este grupo de gerentes en cuanto a si se planifican las acciones a realizar para la consecución de los resultados propuestos, denotando oportunidades de mejora en la empresa estudiada. Según Robbins y Coulter (2005:159) “sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas”. Partiendo del planteamiento realizado por los autores es importante la planificación de las acciones productivas para alcanzar las metas deseadas.

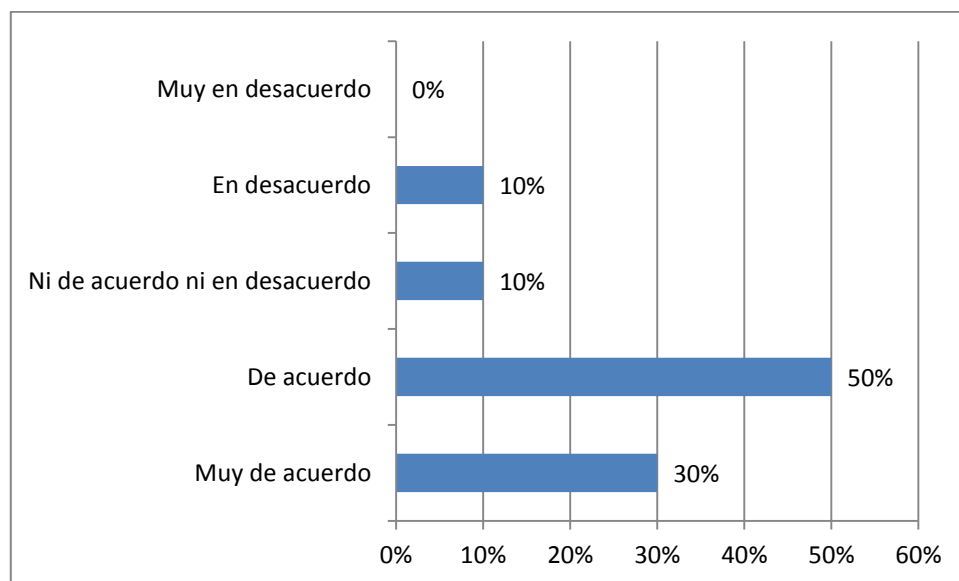
Ítem N° 9 Existen metas definidas dentro de la organización para la mejora de la productividad.

Cuadro 23 Existencia de metas definidas para mejorar la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	3	30
De acuerdo	5	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
En desacuerdo	1	10
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 20 Existencia de metas definidas para mejorar la productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

En términos mayoritarios, los participantes del cuestionario en relación a la existencia de metas definidas dentro de la organización para mejorar la productividad, tuvieron una percepción favorable. En efecto, el 50 por ciento de los consultados respondieron a la alternativa de acuerdo y 30 por ciento de estos gerentes contestaron estar muy de acuerdo. Por otra parte, solamente el 10 por ciento selecciono la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, junto con el 10 por ciento que escogió la categoría en desacuerdo. Esto quiere decir, que los gerentes en la empresa estudiada observan metas definidas para mejorar la productividad.

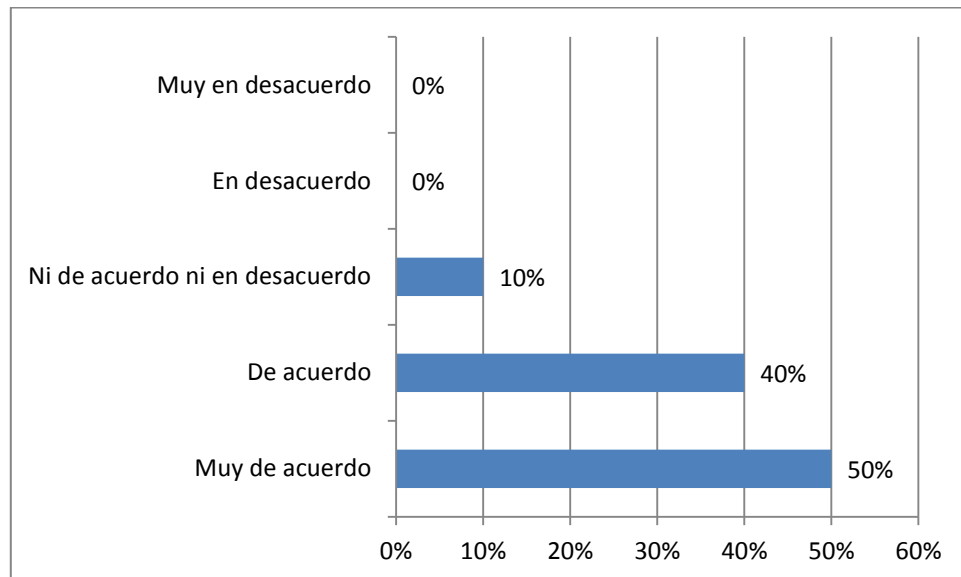
Ítem N° 10 La empresa dispone de objetivos específicos que permitan alcanzar las metas establecidas.

Cuadro 24 Disposición de objetivos específicos que permitan alcanzar metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	5	50
De acuerdo	4	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 21 Disposición de objetivos específicos que permitan alcanzar metas



Fuente: elaboración propia (2017)

En base a lo observado en la tabla de frecuencia y el diagrama de barras, es evidente que casi la totalidad de los gerentes participantes del cuestionario poseen la percepción de que en la granja de estudio se disponen de objetivos específicos que permiten alcanzar las metas establecidas. Esta apreciación está sustentada en que el 50 por ciento de los consultados respondió ante la afirmación planteada estar muy de acuerdo, el

40 por ciento de acuerdo y solo el 10 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo.

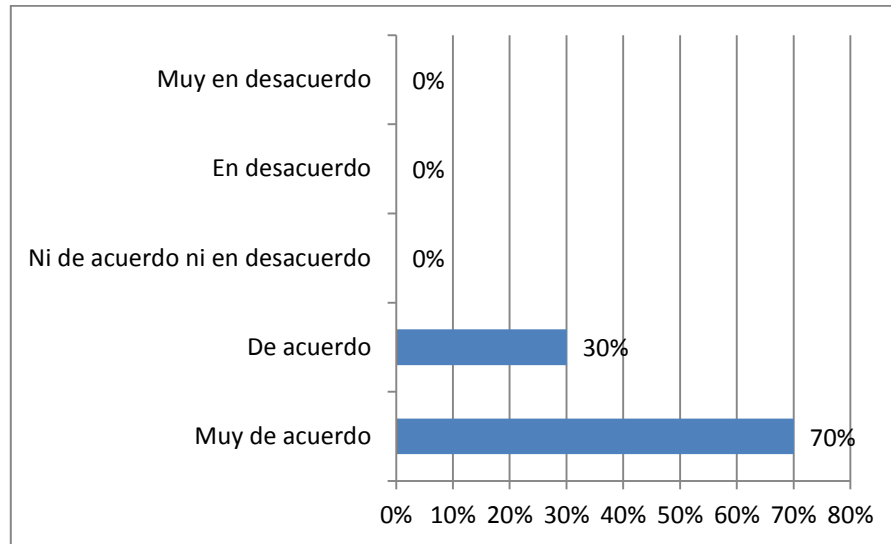
Ítem N° 11 La imagen organizacional constituye un elemento importante dentro de la empresa.

Cuadro 25 Imagen organizacional como elemento importante dentro de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	7	70
De acuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 22 Imagen organizacional como elemento importante dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia (2017)

La totalidad de gerentes que respondieron al cuestionario, consideran a la imagen organizacional como un elemento importante dentro de la empresa motivo de estudio. Esta declaración corresponde a un 70 por ciento de respuestas que respaldaron la opción muy de acuerdo y un 30 por ciento de las mismas que consideraron la alternativa de acuerdo. Ambos porcentajes en sumatoria representan la generalidad de los consultados y expresan que la imagen organizacional es valorada y significativa para el ente productivo en análisis.

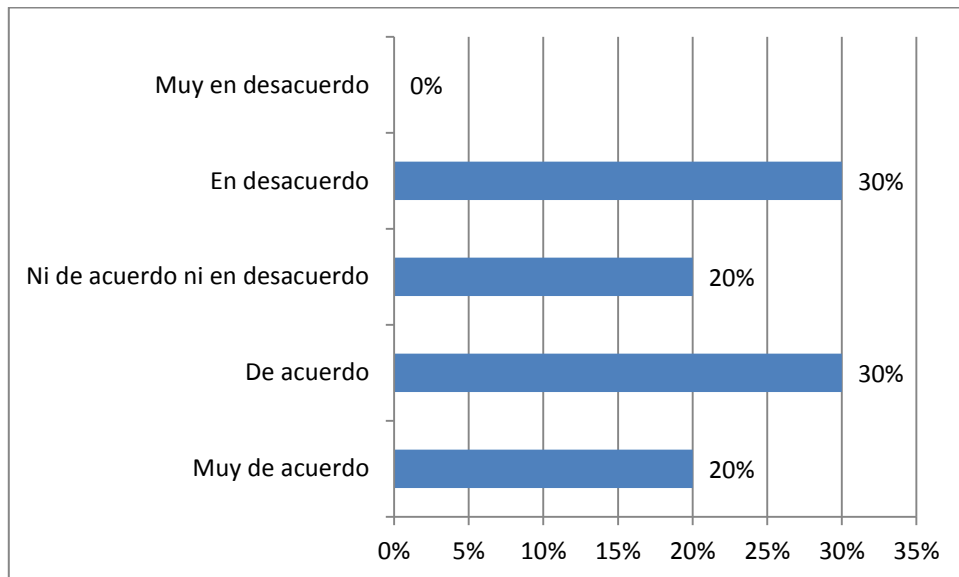
Ítem N° 12 Existen sistemas de motivación para los trabajadores que incentiven mejoras en la calidad del producto.

Cuadro 26 Sistemas de motivación para mejorar la calidad del producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy de acuerdo	2	20
De acuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	3	30
Muy en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfico 23 Sistemas de motivación para mejorar la calidad del producto



Fuente: elaboración propia (2017)

En relación a la afirmación de si existen sistemas de motivación para los trabajadores que incentiven mejoras en la calidad del producto, se observaron apreciaciones fragmentadas por parte de los gerentes consultados en el cuestionario. Según lo observado, el 30 por ciento de las respuestas se inclinaron hacia la opción de acuerdo. Contrariamente, el 30 por ciento de los participantes seleccionaron la alternativa en desacuerdo. Así mismo, el 20 por ciento de los gerentes prefirieron contestar muy de

acuerdo y del mismo modo con 20 por ciento de respaldo se eligió la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El análisis precedente, muestra las necesidades en la organización estudiada, de mejorar en el desarrollo de sistemas de motivación, que incentiven la calidad del producto y por ende la productividad. Al respecto, de acuerdo a Bateman y Snell (2009:470) “una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva”. Por lo tanto, cualquier esfuerzo realizado por la empresa avícola analizada para motivar a sus trabajadores en torno a las tareas laborales, producirá efectos deseables en la mejora de la calidad y productividad.

CONCLUSIONES

A la luz de los análisis realizados, producto de los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos, previamente contrastados con diversas bases teóricas y con la finalidad de atender al problema junto con los objetivos de la presente investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En relación al primer objetivo, diagnosticar la situación de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua y respecto a la dimensión tecno-organizativa. Es evidente que la empresa en estudio ha recurrido a la innovación y a la tecnología para mejorar la productividad, de hecho ha incorporado equipos e infraestructura en sus núcleos de producción que permiten una mejor utilización de los recursos durante la generación de los productos.

Así mismo, según las apreciaciones de los consultados en el instrumento, se genera un producto de valor que satisface necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. No obstante, vale acotar que la satisfacción de los clientes internos, incluye la generación de bienes teniendo en cuenta los costos productivos y estos son desconocidos por los trabajadores de acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario. Por consiguiente, se puede aclarar que se necesitan mayores elementos para afirmar que en la empresa estudiada existe una completa satisfacción de los clientes internos en cuanto al producto generado.

En otro orden de ideas, el 40 por ciento de los trabajadores de la organización, está produciendo sin tomar en cuenta indicadores parciales que determinen si se emplea adecuadamente el recurso alimento en la

obtención de bienes. Es importante destacar, que dicho recurso representa el mayor porcentaje de costos en la generación del producto obtenido en la empresa avícola señalada y un sector importante del ente productivo en análisis no lo considera en función de la productividad.

Al mismo tiempo, aunque los sistemas de productividad total que implican medición, evaluación, planeación y mejora son utilizados para avanzar continuamente en la producción de bienes. La organización investigada posee grandes oportunidades de optimizar este aspecto. En efecto, solo el 60 por ciento de los trabajadores considera que se están aplicando estas gestiones en función de incrementar la productividad.

En otro orden de ideas, durante los procesos productivos no se aplican adecuadamente las medidas de seguridad. Al respecto conviene mencionar, que la subutilización o falta de empleo de las mismas, repercute en la posibilidad de accidentes laborales, pérdidas de tiempo por la interrupción de actividades, daños a equipos e infraestructura y aumento de costos de operación afectando la relación entre los recursos obtenidos y los bienes invertidos.

En referencia a las estrategias y acciones inmersas en el diagnóstico de la productividad de la empresa estudiada, es notorio que se delegan responsabilidades para la realización de las tareas productivas. De igual forma, se percibe por parte de la mayoría los trabajadores un clima organizacional de armonía y se realiza el trabajo en equipo como elemento importante para mejorar la productividad.

De igual manera, respecto a la capacitación de los trabajadores en función de la mejora del rendimiento y la productividad es claro que se

realiza dentro de la organización analizada. Sin embargo, existen oportunidades de mejora evidenciadas en un porcentaje importante pero minoritario de los trabajadores consultados que no perciben dichas actividades de formación y adiestramiento. Sobre la base de las consideraciones anteriores, la capacitación produce renovación en cuanto a los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para enfrentar las demandas de la innovación y tecnología incrementado definitivamente la productividad de las empresas.

De igual forma, aunque la mayoría de los trabajadores consultados perciben que se utilizan racionalmente los recursos en función de los costos, también es cierto que el 45 % de los encuestados observan la situación desde una perspectiva opuesta. Esta diversidad es entendible y se evidencia en que los mismos participantes del instrumento corroboran que no conocen los costos involucrados en la generación de los productos.

En atención al segundo objetivo, identificar los elementos gerenciales que se ejecutan en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua y tomando en consideración la dimensión de habilidades y funciones. Es innegable que la gerencia delega responsabilidades en sus trabajadores. De igual manera, dispone de estrategias para asegurar que los objetivos y metas de la organización sean cumplidos.

En este mismo orden y dirección, la gerencia valora el trabajo en equipo del personal de forma mayoritaria. No obstante, un pequeño porcentaje de los gerentes participantes del cuestionario no aprecian este tipo de interacciones. Dicha situación representa una gran oportunidad para los

administradores de la empresa avícola en estudio, debido a las innumerables ventajas obtenidas al incentivar y aplicar este valioso elemento.

Así mismo, aunque el mayor porcentaje de los consultados por medio del instrumento percibe que existe una comunicación abierta entre los trabajadores y superiores como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es factible que la organización analizada, pueda mejorar aún más este insustituible componente de las interacciones diarias. En efecto, la poca información que poseen los trabajadores en cuanto a los costos de producción y el escaso reconocimiento de indicadores parciales de producción dentro de las actividades, evidencia que la comunicación puede optimizarse.

Igualmente, en relación a si se utiliza la negociación entre los trabajadores y superiores como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es cierto que la percepción general fue favorable, pero también es claro que puede ser fomentado y perfeccionado para la resolución de conflictos en beneficio de la productividad.

En otro orden de ideas, es notorio que la dirección de la empresa en estudio posee debilidades en cuanto a la motivación de sus trabajadores en la realización de sus actividades. Este hecho es coherente con las oportunidades de mejora en la comunicación observadas en las respuestas de los trabajadores y gerentes participantes del instrumento.

En lo concerniente al tercer objetivo específico, referente a determinar el alcance de los procesos gerenciales como factor clave en la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua. Resulta claro que los procesos involucrados en la generación

del producto de la empresa son definidos con antelación. Esto quiere decir que las metodologías utilizadas son planificadas previamente. Sin embargo, la organización estudiada posee debilidades en la planificación de acciones para el logro de resultados propuestos, lo que indica oportunidades de mejora a nivel operativo, tomando en cuenta la especificidad de las tareas a la hora de definir líneas de trabajo.

Por otra parte, tomando en consideración a la dimensión gestión en el alcance de los procesos gerenciales en la productividad, puede evidenciarse la presencia de metas definidas y objetivos específicos para el logro de las mismas dentro de la organización. Esta situación es favorable para el incremento de la productividad y el desarrollo profesional de los trabajadores.

De la misma forma, enmarcado dentro de la dimensión calidad de los productos generados. Es ineludible que la imagen organizacional se constituye como elemento importante para la empresa en estudio. Esta estrategia comunicacional diseñada para generar entre otras cosas confianza en los clientes externos, mejora o rinde frutos en la medida que se consolidan y avanzan los procesos comunicacionales internos y aquellos tendientes a incrementar la productividad.

Por ultimo pero no menos importante y continuando con el último objetivo específico, es evidente que la organización seleccionada no ha establecido adecuados sistemas de motivación para los trabajadores, que incentiven mejoras en la calidad del producto. Esta circunstancia, explica la falta de motivación de los trabajadores durante sus actividades expresada por los gerentes participantes en el instrumento.

Finalmente y para dar respuesta al objetivo general de la investigación concerniente al Análisis del proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua, se determinaron varios aspectos relevantes.

En lo concerniente a la planeación, la empresa en estudio posee estrategias para asegurar objetivos y metas, evidencia planificación de los procesos en función de la generación de productos, pero muestra debilidades al proyectar actividades específicas de producción. De igual forma, en relación al elemento organización, exhibe una tendencia muy marcada a la delegación de responsabilidades.

Respecto al elemento dirección, la organización analizada muestra oportunidades de mejora en cuanto a la capacitación del personal, comunicación, negociación y seguridad laboral. Así mismo, presenta carencias en cuanto a la existencia de sistemas de motivación que incentiven la mejora en la calidad del producto y estimulen al personal en el desempeño de sus actividades. No obstante pese a estas características, existe una percepción general en los trabajadores de un clima organizacional de armonía, que puede explicar la tendencia al trabajo en equipo, sin tomar en cuenta el poco valor que proyectan algunos gerentes respecto a este punto.

Por último y en relación al control, se puede optimizar la evaluación y medición de los procesos y actividades planeadas, garantizando la mejora continua en función del incremento de la productividad.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información obtenida por los instrumentos del trabajo de investigación titulado, proceso gerencial como factor clave en el incremento de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el municipio Zamora en el estado Aragua y tomando como base las conclusiones obtenidas, se presentan las siguientes recomendaciones.

Durante la producción, los trabajadores deben tomar en cuenta los indicadores parciales que incluyan la relación del recurso alimento para la obtención del producto. Para ello, se debe conocer el consumo semanal esperado y contrastarlo con el consumo obtenido en cada una de las unidades productivas. Estas acciones permitirán conocer si la productividad total es adecuada y tomar correctivos de ser necesarios en función de lograr las metas propuestas por la organización.

Así mismo, es conveniente que los trabajadores conozcan los costos de los productos generados. En este propósito, les corresponde a los gerentes transmitir esta información mediante un estado de ganancias y pérdidas al término del ciclo productivo y entrega del producto terminado. Esta medida, concientizara a los colaboradores durante la producción y permitirá utilizar de forma más racional los recursos en beneficio de la empresa. Del mismo modo, permitirá generar un criterio adecuado para la realización del análisis de valor del producto generado.

De igual manera, es imprescindible por parte de los gerentes garantizar la aplicación de las normas de seguridad durante la realización de las tareas. Para ello, se deben suministrar a los empleados charlas formativas respecto a la seguridad en los sitios de trabajo, disposición de carteles informativos en

los lugares de producción que indiquen el uso de los equipos y materiales junto con la descripción de los procesos en función de la seguridad. También, se debe asegurar la dotación de los equipos necesarios y supervisar el cumplimiento de dichas normas. Las condiciones propuestas, minimizaran la posibilidad de accidentes laborales, pérdidas de tiempo por la interrupción de actividades, daños a equipos e infraestructura y aumento de costos de operación que afectan la productividad de la organización.

Del mismo modo, es recomendable que la gerencia implemente sistemas de productividad total que incluyan medición, evaluación planificación y mejora. En este sentido se requiere conocer a profundidad cada uno de los procesos productivos y aplicar las técnicas apropiadas para cada caso. Además, es necesario capacitar y concientizar tanto a directivos como a todo el personal, acerca de la importancia que conlleva establecer un sistema destinado a la mejora continua en función del incremento de la productividad de la empresa.

Es importante para la gerencia de la empresa promover de forma constante la capacitación de los trabajadores respecto a las actividades productivas. Para tal motivo es pertinente elaborar manuales de formación para el personal recién ingresado y disponer de personal calificado que asesore e imparta a todos los colaboradores, conocimientos actualizados en cuanto a los procesos y el uso de equipos automatizados involucrados en la producción. Las actividades de adiestramiento y formación permitirán la ampliación y renovación de habilidades necesarias para enfrentar las demandas de la innovación tecnológica mejorando el rendimiento y la productividad de la organización.

Por otra parte, es pertinente para todos los gerentes valorar el trabajo en equipo que realizan los colaboradores de la empresa. Para ello, es provechoso analizar los resultados obtenidos después de evidenciar esta práctica. En efecto, el incremento de esta apreciación permitirá fomentar y perfeccionar equipos que contribuyan a mejorar la calidad e incrementen la productividad de la organización.

También es recomendable para los gerentes, mejorar la comunicación con los trabajadores. En este particular, vale la pena esforzarse por optimizar el mensaje a transmitir, realizando un seguimiento acerca de la adecuada captación del mismo y haciendo uso de la empatía y la repetición oportuna de ser necesario. Así mismo, es pertinente fomentar en los colaboradores la confianza para el aporte de ideas, mediante el uso de talleres de trabajo o la escucha activa en las interacciones diarias, que promuevan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Es importante destacar, que la comunicación aparte de mejorar el flujo de información necesaria en la empresa permitirá el asentamiento de las bases para incrementar la resolución de conflictos por medio de la negociación.

De igual manera, corresponde a los gerentes planificar acciones orientadas a la realización de tareas eminentemente operativas por parte de sus colaboradores. Para ello, es necesario conocer las mejores técnicas y prácticas que optimicen el rendimiento de las actividades y promuevan el logro de los resultados propuestos por la empresa.

Por ultimo pero no menos importante, se recomienda a los gerentes de la compañía establecer programas destinados a fomentar la motivación de sus empleados. Los mismos, pueden abarcar la inclusión de los trabajadores en el establecimiento de metas relacionadas con la calidad de los productos y el

incremento de la productividad. Así mismo, es oportuno desarrollar un sistema de compensaciones económicas acorde con las metas elegidas. También, debe enfatizarse el refuerzo positivo verbal ante actividades y tareas bien realizadas, junto con la retroalimentación respectiva ante cualquier ejecución destinada al logro de objetivos, percibidos por el empleado como alcanzables.

LISTA DE REFERENCIAS

Acosta, Grushenka (2008). **Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana**. Observatorio Laboral Revista Venezolana en línea, (2) 79-100. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>. Consulta: 2017, Agosto, 29.

Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas.

Bateman, Thomas y Snell, Scott (2009). **Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**. Editorial McGraw-Hill. México.

Cequea, Mirza., Rodríguez, Carlos y Núñez Miguel (2011). **La productividad desde una perspectiva humana. Dimensiones y factores**. Revista Intangible Capital en línea, (2) 549-584. Disponible:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>. Consulta: 2017, Octubre, 8.

Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial McGraw-Hill. México.

Chaparro, Leovany (2006). **Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada**. Revista INNOVAR en línea, (28), 7-32. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>. Consulta: 2017, Noviembre, 11.

Crissien, John (2005). **Gerencia del Siglo XXI**. Revista Escuela de Administración de Negocios en línea, (54), 59-83. Disponible: <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=20605404> .Consulta: 2017, Abril, 13.

De Avellan, Marielba y Marquez, Lud (2008). **El gerente venezolano como líder**. Revista Debates IESA, (13), 62-66.

Duffuaa, Salih., Raouf, Abdul y Dixon, John (2000). **Sistemas de mantenimiento. Planeación y control**. Editorial Limusa. México.

Estrada, Sandra (2012). **Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales.** Revista Scientia Et Technica, (51), 60-65. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84923910009>. Consulta: 2017, Octubre, 21.

Ferrer, Osalida (2012). **Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente.** Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2012-09-11T09:40:57Z-3374/Publico/ferrer_moreno_osalida_teresa.pdf. Consulta: 2017, Junio, 14.

Gonzales, Betzaida (2013). **Estructura financiera de la agroindustria del sector avícola.** Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/115/TDE-2014-02-06T14:27:31Z-4523/Publico/gonzalez_luzardo_betsayda_del_carmen.pdf. Consulta: 2017, Abril, 12.

Gómez, Héctor (2015). **Sistema de producción de ganado avícola, caso de estudio: granjeros Guaycura a.c.** Trabajo de grado no publicado. Instituto Tecnológico de La Paz. México. Disponible: <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f8bd9e89291.pdf>. Consulta: 2017, Abril, 11.

Gómez, Jairo (2006). **Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana.** Revista EIA en línea, (6), 9-20. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=149216907001>. Consulta: 2017, Agosto, 26.

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Hernández, Joana y Gómez, Danelia (2010). **Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería.** Revista Escola Anna Nery en línea, (14), 625-632. Disponible: <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452010000300027>. Consulta: 2017, Abril, 13.

Hernández, ketty (2015). **Implementación de un galpón climatizado automático para la crianza de pollos, análisis de costos e ingresos y rentabilidad.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Guayaquil. Ecuador. Disponible: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9595/2/KETTY%20HERNANDEZ%20RUIZ-POSGRADO%20ECONOMIA.1.pdf>. Consulta: 2017, Abril, 12.

Medina, Jorge (2010). **Modelo integral de productividad. Aspectos importantes para su implementación.** Revista Escuela de Administración de Negocios en línea, (69) ,110-119. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966006>. Consulta: 2017, Agosto, 26.

Miranda, Jorge y Toirac, Luis (2010). **Indicadores de productividad para la industria Dominicana.** Revista Ciencia y Sociedad en línea 2010, (35), 235-290. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014563005>. Consulta: 2017, Abril, 14.

Mora, Edwin., Vera, Mary y Melgarejo, Zuray (2015). **Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.** Revista Estudios Gerenciales, (134), 79-87. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=en&tlng=es. Consulta: 2017, Agosto, 29.

Münch, Lourdes (2006).**Fundamentos de Administración. Casos y prácticas.** Editorial Trillas. México.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Paz, Jorge (2004). **Negociación. Competencia gerencial por antonomasia.** Revista EIA en línea, (1), 81-98. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=149217763008>. Consulta: 2017, Octubre, 21.

Pérez, Arturo y Pérez, Ingrid (2004). **Conocimiento, gestión e innovación tecnológica como clave del rendimiento económico.** Revista de Ciencias Sociales (Ve) en línea, (2) 338-349. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010210>. Consulta: 2017, Agosto, 16.

Pinto, Luz (2015). **Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Disponible:<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2586/Maestr%C3%ADa%20Luz%20Pinto.pdf?sequence=1>. Consulta: 2017, Abril, 13.

Ramos, Martel (2013). **Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa courier. El caso Perú Courier.** Revista Industrial Data en línea, (2), 59-66. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390007>. Consulta: 2017, Diciembre, 08.

Rodríguez, Clara (2015). **Estrategias financieras para la creación de valor económico en las pequeñas y medianas empresas avícolas del estado Aragua, caso de estudio: Agrolucha, c.a.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Disponible:<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1956/crodriguez.pdf?sequence=3>. Consulta: 2017, Abril, 14.

Rodríguez, José., Caldera, Jorge y Vega, Yelitza (2007). **Productividad organizacional en la mediana industria superior del municipio Iribarren, Estado Lara – Venezuela.** Revista COMPENDIUM en línea, (18), 37-59. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001804>. Consulta: 2017, Octubre, 8.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración.** Editorial Pearson Education. México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). **Comportamiento organizacional.** Editorial Pearson Education. México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013). **Comportamiento organizacional.** Editorial Pearson Education. México.

Sampedro, Jesús y Arana, Arnoldo (2009). **El gerente venezolano en perspectiva.** Revista Portafolio de Inversiones en línea, (18), 1-6. Disponible: http://www.glccconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_El-

gerente-venezolano-en-perspectiva_Sampedro-y-Arana.pdf. Consulta: 2017, Enero, 27.

Valbuena, María., Morillo, Roselia., Montiel, Maritza y Hernández Jesús (2012). **Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales**. Revista Multiciencias en línea, (12), 270-276. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109044>. Consulta: 2017, Octubre, 29.

Valencia, Marino (2005). **El capital humano. Otro activo de su empresa**. Revista Entramado en línea, (2), 20-33. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>. Consulta: 2017, Diciembre, 07.

Zúñiga, Enid (2010). **La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias. Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa**. Revista Educación en línea, (1), 73-81. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961004>. Consulta: 2017, Diciembre, 09.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



El propósito del presente instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado:

**PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA
UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA**

Es importante señalar que toda la información que se obtenga a través de la aplicación del presente instrumento es anónima y su uso es estrictamente académico.

INSTRUCCIONES:

- 1) Lea cuidadosamente las situaciones presentadas en el instrumento antes de contestarlo.
- 2) Conteste cada uno de los “ítems” con la mayor objetividad posible.
- 3) Se le agradece responder todos y cada uno de los “ítems”.
- 4) Marque con una equis (X) una de las siguientes alternativas:

Muy de acuerdo (MA)
De acuerdo (A)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA ND)
En desacuerdo (D)
Muy en desacuerdo (MD)

En caso de que exista alguna duda, por favor consulte con el encuestador.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador: Conrad Cortez

CUESTIONARIO I

Diagnosticar la situación de la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el estado Aragua.	MA	A	NA ND	D	MD
1. El producto obtenido en esta empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.					
2. La innovación y las mejoras tecnológicas de la empresa incrementan la productividad.					
3. Las actividades de medición, evaluación, planificación y mejora son realizadas para incrementar la productividad.					
4. La conversión alimenticia es considerada como un indicador parcial importante de la productividad.					
5. Los trabajadores conocen los costos de los productos generados.					
6. Se aplican medidas de seguridad durante los procesos productivos.					
7. Se delegan responsabilidades para la realización de las tareas productivas.					
8. El clima laboral es de armonía dentro de la empresa					
9. Se realiza el trabajo en equipo como estrategia para mejorar la productividad.					
10. Se aplica la capacitación de los trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad dentro de la organización.					
11. Se ejerce un uso racional de los recursos en función de los costos.					

CUESTIONARIO II

Identificar los elementos gerenciales que se ejecutan en las granjas integradas ubicadas en el estado Aragua.	MA	A	NA ND	D	MD
1. Los trabajadores son motivados durante el desempeño de sus actividades					
2. Existe una comunicación abierta entre los trabajadores y la gerencia de la organización					
3. Se utiliza la negociación entre los trabajadores y superiores como elemento importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
4. Es valorado el trabajo en equipo de los trabajadores por parte de la dirección de la empresa					
5. La gerencia delega responsabilidades en sus trabajadores					
6. La gerencia dispone de estrategias para asegurar que los objetivos y metas de la organización sean cumplidas					
Determinar el alcance de los procesos gerenciales como factor clave en la productividad de una empresa del sector avícola ubicada en el estado Aragua.					
7. Los procesos involucrados en la generación del producto de la empresa son definidos con antelación					
8. Se planifican las acciones a realizar para la consecución de los resultados propuestos					
9. Existen metas definidas dentro de la organización para la mejora de la productividad					
10. La empresa dispone de objetivos específicos que permitan alcanzar las metas establecidas					
11. La imagen organizacional constituye un elemento importante dentro de la empresa					
12. Existen sistemas de motivación para los trabajadores que incentiven mejoras en la calidad del producto					

ANEXO B

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, titular de la Cédula de Identidad Nro. V-_____, de Profesión _____, por medio de la presente hago constar que revisé, analice y evalué el instrumento de recolección de datos, para la investigación cuyo título es: **PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA**, investigación realizada por el Médico Veterinario Conrad Cortez, titular de la cédula de Identidad Nro. V-13133665, aspirante al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, por lo que valido el instrumento presentado como apto para la investigación.

Así mismo, certifico que cumple con los requisitos elegidos para su aplicación, ya que el instrumento permite alcanzar los objetivos planteados en la investigación, los cuales son coherentes en cuanto alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades, por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Atentamente: _____

C.I. V-_____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO I

Experto: _____ C.I: V- _____ Firma: _____

Profesión: _____

Fecha de Revisión: ____/____/____

Investigador: Conrad Cortez C.I: V- 13133665

Título del Trabajo de Investigación: **PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA.**

Ítems	Redacción		Pertinencia		Confiabilidad		Objetividad		Orden	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO II

Experto: _____ C.I: V- _____ Firma: _____

Profesión: _____

Fecha de Revisión: ____/____/____

Investigador: Conrad Cortez C.I: V- 13133665

Título del Trabajo de Investigación: **PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA.**

Ítems	Redacción		Pertinencia		Confiabilidad		Objetividad		Orden	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

ANEXO C

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH TRABAJADORES

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL PUNTAJE
	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	85
	2	5	5	5	3	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	2	5	3	4	4	85
	3	3	3	3	1	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	72
	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	2	5	3	4	5	5	4	4	4	78
	5	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	1	31
	6	1	1	5	5	4	4	4	5	2	2	3	5	5	5	2	5	5	3	2	1	69
	7	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	91
	8	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	82
	9	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	93
	10	1	1	4	5	4	5	5	2	5	5	5	2	5	4	2	5	5	4	3	5	77
	11	3	3	2	3	4	4	4	4	2	2	4	3	5	4	5	5	5	5	2	3	72
	SUMA	35	35	46	43	39	45	45	37	41	41	44	44	49	49	36	44	44	42	37	39	835
	PROMEDIO	3,2	3,2	4,2	3,9	3,5	4,1	4,1	3,4	3,7	3,7	4,0	4,0	4,5	4,5	3,3	4,0	4,0	3,8	3,4	3,5	75,91
	DESVIACION	1,9	1,9	1,3	1,4	0,9	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5	1,2	1,4	1,3	0,8	1,2	1,3	1,3	0,9	0,9	1,4	16,80
	VARIANZA	3,6	3,6	1,6	2,1	0,9	1,5	1,5	1,7	2,2	2,2	1,4	2,0	1,7	0,7	1,4	1,6	1,6	0,8	0,9	1,9	282,29
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																					34,6

	RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	MUY DE ACUERDO	5	5	7	6	0	5	5	3	5	5	4	7	9	7	1	6	6	2	0	2
4	DE ACUERDO	0	0	1	1	8	4	4	2	2	2	5	0	0	2	5	1	1	6	7	6
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
2	EN DESACUERDO	0	0	2	1	0	0	0	4	2	2	0	3	0	0	2	2	2	1	3	0
1	MUY EN DESACUERDO	4	4	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2
0	NO RESPONDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	TOTALES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0.97$$

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

TOTAL DE "ITEMS" = 11

Autor: Conrad Osman Cortez Petit

TÍTULO: PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA.

Año: 2017

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio, arrojó un resultado en la escala de **0.97 "Muy Alta"** concluyéndose que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico.

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH GERENTES

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL PUNTAJE
	1	4	3	3	5	5	5	1	1	2	5	34
	2	4	5	4	4	4	5	3	1	3	5	38
	3	3	5	3	5	5	5	5	2	2	5	40
	4	4	5	4	4	4	5	1	2	2	5	36
	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
	6	4	5	4	3	4	5	5	2	3	5	40
	7	5	5	3	5	5	4	5	4	2	4	42
	8	4	5	4	2	4	5	1	2	3	4	34
	9	4	5	4	2	5	4	5	3	4	4	40
	10	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	44
	11	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	47
	12	4	5	2	5	3	4	3	2	2	4	34
	SUMA	51	58	43	49	54	56	44	31	37	54	477
	PROMEDIO	4,3	4,8	3,6	4,1	4,5	4,7	3,7	2,6	3,1	4,5	39,75
	DESVIACION	0,6	0,6	0,7	1,2	0,7	0,5	1,8	1,2	1,2	0,5	4,86
	VARIANZA	0,4	0,3	0,4	1,4	0,5	0,2	3,2	1,5	1,4	0,3	23,66
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS											9,5

	RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	MUY DE ACUERDO	4	11	0	6	7	8	7	1	2	6
4	DE ACUERDO	7	0	8	3	4	4	0	2	2	6
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	1	3	1	1	0	2	2	3	0
2	EN DESACUERDO	0	0	1	2	0	0	0	5	5	0
1	MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0
0	NO RESPONDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALES	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0.65$$

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

TOTAL DE "ITEMS" = 12

Autor: Conrad Osman Cortez Petit

TÍTULO: PROCESO GERENCIAL COMO FACTOR CLAVE EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO ZAMORA EN EL ESTADO ARAGUA.

Año: 2017

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio, arrojó un resultado en la escala de **0.65 "Alta"** concluyéndose que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico.