

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**Las competencias genéricas y su relación con el  
desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Juana Rosa García Bayona

**ASESOR**

Pablo Willins Mauricio Pachas

Lima – Perú

2017

**DEDICATORIA:**

“A la memoria de mi madre, que  
está presente espiritualmente  
en todo instante y por ser  
la luz que me ilumina  
y alegra mis días”.

**Juana Rosa García Bayona**

**AGRADECIMIENTO:**

A mis profesores, por sus valiosos aportes y orientaciones durante mi formación profesional en el posgrado, así como sus oportunos consejos para lograr el Grado de Doctora.

.

## Índice general

Lista de cuadros.....	viii
Lista de figuras.....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	13
1.1 Situación problemática.....	15
1.2 Formulación del problema .....	17
1.2.1 <i>Problema general:</i> .....	17
1.2.2 <i>Problemas específicos:</i> .....	17
1.3 Justificación teórica .....	18
1.4 Justificación práctica.....	19
1.5 Objetivos .....	20
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	20
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
1.6 Hipótesis.....	21
1.6.1 <i>Hipótesis general</i> .....	21
1.6.2 <i>Hipótesis específicas</i> .....	21
1.7 Variables, dimensiones e indicadores.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	24
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación .....	24
2.2 Antecedentes de investigación .....	30
2.3 <i>Bases teóricas</i> .....	32
2.3.1 <i>Definición de competencias genéricas</i> .....	32
<i>Clases de competencia</i> .....	38
<i>Enfoques de competencia</i> .....	38
<i>Tipos de competencias</i> .....	40
<i>Modelos de competencia</i> .....	42
<i>Niveles de competencia</i> .....	46
<i>Conocimientos</i> .....	46

<i>Destrezas o habilidades</i> .....	48
<i>Motivación</i> .....	49
<i>Actitudes</i> .....	53
<i>Concepto de sí mismo</i> .....	54
<i>Gestión de competencias genéricas</i> .....	55
<i>Metodología para implantar un modelo de gestión por competencias</i> .....	57
<b>2.3.2 Desempeño laboral</b> .....	58
<i>Definición</i> .....	58
<i>Evaluación</i> .....	59
<i>Fases de la Evaluación</i> .....	59
<i>Tendencias de la evaluación</i> .....	60
<i>Valoración del desempeño laboral</i> .....	61
<b>2.3.3 Organización empresarial</b> .....	62
<b>2.3.4 PYMES</b> .....	64
<b>2.4 Glosario de términos</b> .....	71
<b>Competencias</b> .....	71
<i>Conocimientos</i> .....	72
<i>Motivación</i> .....	73
<i>Actitudes</i> .....	73
<i>Concepto de sí mismo</i> .....	73
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	74
<b>3.1 Tipo y diseño de la investigación</b> .....	74
<i>3.1.1 Tipo de investigación</i> .....	74
<i>3.1.2 Diseño de la investigación</i> .....	74
<b>3.2 Unidad de análisis</b> .....	75
<b>3.3 Población de estudio</b> .....	75
<b>3.4 Muestra</b> .....	76
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	83
<b>3.6 Procesamiento y análisis de datos</b> .....	100
<b>3.7 Matriz de consistencia</b> .....	101

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1.1 Competencias genéricas de los trabajadores.....</b>	<b>104</b>
<b>4.1.2 Desempeño laboral de los trabajadores .....</b>	<b>112</b>
<b>4.1.3 Competencias genéricas y desempeño laboral de los trabajadores .....</b>	<b>118</b>
<b>4.2 Prueba hipótesis.....</b>	<b>120</b>
<b>4.3 Discusión de resultados.....</b>	<b>125</b>
<b>CAPÍTULO V: IMPACTO .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1 Propuesta para la solución del problema .....</b>	<b>129</b>
<b>5.2 Costos de implementación de la propuesta.....</b>	<b>133</b>
<b>5.3 Beneficios que aporta la propuesta .....</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo N° 1: Cuestionario sobre Competencias Genéricas .....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo N° 2: Evaluación del Desempeño Laboral.....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo N° 3: Fotos de los talleres .....</b>	<b>144</b>

## Lista de cuadros

		<b>Pág.</b>
<i>Cuadro N° 1</i>	Dimensiones e indicadores de la variable independiente	22
<i>Cuadro N° 2</i>	Dimensiones e indicadores de la variable dependiente	23
<i>Cuadro N° 3</i>	Comparación de las principales categorías motivacionales	52
<i>Cuadro N° 4</i>	Detalle de la muestra de estudio	77
<i>Cuadro N° 5</i>	Género de los trabajadores	78
<i>Cuadro N° 6</i>	Puesto que ocupan los trabajadores	79
<i>Cuadro N° 7</i>	Puesto que ocupan los trabajadores por género	80
<i>Cuadro N° 8</i>	Distribución de la edad (años) de los trabajadores	81
<i>Cuadro N° 9</i>	Distribución del tiempo (años) de permanencia de los trabajadores	82
<i>Cuadro N° 10</i>	Análisis Factorial. Competencias Genéricas	85
<i>Cuadro N° 11</i>	Prueba de KMO y Bartlett	86
<i>Cuadro N° 12</i>	Comunalidades	87
<i>Cuadro N° 13</i>	Varianza total explicada	88
<i>Cuadro N° 14</i>	Matriz de componente	89
<i>Cuadro N° 15</i>	Matriz de componente rotado	91
<i>Cuadro N° 16</i>	Matriz de transformación de componente	92
<i>Cuadro N° 17</i>	Estadísticas de fiabilidad	92
<i>Cuadro N° 18</i>	Análisis Factorial. Desempeño Laboral	94
<i>Cuadro N° 19</i>	Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett	95
<i>Cuadro N° 20</i>	Comunalidades	95
<i>Cuadro N° 21</i>	Varianza total explicada	96
<i>Cuadro N° 22</i>	Matriz componente	97
<i>Cuadro N° 23</i>	Métodos del componente rotado	98
<i>Cuadro N° 24</i>	Matriz de transformación de componente	100
<i>Cuadro N° 25</i>	Estadísticas de fiabilidad	100
<i>Cuadro N° 26</i>	Medidas descriptivas de competencias genéricas por factor	104
<i>Cuadro N° 27</i>	Competencias genéricas de los trabajadores (conocimientos)	106

<i>Cuadro N°28</i>	Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Destrezas)	107
<i>Cuadro N°29</i>	Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Motivación)	108
<i>Cuadro N°30</i>	Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Actitudes)	109
<i>Cuadro N°31</i>	Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Concepto de sí mismo)	110
<i>Cuadro N°32</i>	Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Escala total)	111
<i>Cuadro N°33</i>	Medidas descriptivas del desempeño laboral por factor	112
<i>Cuadro N°34</i>	Nivel de desempeño laboral (Administrativo)	114
<i>Cuadro N°35</i>	Nivel de Desempeño laboral (Sociales)	115
<i>Cuadro N°36</i>	Nivel de Desempeño laboral (Técnicos)	116
<i>Cuadro N°37</i>	Nivel de Desempeño laboral (Escala total)	117
<i>Cuadro N°38</i>	Matriz de correlaciones de competencias genéricas y desempeño laboral	118
<i>Cuadro N°39</i>	Costos de implementación de la propuesta	133

**Lista de figuras**

		<b>Pág.</b>
<i>Figura N° 1</i>	Competencias genéricas	37
<i>Figura N° 2</i>	La competencia humana	41
<i>Figura N° 3</i>	El perfil de competencias	43
<i>Figura N° 4</i>	El Modelo de competencias	45
<i>Figura N° 5</i>	Modelo iceberg	46
<i>Figura N° 6</i>	Pirámide de las necesidades de Maslow	51
<i>Figura N° 7</i>	Gestión por competencias genéricas	57
<i>Figura N° 8</i>	Estrato empresarial de acuerdo a ventas anuales	65
<i>Figura N° 9</i>	Empresas formales según estrato empresarial 2014	67
<i>Figura N° 10</i>	MiPYMES formales	67
<i>Figura N° 11</i>	MiPYMES formales según sector	68
<i>Figura N° 12</i>	Evolución de las MiPYME formales, 2010 – 14	69
<i>Figura N° 13</i>	Subsector manufacturero No Primario	70
<i>Figura N° 14</i>	Gráfico de sedimentación	90
<i>Figura N° 15</i>	Gráfico de sedimentación	99

## RESUMEN

La problemática de esta investigación es determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral en las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana, inquietud que surge en el marco de una economía mundial, donde las PYMES, han adquirido un papel relevante, debido a los cambios que se producen en el contexto global y a la amplia demanda de nuevas formas de trabajo de la población.

Sin embargo, el desarrollo de este tipo de empresas presenta una serie de limitaciones que no les ha permitido mejorar su competitividad, a pesar de mantener un crecimiento significativo, debido a diversos factores entre los que se consideran el desarrollo de las competencias genéricas para un mejor desempeño laboral, en los aspectos administrativo, social y técnico.

De ahí la relevancia de este trabajo, pues, a través de su desarrollo se puede conocer si existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores. Para lograrlo, se ha desarrollado el estudio en base a un enfoque descriptivo, correlacional, con diseño no experimental transeccional.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa, alta y significativa de 0.417 entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES, del sector confecciones de Lima Metropolitana, lo cual confirma la hipótesis de trabajo establecida.

**Palabras clave:** competencias genéricas, desempeño laboral, PYMES, gestión.

## ABSTRACT

The problem of this research is to settle the relationship between the generic competences and the job performance in the PYMES of the Metropolitan Lima garments sector, a concern that arises in the context of a world economy, where PYMES have acquired a relevant role, due to the changes that occur in the global context and the wide demand for new forms of work of the population.

However, the development of these types of companies presents a series of limitations that have not allowed them to improve their competitiveness, despite maintaining a significant growth, due to several factors among which the development of the generic competences for a better job performance in administrative, social and technical aspects.

Hence the relevance of this work, because, through its development, it is possible to know if there is a significant relationship between the generic competences and the job performance of the workers. To achieve this, the study was developed based on a descriptive, correlational approach, with non-experimental transectional design.

The results show that there is a direct, high and significant correlation of 0.417 between the generic competences and the job performance of the PYMES workers from the garments sector of Metropolitan Lima, which confirms the established work hypothesis.

**Key words:** generic competences, job performance, PYMES, management.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú existe una realidad concreta en cuanto a las PYMES pues, según el INEI, en el año 2013 constituyeron el 99,02% de las empresas del país, con ventas anuales que van en el rango de las 150 y 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), razón por la cual, es importante que el Estado peruano brinde facilidades para que este tipo de empresas ingresen a un circuito de crecimiento favorable.

Pero, también es importante que ellas mismas, a través del área de Recursos Humanos, comiencen a identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a fin de establecer estrategias que les permitan ser más competitivas en el mercado local e internacional.

Un factor importante para lograr esa competitividad, sin lugar a dudas lo constituyen las competencias genéricas del capital humano, que según Soto (2013)<sup>1</sup> son el conjunto de capacidades tales como habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas interesantes, que permiten conseguir los objetivos fijados bien a nivel empresarial o a nivel de un puesto de trabajo específico o actividad. Algunas de estas capacidades pueden ser fácilmente identificables y hay otros que son difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos tal y como lo señala Spencer y Spencer con su Modelo del Iceberg.

Como se puede apreciar, la investigación busca demostrar y resaltar la importancia que tiene la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores en las PYMES dedicadas a la confección de prendas de vestir de alta costura, que a pesar de mantener un crecimiento significativo y sostenido no ha podido mejorar su competitividad, como consecuencia de las características funcionales que afectan a este tipo de empresas (PYMES) y que se buscan detectar con esta investigación,

estructurada en cinco capítulos que articulan significativamente cada uno de los procesos seguidos para recopilar, verificar, contrastar y validar las evidencias que la sustentan.

En el primer capítulo se describe la problemática de las PYMES, y a partir de un análisis detallado, se procede a formular los problemas, establecer la justificación respectiva, determinar los objetivos y las hipótesis de investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en donde se resalta el sustento filosófico, histórico y conceptual de las variables establecidas. Así también, se hace un recuento de la evolución que éstas han tenido a lo largo del tiempo, así como su relación con el desempeño laboral en el marco de los diversos modelos existentes.

El tercer capítulo, se ha dedicado al detalle de la metodología seguida para desarrollar la investigación. Mientras que, el cuarto capítulo, se ha destinado a la presentación y análisis de resultados obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados. Asimismo, se procede a comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

Finalmente, en el capítulo cinco se trata acerca del impacto que esta investigación tiene para la sociedad, mediante una propuesta establecida específicamente para las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana, así como los costos y beneficios que conlleva su aplicación.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron luego de la culminación del proceso de investigación.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática**

En el contexto de globalización que se vive actualmente, existe una creciente preocupación por mejorar los niveles de competitividad de las PYMES, modalidad empresarial que desempeña un rol preponderante en la dinámica de mercado actual.

En el Perú, este tipo de empresas representa el 99.5% del total de empresas formales de la economía peruana, el 94.9% son microempresas, 4.5% pequeña y 0.2% mediana<sup>2</sup> (Ministerio de la Producción, 2015), generando un promedio del 60% de las PEA ocupada, cifras que las colocan como fuente generadora de empleo.<sup>3</sup> (Arbulú, 2006)

Ya desde el ámbito administrativo, la preocupación se torna aún mayor, pues, los retos que presenta este mundo globalizado implican altos niveles de competitividad, por lo que las organizaciones deben asumir nuevas formas de gestión que permita a los trabajadores una mayor autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, a fin de mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de este tipo de empresas en el tiempo.

Para lograrlo, siguen siendo importantes las competencias técnicas propias de cada labor, pero con el transcurrir del tiempo se ha visto la necesidad de incidir en el talento humano y en el desarrollo de sus competencias genéricas para lograr un óptimo desempeño laboral.

En ese contexto, se considera que existiría una relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral, lo que ha motivado el desarrollo de esta investigación.

Investigar acerca de la gestión de competencias genéricas laborales de los recursos humanos en las PYMES, como instrumento innovador del éxito empresarial, es en realidad algo complejo, ya que constituye relaciones entre seres humanos diferentes entre sí, que enfrentan situaciones de manejo empresarial en entornos diferentes, con características que se distinguen unas de otras.

Es preciso resaltar que muchas corporaciones y/o empresas tratan de aplicar los criterios de innovación, pero sin tener una estrategia clara. Ello, suscita que todo termine en buenas intenciones, sin que se logre realizar acciones innovadoras relevantes en los recursos humanos de la organización.

Esto se ha convertido en un aspecto que reduce la posibilidad de que los directivos consideren a la innovación como un factor importante en la organización, situación que se refleja en la inexistencia de acciones conducentes a la innovación tecnológica de procesos y menos aún de los recursos humanos. A este panorama se suma el apoyo innecesario de los directivos en los diversos quehaceres empresariales, situación que no ayuda a mejorar la productividad y menos aún, a fortalecer el compromiso con los objetivos institucionales.

Otro factor que afecta a la organización, es la alta movilidad del recurso humano en un ambiente sectorial muy competitivo. Es decir, el personal de la empresa no tiene continuidad en los procesos administrativos y productivos de la misma, hay una variación constante de funciones, situación que se ha convertido en una debilidad organizacional puesto que, ante tanto cambio, se tiene que invertir continuamente tiempo y recursos en capacitar a los nuevos ingresantes. Esto debido principalmente a aspectos como: perspectiva de carrera, insuficiente relación con la alta dirección, cambio en el rol funcional, inadecuada relación compensación/beneficios y trabajo/calidad de vida, entre otros.

Como se puede apreciar, la gestión aplicada por las PYMES requiere fortalecer las competencias genéricas de sus trabajadores que, si bien es cierto son diversas, para efectos del presente estudio se han considerado puntualmente cinco: conocimientos, destrezas, motivación, actitudes y concepto de sí mismo,

En este marco, conocer si existe relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral, se torna en un interesante aporte para las PYMES del sector confecciones, ya que permitirá optimizar la gestión que vienen desarrollando y, al mismo tiempo, fortalecer las competencias genéricas de sus trabajadores, en aras de lograr un verdadero cambio en su accionar dentro de la organización y elevar los estándares del nivel de perfeccionamiento alcanzado.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general:**

¿Existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- ¿Existe relación entre el conocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre las destrezas o habilidades con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?

- ¿Existe relación entre las actitudes y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre el concepto de sí mismo y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?

### **1.3 Justificación teórica**

Se considera que la investigación propuesta es relevante, porque representa un aporte significativo en la gestión empresarial dentro del ámbito de las PYMES, pues, según datos vertidos por el Ministerio de la Producción (2015)<sup>4</sup> constituye el 99.5% del total de empresas formales de la economía peruana, el 94.9% conformada por microempresas, el 4.5% pequeña y el 0.2% mediana, generando un promedio del 60% de las PEA ocupada, cifras que las colocan como fuente generadora de empleo.<sup>5</sup> (Arbulú, 2006).

En el caso específico del sector textil, se considera que el 57% de la oferta peruana de productos vinculados con la moda local, es generado por las PYMES, lo cual constituye una efectiva fuente para la generación de puestos de trabajo, en el sector.<sup>6</sup>(Diario Gestión, 2013)

Si bien es cierto, que las PYMES emplean diversos recursos materiales, tecnológicos o financieros para la producción de bienes o servicios, también es verdad que el recurso más importante se centra en las personas, pues, es a través de ellas que una empresa logrará o no los objetivos establecidos, por lo cual se convierten en un factor clave dentro de la estrategia empresarial.

Con la premisa de que las PYMES podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que sus conocimientos, destrezas y habilidades, motivación, actitudes y concepto de sí mismo, conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente

deberá contar con una fuerza laboral competente, capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, en el marco de un proceso de globalización cada vez más fuerte, caracterizado por un acceso ilimitado de mercados y tecnología que las puede hacer más competitivas tanto a nivel interno como externo.

En ese sentido es necesario contar con estrategias puntuales orientadas a una adecuada gestión del talento humano, que permita optimizar las capacidades de cada colaborador, de modo que se potencialice el desempeño de las funciones encomendadas, logrando que éstas se efectúen de un modo eficaz y eficiente.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, del cual las PYMES no son ajenas. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación, debe ser optimizada, haciendo eficiente, desde el primer momento, todo el procedimiento de selección de personal que aportará su conocimiento a la empresa.

La presente investigación, por tanto, se centra en la relación de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores en las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

#### **1.4 Justificación práctica**

De acuerdo a la problemática detectada es importante resaltar que, si las PYMES cuentan con una adecuada gestión del talento humano, se optimiza el potencial y las habilidades de cada colaborador, factores que redundan en el adecuado desempeño de sus funciones y, por ende, en sus niveles de productividad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

De ahí, el aporte práctico de la presente investigación, pues su desarrollo ha permitido establecer de qué manera las competencias genéricas se relacionan con el desempeño laboral en las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana y clarificar los aspectos que se requieren fortalecer, a fin de canalizar adecuadamente el potencial de los colaboradores.

Adicionalmente, se ha desarrollado una propuesta que permitirá optimizar el desempeño de las labores asignadas y fomentará una participación más activa para el logro de los objetivos de las PYMES, factores que influirán de modo decisivo para que se mantenga en un mercado tan competitivo, como es el sector textil peruano.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar si existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar si el conocimiento se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- Determinar si las destrezas o habilidades se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- Determinar si la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- Determinar si las actitudes se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

- Determinar si el concepto de sí mismo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- El conocimiento se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- Las destrezas o habilidades se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- La motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- Las actitudes se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.
- El concepto de sí mismo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

## 1.7 Variables, dimensiones e indicadores

### Variable independiente: Competencias Genéricas

**Cuadro N° 1: Dimensiones e indicadores de la variable independiente**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la visión y misión de la empresa.</li> <li>• Conocimientos requeridos para realizar su tarea.</li> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la Visión y Misión de la empresa.</li> <li>• Posee los conocimientos requeridos para realizar su tarea.</li> <li>• Posee la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> </ul>
Destrezas o Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad física para manipular una máquina.</li> <li>• Habilidad para trabajar en forma autónoma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee la habilidad física para manipular una máquina.</li> <li>• Posee la habilidad para trabajar de forma autónoma.</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fija metas desafiantes.</li> <li>• Toma responsabilidades para cumplir las metas.</li> <li>• Utiliza la retroalimentación para desempeñarse mejor.</li> <li>• Se siente cómodo de trabajar en la empresa.</li> <li>• Confianza en la honestidad de otros individuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para obtener logros, constantemente se fija metas desafiantes.</li> <li>• Toma responsabilidades para cumplir las metas.</li> <li>• Utiliza la retroalimentación para desempeñarse mejor.</li> <li>• Se siente cómodo de trabajar en la empresa.</li> <li>• Confía en la honestidad de los otros individuos.</li> </ul>
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefiere romper con la rutina.</li> <li>• Disciplinado.</li> <li>• Respetuoso, tolerante y tranquilo.</li> <li>• Vocación para ayudar y asistir al que necesita.</li> <li>• Afronta problemas complicados.</li> <li>• Proclividad a sentir rabia o a enfadarse.</li> <li>• Humildad y sencillez.</li> <li>• Permanece animado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefiere romper con la rutina.</li> <li>• Se muestra disciplinado para la consecución de fines.</li> <li>• Se muestra respetuoso, tolerante y tranquilo.</li> <li>• Tiene vocación para ayudar y asistir a quien lo necesite.</li> <li>• Afronta sin problema las situaciones complicadas de la vida.</li> <li>• No es muy proclive a sentir rabia o enfadarse.</li> <li>• Se muestra humilde y sencillo.</li> <li>• Suele permanecer animado.</li> </ul>
Concepto de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Aptitud para desenvolverse en el puesto de trabajo.</li> <li>• Capacidad para compaginar la vida laboral y la vida privada.</li> <li>• Sociabilidad.</li> <li>• Capacidad ante el trabajo duro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soy responsable.</li> <li>• Tengo aptitud para desenvolverse en el puesto de trabajo.</li> <li>• Tengo capacidad para compaginar la vida laboral y vida privada.</li> <li>• Soy sociable.</li> <li>• Capacidad ante el trabajo duro.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

**Variable dependiente: Desempeño Laboral**  
**Cuadro N° 2: Dimensiones e indicadores de la variable dependiente**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto</li> <li>• Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades</li> <li>• Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad</li> <li>• En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante</li> <li>• Se identifica con valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta</li> </ul>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y disponibilidad</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales</li> <li>• Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyan al logro de las metas</li> </ul>
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de la función</li> <li>• Interés en el aprendizaje</li> <li>• Calidad del desempeño</li> <li>• Oportunidad de la ejecución</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos</li> <li>• Productividad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Organización de actividades</li> <li>• Orden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas</li> <li>• Muestra interés en aprender nuevas técnicas y/o herramientas que contribuyan al mayor desempeño de sus funciones</li> <li>• Realiza su trabajo con clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles</li> <li>• Realiza su trabajo en el tiempo establecido</li> <li>• Realiza sus actividades atendiendo al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza</li> <li>• Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos</li> <li>• Aplica sus conocimientos con sentido común y de forma creativa</li> <li>• Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?</li> <li>• Cuenta con los conocimientos para desarrollar sus tareas</li> <li>• Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como de su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros e incluso por sobre los demás intangibles. De ahí la importancia de establecer acciones que permitan desarrollar sus competencias, a fin de que contribuyan al éxito y sostenibilidad de las PYMES.

Con la finalidad de tener claros los objetivos de la investigación, se procede a definir desde el punto de vista filosófico, histórico y conceptual de las variables propuestas en esta investigación.

### **2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación**

En la actualidad, las relaciones en el mercado de trabajo están sufriendo un importante cambio; hoy en día el trabajador es consciente del valor que realmente aporta para llevar a cabo las estrategias de la organización. Asimismo, el empleador también es consciente que contrata aquello que le aporta valor a su estrategia. Como se puede observar, el elemento de encuentro en esta relación lo constituye la aportación de valor, factor clave en la gestión moderna de los recursos humanos de las empresas.<sup>7</sup>

Pero, ¿qué determina la aportación de valor de un trabajador a las PYMES? Pues, sin lugar a dudas, se puede decir que las competencias tanto genéricas como específicas.

El Diccionario de la Lengua Española señala que el origen etimológico de la palabra competencia viene del latín “competentia”, que tiene dos acepciones:

- a) Competir, que significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran obtener una misma cosa; situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; persona o grupo rival; competición deportiva.
- b) Competente, que significa: incumbencia; pericia, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; atribución legítima de una autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

De otro lado, Serna (2003) y Sanz Franco (1995) en Rodríguez (2007)<sup>8</sup> señalan que la competencia se puede asociar con el sustantivo griego *dinámis* que significa: fuerza, capacidad, habilidad, talento y poder; y, el adjetivo *dinamai* que expresa: facultad, poder de idoneidad.

Aristóteles en Samaranch (1964)<sup>9</sup> por su parte, en “*El tratado del alma*”, asocia competencia con las potencias o posibilidades que un ser humano posee. Asocia el término *dinámis* a facultad, capacidad, habilidad, poder y talento. Para Aristóteles los seres vivos están dotados por constitución natural de tres funciones vitales: nutritiva o vegetativa (función de alimentación y reproducción), sensitiva (con las funciones apetitiva y motriz), y pensante (función superior, solo humana, de entender y pensar) que capacitan y habilitan funciones específicas y que dan poder para realizar determinadas actividades. Aristóteles acepta una jerarquía en los seres vivientes producida por la heterogeneidad de las funciones vitales que realizan, no todos los seres vivos tienen las mismas capacidades, ni realizan las mismas funciones.

Platón en Guthrie (1992)<sup>10</sup>, señala igualmente que el término “*dinámis*” designa las cualidades o poderes para tener una cosa, para actuar sobre ella o ser afectado por ella. Platón asocia “*dinámis*”, primero, con una fuerza que se le imprime a una acción. En otros casos, a “*dinámis*” lo relaciona con la existencia del ser, que se manifiesta en la esencia vital y en la inteligencia. También

“dinamis” está asociada con el alma, como aquella facultad del espíritu que le permite realizar tareas individuales y grupales.

Por último, Descartes en el *“Tratado de las pasiones del alma”* asocia la facultad a una dotación natural en el sujeto, la cual cumple unas funciones específicas a nivel racional asociadas a la mente: principio unificador, forma de las formas. La mente, es aquella parte del alma que posibilita el pensamiento como actividad intelectual y de formación de juicios. La mente tiene capacidad (función) de crear formas o ideas desde sí misma o desde fuera. <sup>11</sup>(Rodríguez, 2007, p. 152).

Sin embargo, el primero en utilizar la palabra competencia en el año 1970, fue Chomsky, en su obra *Gramática Generativa Transformacional*, quien introduce dicho concepto para explicar cómo los seres humanos se apropian del lenguaje y cómo lo emplean para comunicarse.

Chomsky<sup>12</sup> señala a la competencia, como un dispositivo natural que permite el aprendizaje de la lengua materna de acuerdo a los contextos donde interactúan los sujetos, con el fin de hacerse entender con y de los demás.

Igualmente, realiza una crítica a las visiones empiristas del lenguaje, las cuales sostienen que ésta es una repetición mecánica de la memoria. A cambio propone la competencia lingüística, como un dispositivo natural a priori, que permita el aprendizaje de la lengua (Chomsky, 1970)<sup>13</sup>. Para ello, utiliza dos términos: performance y competence. La performance se refiere a la comunicación y creación del lenguaje; mientras que la competence alude al dispositivo para la adquisición de la gramática de una lengua, que se expresa en los hablantes ideales, cuya formación es independiente de la interacción con el mundo (Chomsky, 1997, p. 18)<sup>14</sup>. La competencia es un dispositivo hereditario o una facultad de un hablante-oyente que le permite apropiarse o aprender la gramática de una lengua.

De manera complementaria, Chomsky diferenci3 entre las competencias comunicativas y su uso, esto es, entre el conocer un concepto espec3fico y la manera en que 3ste se aprovecha en la pr3ctica. Este argumento permite diferenciar entre competencia y desempe3o, o actuaci3n en su acepci3n original. Las evaluaciones miden el desempe3o y a partir de tales observaciones se hacen inferencias sobre las competencias.

McClellan y Burnham (1976)<sup>15</sup> demuestran que los expedientes acad3micos y los test de inteligencia por s3 solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptaci3n a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el 3xito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que se denomin3 competencias, que permitieran una mejor predicci3n del rendimiento laboral.

Durante estas investigaciones McClellan<sup>16</sup> encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las caracter3sticas de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluaci3n de factores que describen confiablemente todas las caracter3sticas de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas est3n asociadas con el rendimiento laboral.

*Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicaci3n de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un "saber hacer en contexto". Por ello, la competencia se demuestra a trav3s de los desempe3os de una persona, los cuales son observables y medibles y,*

*por tanto, evaluables. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.* <sup>17</sup> (OEI, 2003, p. 3)

Si bien es cierto, una de las críticas más fuertes hacia el enfoque de competencias se centró en la incidencia que hacía en “el hacer” más que en “el ser”; con el tiempo, ello se fue perfeccionando, pues, en la actualidad se considera el plano afectivo – emocional, como un aspecto fundamental para desarrollar una actividad, incluyendo aspectos que van desde las destrezas, habilidades y conocimientos hasta el concepto que tiene un individuo de sí mismo, sus actitudes y la motivación que éste tiene respecto al trabajo o función que está desarrollando.

*El concepto “competencias” ha cambiado de forma significativa durante el último tiempo, en un comienzo se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la escuela. En la actualidad, este concepto comprende no solo las competencias académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de sociedades tecnológica y productivamente exigentes.*<sup>18</sup>(Stegmann, p. 2)

La competencia abarca así “...los conocimientos, las actitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico.” <sup>19</sup> (IPEBA, 2012, p. 244)

Según Perrenoud (2004)<sup>20</sup>, las competencias son como una “*Síntesis combinatorias de procesos cognitivos, saberes, habilidades, conductas en la acción y actitudes, mediante las cuales se logra la solución innovadora a los diversos problemas que plantea la vida humana y las organizaciones*

*productivas*". Por otro lado, Zabala en MINEDU (2005)<sup>21</sup> plantea que la competencia es la *"capacidad de enfrentarse con garantías de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado"*. Para la Unión Europea en resumen es la *"combinación de destrezas conocimientos y actitudes adecuadas al contexto"*.<sup>22</sup> (U.E. 2006).

De modo que el concepto de competencia se orienta no solo a la valoración de los conocimientos, habilidades y destrezas que una persona ha desarrollado, sino a la forma como las aplica para solucionar problemas o situaciones que se le presentan en su vida diaria. Comporta además el aspecto actitudinal y valorativo del individuo.

Es importante determinar el valor que aporta un trabajador a la empresa y una herramienta útil para ello es la gestión por competencias.

Según González (2008)<sup>23</sup>, La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

En estos tiempos de cambios continuos y acelerados, se impone una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencias<sup>24</sup> se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad. Una gestión de personas integral desde el enfoque de competencias, para identificar la contribución que aquellas, principal activo, hacen al logro de los objetivos de las PYMES.

## 2.2 Antecedentes de investigación

Al respecto, se puede destacar citas de algunas tesis desarrolladas en torno a las competencias genéricas que representa el núcleo del presente trabajo.

Según Arenas y Suárez (2008)<sup>25</sup> en la tesis: “Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente”, para optar el grado de doctor en la Escuela de Administración. Cumaná: Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre, tuvo como objetivo “determinar un modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente”, con la finalidad de lograr que la relación entre las metas organizacionales y el desarrollo individual de las personas se sustente en el desarrollo de las competencias organizacionales.

Para ello se aplicó un cuestionario a una muestra de 21 personas que conforman el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, llegándose a la conclusión que es necesario capacitar a los empleados en cuanto a la gestión por competencias, tomándose un modelo del diccionario de competencias y comportamiento de acuerdo a las necesidades del Departamento de Contabilidad.

Por su parte, Gómez (2013)<sup>26</sup> en la tesis: “Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED SAS, para optar el título de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena – Colombia” estableció como objetivo de la investigación: buscar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED SAS, por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.

En la investigación se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, proponiéndose a manera de conclusión, la aplicación de un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo de la empresa ACMED S.A.S, en el cual se describe las responsabilidades, justificación, objetivos y alcances de las actividades que realizarían los trabajadores.

Sáenz (2010)<sup>27</sup> en su tesis titulada: “Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima Metropolitana en el año 2009 a marzo 2010”, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, resalta que el Centro Peruano de Estudios Bancarios Instituto de Educación Superior que forma profesionales para la Banca, luego de 24 años de labor, registró una significativa baja en la colocación de alumnos egresados en el mercado, una proporción aproximada al 1 % del total de candidatos presentados por la entidad educativa. En las consultas efectuadas a las entidades que convocan personal, manifiestan que los candidatos poseen buena formación cognitiva y de habilidades mientras que su formación en competencias genéricas, no se observa bien desarrollada, lo cual además de ser requisito indispensable para ocupar un puesto en la entidad bancaria, afecta su desempeño laboral.

Esta situación motivó que en la investigación, se preguntara ¿cuáles son las competencias genéricas que el mercado laboral bancario ahora requiere y exige? y, ¿cuál es el modelo educativo que adoptarían las instituciones de formación bancaria en Lima Metropolitana para lograr el objetivo de mayor colocación e inserción laboral de sus egresados?

Las interrogantes presentadas, fueron transformadas en hipótesis y corroboradas mediante un estudio que validó la investigación. La investigación comprendió Lima Metropolitana, recolectando datos mediante encuestas y entrevistas, éstas se procesaron mediante la aplicación del sistema SPSS, para la comprobación de la hipótesis general y específica.

En la investigación efectuada se determinó, a manera de conclusión, que para un mejor desempeño laboral de sus trabajadores el mercado requiere, las siguientes competencias genéricas: compromiso con la calidad, habilidades interpersonales, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, capacidad creativa, capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Definición de competencias genéricas**

Para establecer una adecuada definición sobre competencias genéricas es importante realizar un mapeo sobre el origen y evolución del término competencia relacionado al entorno laboral.

Para ello, cabe remitirse, en primera instancia, al año 1973, cuando David McClelland publica el libro *“Testing for competence rather than intelligence”*, en el cual define a las competencias como pensamientos o comportamientos que hacen que una persona tenga un mejor desempeño que el promedio, es decir, aquellos aspectos o cualidades que hacen que una persona se diferencie del resto.

Ya en el año 1978, Thomas Gilbert publica el libro *“Human Competence: Engineering Worthy Performance”* en el que define al desempeño como parte de las competencias y los logros.

En la década de los ochenta, se hace mucho más evidente la preocupación por el desarrollo de competencias, junto a la globalización y la revolución tecnológica, fenómenos que han modificado sustancialmente la forma de vida a nivel mundial y, por ende, de todas las áreas del conocimiento humano.

Spencer & Spencer (1993)<sup>28</sup> definen a la competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

George Klemp<sup>29</sup> por su parte, en el año 1980 publica el libro *“The Assessment of Occupational Competence”* en el que define a la competencia como una característica de la persona directamente relacionada con el desempeño superior, es decir, entiende a la competencia como una característica propia de la persona, una característica individual.

Otra publicación resaltante en esta década es la realizada por Boyatzis, en el año 1982, bajo el título de *“The competent manager”*. Este libro brinda una nueva visión de las competencias e introduce el término en el mundo gerencial, postulando que las competencias son la combinación de las características individuales de una persona que redundan en un desempeño superior.

El año 1983, es clave en este breve recorrido histórico, pues, surge el modelo de competencias genéricas, a raíz de una investigación realizada por William Byham, fundador y actual director de la consultora de recursos humanos Development Dimensions International (DDI), para determinar la correlación entre logros de estudiantes de escuelas de negocios y su éxito profesional luego de la graduación. Este modelo, posteriormente, fue adoptado por muchas empresas consultoras y dado su éxito se sigue utilizando hasta la actualidad.

En este sentido, una de las grandes preocupaciones se encuentra en el nuevo mercado laboral, cuyas exigencias y nivel de competitividad se fue incrementando a la par de las nuevas tendencias globales. Las competencias se tornan entonces en una exigencia a evaluar en los trabajadores, como una forma de asegurar que tengan la capacidad de responder a situaciones o problemáticas no previstas.

Por su parte, en 1984, John Raven propone en su libro “Competence in Modern Society” la aplicación del concepto de competencias al ámbito laboral, convirtiéndose así en uno de los principales propulsores del modelo funcional.

Así, empieza a hablarse sobre competencias laborales

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. (Mertens, 1996, p. 15)<sup>30</sup>

Desde esta perspectiva, se puede decir que la competencia tiene un enfoque multidimensional e incluye distintos niveles como el ser (actitudes y valores que guían el comportamiento), el saber (datos, conceptos, conocimientos), y el saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación). Estos tres aspectos unidos son los que van a asegurar el máximo rendimiento de una persona en un determinado puesto de trabajo, pues, “...*las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.*” (Rábago, 2010, p. 24)<sup>31</sup>

Ludeña (2004)<sup>32</sup> señala que la competencia genérica laboral “...es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral

plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (p. 14)

Por su parte, Blanco (2009) en Villarroel y Bruna (2014)<sup>33</sup> señalan que las competencias genéricas,

... han sido aplicadas a través de distintos conceptos. Durante la década del 90, se habló de core competences para representar a todas aquellas competencias que explicaban el éxito profesional. Las universidades anglosajonas desarrollaron el concepto key skills, que son competencias clave para el desarrollo de la persona, el futuro profesional y el éxito en la vida. En cambio, el modelo Tuning se refiere a competencias genéricas como competencias transferibles, necesarias para el empleo y la vida como ciudadano responsable; siendo importantes para todos los alumnos independientemente de la disciplina que estén estudiando. (p. 26)

De acuerdo al documento “Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad”<sup>34</sup>, las competencias genéricas son:

...aquellas que todos los bachilleres deben estar en capacidad de desempeñar, las que les permiten comprender el mundo e influir en él, les capacitan para continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de sus vidas, y para desarrollar relaciones armónicas con quienes les rodean y participar eficazmente en su vida social, profesional y política a lo largo de la vida. Dada su importancia, las competencias genéricas se identifican también como competencias clave”. (p. 54)

Entre las principales características de las competencias genéricas se pueden resaltar las siguientes:

## Competencias Genéricas

**Clave:** aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios. Relevantes a lo largo de la vida.

**Transversales:** relevantes a todas las disciplinas académicas, así como actividades extracurriculares y procesos escolares de apoyo a los estudiantes.

**Transferibles:** refuerzan la capacidad de adquirir otras competencias.

Al respecto, se puede añadir que *“La importancia fundamental de las competencias laborales, radica en la generación de información sobre las competencias requeridas en el trabajo y también, las demostradas por las personas. La disponibilidad y circulación de esta información es un vehículo para un mejor funcionamiento del mercado de trabajo.”*<sup>35</sup>(MINSa, 2011, p. 35)

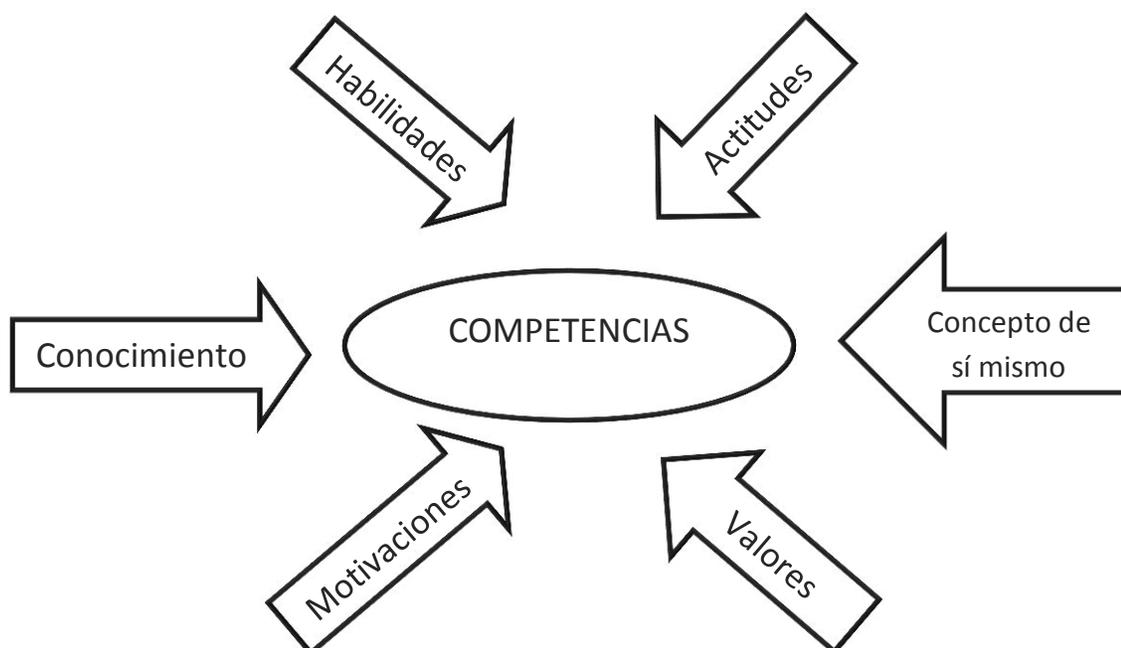
Por su parte, Whit en Pizano (2012b)<sup>36</sup> establece que las competencias *“...son adquisición de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, que dan la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción en relación a sí mismo y al medio natural y social.”* (p. 100)

Tomando en cuenta las consideraciones expuestas en las líneas precedentes y con la intención de centrar la definición en el contexto de esta investigación, se puede decir que las competencias son: el conjunto de capacidades tales como conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes y concepto de sí mismo, que permiten conseguir los objetivos fijados bien a nivel empresarial o a nivel de un puesto de trabajo específico o actividad.

El conocimiento, las habilidades y las actitudes generalmente son aspectos visibles, por lo tanto fácilmente identificables. Diferente es el caso de

las motivaciones y el concepto de sí mismo que son características más ocultas y profundas de las personas y, por ende, más difíciles de identificar.

El conocimiento y las habilidades son factores que se pueden desarrollar con más facilidad, siendo la formación el sistema más efectivo de asegurar dichas capacidades. Por el contrario, los aspectos centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar. (Ver Figura N<sup>o</sup> 1)



**Figura N<sup>o</sup> 1: Competencias genéricas**

**Autor:** Federico Wasinger

**Fuente:** Adaptado de Commentz Consulting, Chile

La competencia implica una nueva figura de trabajador. Con el taylorismo predominaba el *homo economicus*, es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo sociabilis*, empujado por una lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *homo competens*, cuyo comportamiento estaría motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias. (Alaluf, Stroobants, 1994 en Mertens, 1996, p. 77)<sup>37</sup>

### ***Clases de competencia***

Según Barnett (2001)<sup>38</sup>, existen dos tipos de competencia:

*La competencia académica relacionada con la educación y que trata del saber qué;* las situaciones tratadas son propias del campo intelectual, el interés particular son los logros cognitivos y por lo tanto la transferibilidad se refiere al logro de habilidades intelectuales a partir de las cuales se puede comprender situaciones cognitivas nuevas.

*La competencia operacional relacionada con el trabajo y que trata con el saber cómo;* las situaciones tratadas son definidas pragmáticamente, el interés central es prever los resultados y de esta manera reducir los riesgos.

La competencia operacional busca la transferibilidad en dominios de habilidades destinadas a desempeños; el aprendizaje es experiencial, la comunicación se considera efectiva cuando se logran beneficios para la organización, y el criterio de evaluación es de tipo económico, esto es, establecido en función de eficiencia y efectividad.

### ***Enfoques de competencia***

La formación de los recursos humanos se ha visto abocada a cambiar sus enfoques, siendo los más destacados a nivel internacional, los siguientes:

- a) ***El enfoque conductista***; se fundamenta en las características personales que se expresan en comportamientos para un desempeño superior. La base es la persona con conocimientos, habilidades y motivaciones para “lo que debe ser”.

Es importante tener en cuenta aquí que este enfoque encuentra sus raíces en la teoría del análisis situacional que además de explicar “...que

*hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización*<sup>39</sup>(Chiavenato, 2007a, p. 814), establece una serie de consideraciones acerca de las personas que trabajan dentro de una organización, pues, para sus propulsores *“El ser humano crea diversos patrones de necesidades y motivos en una empresa; por tanto, uno de los requisitos principales es tener noción de su competencia profesional”*<sup>40</sup> (Chiavenato, 2007a, p. 838)

Según este enfoque, se plantean competencias como las personales (actitudes, conducta, valores, preferencias, afán de logro, preocupación por la calidad, orientación al cliente, entre otras), y las técnicas (uso de herramientas, lectura de instrumentos, operación de sistemas de fabricación y control, entre otras).

*En este enfoque se inscribe el tipo de competencias genéricas; creado y desarrollado por William Byham, las cuales son competencias relacionadas a comportamientos es decir conductas o combinación de conductas que permiten a cualquier persona que ocupe un rol o puesto, para llegar a resultados estándar que la organización requiere para un desempeño eficiente. Lo que importa para identificar este tipo de competencia es hallar las conductas efectivas para luego generalizarlas a toda la organización, halladas las conductas no importa quién las realice pues llegará a los mismos resultados.*<sup>41</sup> (MINSa, 2011, p. 37)

Al respecto, Tobón (2006)<sup>42</sup> refiere que este enfoque *“... desde lo conductual ha tenido notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas”* (p. 3)

- b) **El Enfoque Funcionalista**; se basa en la capacidad para realizar actividades y lograr resultados en una función productiva determinada, según criterios de desempeño. La base es el trabajo con actividades, tareas y resultados para “lo que se debe hacer”.
- c) **El Enfoque Constructivista**; valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y superación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y a sus posibilidades.<sup>43</sup>(Cariola y Quiroz, 2009)
- d) **Enfoque Complejo**; entiende las competencias como: procesos complejos, desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el medio ambiente.<sup>44</sup>(Tobón, 2006).

### ***Tipos de competencias***

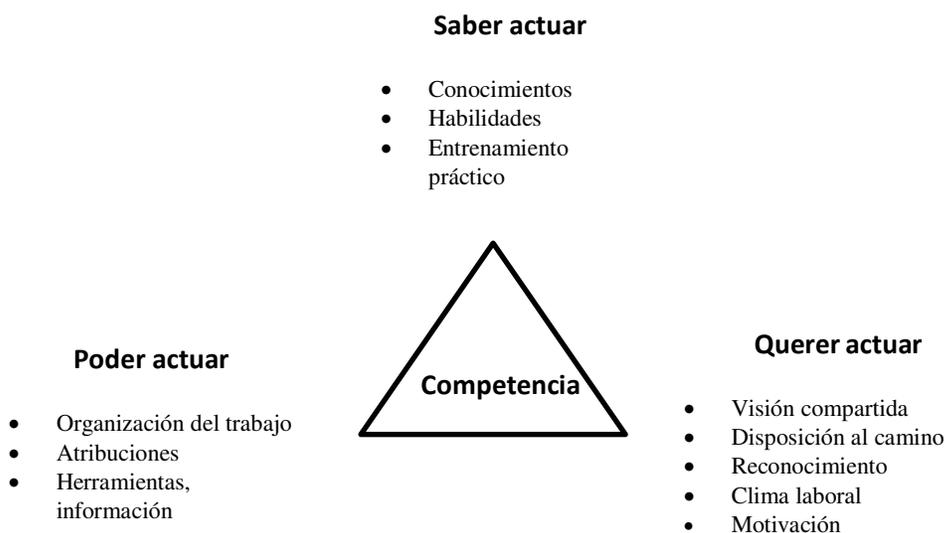
Cada empresa tiene una clasificación distinta de las competencias, pero se pueden generalizar cinco categorías, así se tiene:

- **Competencias organizacionales, o corporativas o empresariales**; comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo, enfoque al cliente, innovación y pensamiento estratégico.
- **Competencias directivas o gerenciales**; gerencia estratégica, gestión de personal, liderazgo, gestión del cambio, comunicación gerencial, planeación y control, construcción de equipos efectivos y desarrollo de las competencias de sus colaboradores.
- **Competencias funcionales**; conocimientos sobre gestión humana, conocimientos sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, relaciones interpersonales, tutoría y consultoría.

- **Competencias de rol o de cargo;** dependientes del respectivo rol, para lo cual han considerado los objetivos del cargo, los productos que deben entregar para cumplir dicha función, los procesos que se adecúan con sus conocimientos, habilidades y características personales requeridas, e indicadores o sistemas de medición del rol asignado.
- **Competencias humanas o del ser;** sensibilidad de las personas.

### **Componentes de competencia**

Le Boterf, (1996) en Fernández (2003)<sup>45</sup>, señala que la competencia que se genera en los seres humanos se manifiesta "... en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar" (Ver figura N° 2).



**Figura N° 2: La competencia humana**

**Autor:** Ph. D. Mauricio Olavarria Gambi

**Fuente:** Instituto de Asuntos Públicos. Universidad de Chile.

- El saber actuar; es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

- El querer actuar; alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- El poder actuar; en muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

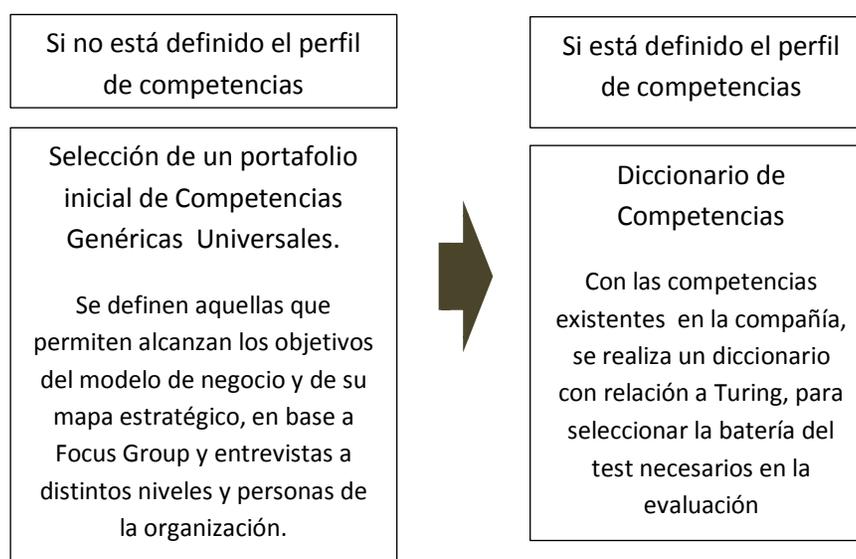
### ***Modelos de competencia***

Los modelos de competencias traducen los conocimientos, las habilidades, motivaciones, actitudes y concepto de sí mismo, de las personas en conductas observables y repetibles, que pueden ser fácilmente identificables y modeladas mediante la gerencia del talento para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

Los modelos de competencias constituyen la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas.

Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo (Ver Figura N° 3).

- a. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción.
- b. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en el mismo, así como el grado en que cada competencia debe estar presente.



**Figura N° 3: El perfil de competencias**

**Fuente:** Commentz Consulting, Chile.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la máxima línea de conducción, no puede dejarse en manos de un menor nivel aunque sean expertos.

Por otro lado, Alles (2003)<sup>46</sup> expresa que:

.....a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias”. En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian

dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan.

Por esta razón, además de definir las competencias, la empresa debe fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, el siguiente paso es asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del cargo).

Parece claro que no se requiere el mismo grado de competencia de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador.

Si se toma en cuenta estos criterios, se podrá mencionar la clasificación de modelos de competencia propuesta por Barrientos (2010)<sup>47</sup>, quien señala específicamente los tres siguientes:

- **Modelo de Competencias Distintivas:** se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que las poseen. Las personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.
- **El Modelo de Competencias Genéricas:** se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las

conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

- **El Modelo de Competencias Funcionales:** se basa en la premisa que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. (Ver Figura N<sup>o</sup> 4)

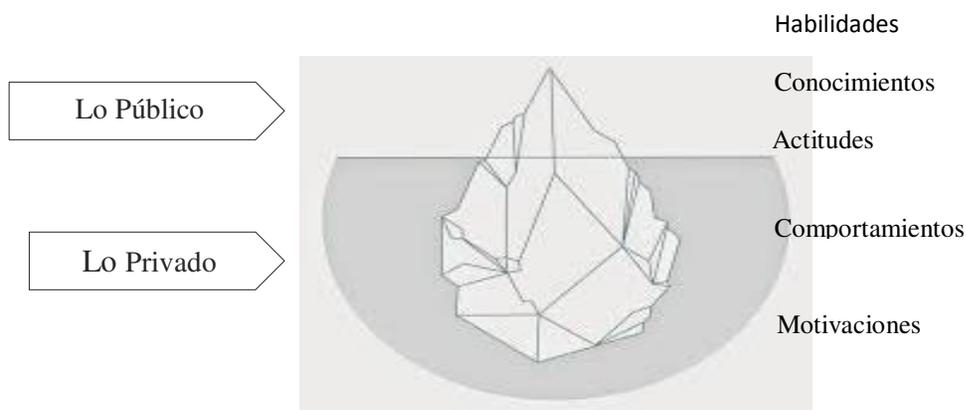


**Figura N<sup>o</sup> 4: Modelos de competencias**

**Autor:** Federico Wasinger

**Fuente:** Commentz Consulting. Chile

Según Spencer y Spencer, considera “el Modelo del Iceberg”, el mismo que “muestra diferentes niveles de competencias. Así, mientras algunos elementos son fácilmente identificables sobre la superficie y mensurables, hay otros que son difíciles de detectar y que sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos”



**Figura N° 5: Modelo Iceberg**  
**Autor:** Federico Wasinger  
**Fuente:** Commentz Consulting, Chile

## ***Niveles de competencia***

### ***Conocimientos***

Se considera oportuno iniciar este acápite estableciendo la diferencia entre información y conocimiento. Al respecto, Ontoria, Gómez y Molina (2005)<sup>48</sup> establecen que *“Existen diferencias entre información y conocimientos; aquella se compone de datos y acontecimientos, mientras que el conocimiento se relaciona con la comprensión y el significado que se da a la información.”* (p. 21)

Pero esta construcción que se realiza en el cerebro, no es un proceso simple, es necesario establecer toda una red de procedimientos que permiten al ser humano lograr la comprensión sobre un determinado tema, hecho o situación, para, posteriormente, asumir una postura respecto a ese nuevo conocimiento.

En el campo administrativo, el tema de conocimientos se concentra en la necesidad que se presenta de manejar determinados conocimientos para lograr los objetivos establecidos dentro de una organización. Conlleva, asimismo, no solo la comprensión propia de ese conocimiento sino la forma cómo se utiliza en la práctica, para los fines establecidos en el ámbito laboral.

Desde esta perspectiva, Damián, Ordoñez y Molinari (2007) refieren que el conocimiento es el proceso destinado a obtener la “información” y que se puede desarrollar en tres momentos: 1) nociones: o momento de aprehensión de hechos, fenómenos, relaciones y datos en general; 2) información o momento de manejo de la información, en el cual se organizan las nociones mediante estructuras semánticas o conceptuales; 3) conocimiento o momento de utilización de la información, que se caracteriza por la producción de ideas nuevas y formas propias o personalizadas de aplicar las estructuras o redes conceptuales ya adquiridas, para formular nuevos constructos y teorías.<sup>49</sup> (p. 12)

Como se puede ver, estos tres autores, logran plasmar ese procedimiento del que se hablaba en líneas precedentes; es decir, desde el momento en que se captura la información, pasando por la aprehensión propia de la misma y logrando fijar el conocimiento para su posterior aplicación.

Pizano (2012a), por su parte, establece que *“El flujo del conocimiento es una cadena de cuatro procesos virtuales que unen la base del conocimiento: creación de conocimiento, recolección, distribución y uso del conocimiento y reutilización.”*<sup>50</sup>(p. 144).

Nuevamente se encuentra en esta autora la delimitación de un proceso y se visualiza que, mientras Damián, Ordoñez y Molinari (2007) hacen referencia a tres momentos para la construcción de un nuevo conocimiento, Pizano

(2012a) lo fija en cuatro procesos; sin embargo, en ambos se detecta coincidencia al momento de plasmar la cadena procedimental del conocimiento.

Por su parte, Capella y Sánchez Moreno (1999)<sup>51</sup> refieren que *“Se suele entender por conocimiento el acto vital de conocer, a la aptitud del ser humano para sentir y percibir las impresiones exteriores... Los conocimientos provienen también de las acciones, de las cuales la percepción constituye la función señalizadora.”* (p. 155)

De esta forma, desde el punto de vista cognoscitivo, se puede decir que *“El conocimiento nuevo se vincula intencionada y sustancialmente con los conceptos y proposiciones existentes en la estructura cognoscitiva”*<sup>52</sup>(Pizano, 2012a, p. 258)

En palabras más sencillas, cabe establecer que el conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico, como un lenguaje de computación, un idioma, entre otros.

### ***Destrezas o habilidades***

Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien, como por ejemplo, programar una computadora.

Sánchez (1993) en Capella y Sánchez Moreno (1999)<sup>53</sup>

*“...dice que el desarrollo de habilidades intelectuales para un desempeño efectivo no es un proceso que ocurre de manera espontánea. El ser humano aprende de dos maneras: a partir del contacto con el medio ambiente, de manera espontánea e incidental y, a través de procesos de enseñanza-aprendizaje planificados y cuidadosamente desarrollados.”* (p. 200)

En el campo administrativo, las habilidades “...se han convertido en las calificaciones profesionales esenciales, con implicancias profundas para la calidad del producto, el servicio al cliente, la eficiencia interna y la seguridad en el lugar de trabajo y en el ambiente”.<sup>54</sup> (Bohlander y Snell, 2008, p. 330)

### **Motivación**

La palabra motivación, deriva de la palabra latina motum que, a su vez, deriva de movere, “lo que mueve a”.

*El motivo siempre está al fondo de cualquier actividad. Todo agente obra por un fin, y el fin es lo que empuja a actuar, lo que le pone en movimiento, el motivo de su acción.*<sup>55</sup> (Pizano, 2012a, p. 263)

Desde esta perspectiva, la motivación se convierte en la razón por la que una persona actúa ante determinadas circunstancias, aquellos pensamientos y/o preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado objetivo.

Cuba (2000)<sup>56</sup> por su parte, define a la motivación como “...un proceso psicológico encargado de generar, guiar y mantener en curso una conducta y lo hace en función de una meta o de un propósito.” (p. 135)

Al respecto, Frisancho (2012)<sup>57</sup> refiere que “...la necesidad genera el estado motivacional o motivo, éste impulsa al comportamiento a buscar y consumir el estímulo que restablezca la constancia del medio interno del organismo.” (p. 181)

Surge aquí un nuevo concepto relacionado a las necesidades, pues, se considera que el ser humano actúa con la finalidad de resolver o satisfacer sus

necesidades, las cuales han sido clasificadas de diversas maneras, pues, según Chivenato (2007), *“Para comprender qué motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas.”*<sup>58</sup>(p. 145)

Así, las necesidades, según Frisancho (2012)<sup>59</sup> se pueden clasificar entre necesidades fisiológicas y necesidades psicológicas. En el primer rubro se encuentran necesidades como el hambre, la sed y la sexualidad, mientras que en el segundo grupo se incluyen, entre otras, necesidades psicológicas personales como: competencia, determinación y sociabilidad.

Como se puede notar en este rubro se incluye un aspecto que sustenta esta investigación y que está referido a las competencias *“...necesidad de aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en asuntos concretos.”*<sup>60</sup> (Frisancho, 2012, p. 187)

Todo este conjunto de necesidades, han sido investigadas y analizadas desde diversas posturas y perspectivas, siendo la más conocida y difundida la pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow. Este autor, sostiene que las necesidades humanas se encuentran divididas en función a jerarquías y niveles, así cuando se cubren las necesidades básicas o de primer orden, se pasa a sentir la necesidad de satisfacer las que corresponden al orden superior.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: necesidades fisiológicas, de seguridad, amor (afecto), estimación y autorrealización. Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta.<sup>61</sup>(Hampton, 1989, p. 430)



**Figura N° 6:** Pirámide de las necesidades de Maslow

**Fuente:** Elaboración propia

Otros teóricos de la motivación son David McClelland, quien distingue “...tres necesidades secundarias (las necesidades fisiológicas o de la supervivencia son las únicas que reciben el nombre de (primarias) o socialmente adquiridas: poder, afiliación y logro.”<sup>62</sup> (Hampton, 1989, p. 439) Frederick Herzberg, investigador que propuso la teoría de la motivación/higiene o Alderfer quien “...incluye la modificación de la jerarquía de Maslow”.<sup>63</sup> (Hampton, 1989, p. 444)

**Cuadro N° 3: Comparación de las principales categorías motivacionales**

Categorías de Maslow (Jerarquía)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factores de Herzberg (Jerarquía implícita)
1. Necesidades fisiológicas.	Necesidades de Existencia		CONDICIONES DE TRABAJO
2. Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)		Poder	SALARIO Y BENEFICIOS SUPERVISIÓN
3. Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales.	Necesidades de relación	Afiliación	COMPAÑEROS DE TRABAJO
4. Necesidades de autoestimación (retroalimentación por los demás) Autoestimación (actividades que se confirman a sí mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro	RECONOCIMIENTO RESPONSABILIDAD DE PROGRESO
5. Autorrealización			INTERÉS DEL TRABAJO

Fuente: Hampton, 1989

***Etapas de la motivación***

El desarrollo histórico del estudio de la motivación tiene para Cuba (2000)<sup>64</sup> dos etapas muy marcadas:

- a) Etapa precientífica, que pasó desde la creencia de espíritus que dominaban al ser humano y los hacía comportarse de determinada manera, evolucionando al aporte griego de Sócrates (dualismo de la naturaleza humana), Platón y Aristóteles (conductas relacionadas con sentimientos de afecto) y propugnando en el siglo XIX la investigación como herramienta sistemática para establecer un marco teórico del proceso motivacional.

b) Etapa científica, que se inicia con los descubrimientos de Darwin, los aportes de Mc Dougall, que busca su fuerza motivadora en los instintos; los estudios de Thorndike, que sustenta el proceso motivacional en el aprendizaje, y de Wundt que se dedicó a la investigación de las funciones cognoscitivas que aunado a los aportes de Ach y Stern predominan hasta la actualidad.

### ***Actitudes***

Al término actitud se le ha dado una diversidad de definiciones, dado el importante rol que desempeña en el accionar del ser humano. Así, en el Diccionario de la lengua española (2014), se registra la palabra actitud como la “...*disposición de ánimo, manifestada de algún modo.*”<sup>65</sup>(p. 37)

Las actitudes entendidas desde su origen conceptual, estarían directamente relacionadas con el comportamiento que el ser humano presenta frente a determinados objetos o situaciones. Así, si la actitud de la persona ante el trabajo es favorable, lo más seguro es que su rendimiento sea óptimo, pero si es desfavorable no podrá contribuir al logro de los objetivos establecidos por la organización en la que se desempeña.

Pero, esta palabra tan sencilla, recibe una serie de aportaciones desde ámbitos tan complejos como la biología, la psicología y la sociología. Es por ello, que revisando sus acepciones a través de la historia, rescatamos algunas de las acepciones brindadas. Así, Thomas & Znaniecki (1918) definen a las actitudes como los procesos mentales que determinan las respuesta de los individuos, actuales o potenciales, hacia su medio social. Por su parte, Thurstone (1928) establece que la actitud es “La intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico”. Murphy, Murphy & Newcomb (1937) consideran que las actitudes son “una respuesta afectiva relativamente estable

en relación a un objeto”. Allport (1935) define a la actitud como “procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas activas como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto se puede definir como un estado de la mente de un individuo respecto a un valor”.<sup>66</sup>(González, 2006)

Ya en un plano más actual, Pizano (2012a)<sup>67</sup> define a las actitudes como “...*formas de actuar, demostraciones del sentir y pensar. Responden a los intereses y motivaciones, y reflejan aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos, afectivos y conductuales...*” (p. 147)

Por su parte, la teoría de las relaciones humanas no duda en establecer un estrecho vínculo entre las actitudes y la moral, sosteniendo que “...*una moral alta va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo... genera colaboración...deseo de pertenencia y la satisfacción de trabajar en grupo.*”<sup>68</sup> (Chiavenato, 2007a, p. 149)

En suma, se puede decir que las actitudes reflejan la manera como se tenderá a describir a las personas. Estas características son conductas habituales mediante las cuales se reconoce a las personas.

### ***Concepto de sí mismo***

Cuando se hace referencia al concepto que una persona tiene de sí misma, es insoslayable remitirse o apoyarse en la psicología, pues, es la rama que puede explicar con mayor claridad aspectos relacionados con la personalidad de un individuo.

Y es que, el concepto de sí mismo, es un ámbito que corresponde a la personalidad que tiene un individuo, como resultado de una combinación de

factores (herencias, entorno sociocultural y situación) y que la diferencia de otras personas.

Al respecto, algunas teorías de la personalidad, insisten en resaltar la influencia de los rasgos en la personalidad. Allport en Frisancho (2012)<sup>69</sup> distingue tres tipos de rasgos: 1) rasgos cardinales que definen la individualidad, pues, son únicos en una persona; 2) rasgos centrales, que son las características más sobresalientes de una persona, dirigen su conducta y las necesidades psicológicas y; 3) rasgos secundarios, como preferencias y aficiones, aspectos menos frecuentes en una persona.

Por su parte, Catell refiere que *“...el rasgo es un instrumento conceptual de valor predictivo. Define rasgo como unidad de personalidad que permite predecir qué hará una persona al enfrentar una situación que se presente. En el sentido indicado, los rasgos vienen a ser determinantes del comportamiento. Como tales, explican la regularidad en la conducta.”*<sup>70</sup>(Frisancho, 2012)

Se puede decir que el concepto de sí mismo, en base a la personalidad de cada ser humano, es la imagen que un individuo muestra en público, representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder, sus intereses y motivaciones.

### ***Gestión de competencias genéricas***

El cambio vertiginoso hacia mercados cada vez más globales, competitivos y complejos, necesariamente impacta en el desempeño esperado de las organizaciones, especialmente en las PYMES, no solo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la gestión de los recursos humanos, a través de una mejora potencial de sus competencias genéricas.

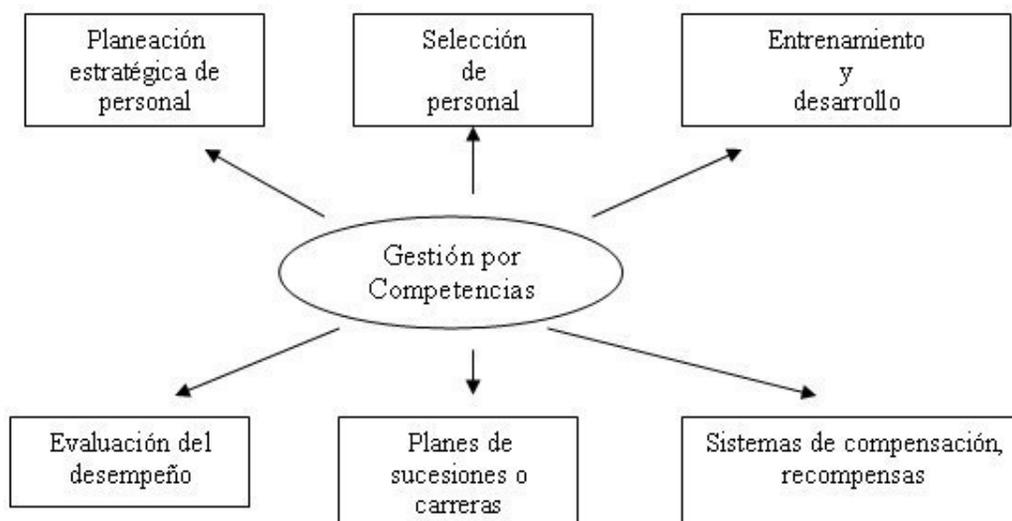
La Gestión de Competencias Genéricas es un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos, con un nuevo enfoque: detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que mejoran el desempeño laboral de los trabajadores de la organización y que le diferencia en su sector.

Según Chiavenato (2009b)<sup>71</sup> es “... *el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida*”. (p. 9)

Por su parte, Soto (2013)<sup>72</sup>, define a las competencias genéricas como:

*Aquellas importantes para todas las personas de la empresa y que tienen relación y están alineadas con sus valores corporativos. Y es así porque son competencias que la empresa necesita en sus componentes para lograr sus objetivos. Por eso, las personas que entran en ella deben tener estas competencias que están vinculadas con las metas y los valores de la organización.*

Las competencias genéricas están alineadas con la planificación estratégica de la organización; es decir con la misión, visión, políticas, valores corporativos, la cultura y la estrategia propiamente dicha, así como con la evaluación del desempeño, entre otros, tal y como se puede observar en la Figura N° 7.



**Figura N° 7: Gestión por competencias genéricas**

**Autor:** Rolando Macías Gelabert

**Fuente:** Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas

### ***Metodología para implantar un modelo de gestión por competencias***

La gestión por competencias hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptarla a las necesidades de organización de la entidad. Cuando la organización se plantea contratar a una persona debe preguntarse en primer lugar qué objetivo tiene el puesto que va a ocupar, cuál es su misión dentro de la organización. Las necesidades de contratación se reflejan en el plan estratégico de recursos humanos, es decir, un plan en el que se establece cuántas personas se necesitan, qué competencias deben reunir y en qué plazos deben incorporarse.

Alles (2003)<sup>73</sup>, menciona que la metodología para implementar un modelo de gestión por competencias está dada por las siguientes fases:

- 1° **La sensibilización**; que busca comunicar al personal la importancia de la implementación del modelo por competencias, las fases en que está compuesto y la participación requerida de cada uno de los trabajadores en el proceso.

- 2° **Definición de las competencias genéricas de la organización;** para ello se requiere contar con el plan estratégico de la organización, de tal forma que conociendo la misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos. Esta fase se trabaja directamente con la Dirección de la empresa.
- 3° **Análisis de los puestos de trabajo;** busca identificar el cargo por medio del análisis de las actividades, responsabilidades asignadas y resultados esperados, los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que debe poseer la persona que ejerce el cargo para su adecuado desempeño.
- 4° **Definición del perfil de competencias requeridas;** que consiste en listar las competencias que requiere el cargo y determinar en base a estas competencias el perfil para cada puesto de trabajo.
- 5° **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles;** los cambios constantes de la actividad empresarial y la modificación de los cargos por adición o disminución de funciones, requiere que periódicamente se evalúen los perfiles, para identificar qué cambios se deben realizar y actualizarlos a cada situación en la que se encuentre la empresa.

### **2.3.2 Desempeño laboral**

#### ***Definición***

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. <sup>74</sup>(EcuRed, 2013)

## ***Evaluación***

El proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba se realiza a través de cuatro fases o ciclo de la calidad – PEVA-: P = Planear la evaluación, E = Ejecutar el proceso, V = Verificar los resultados alcanzados, y A = Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.

### ***Fases de la Evaluación***

#### **Planear la evaluación**

- Definir compromisos (Unidades y elementos de competencia) para el período a evaluar:
  - a. Contribuciones y metas individuales.
  - b. Competencias comportamentales:
    - i. Comunes a todos los empleos.
    - ii. Del nivel jerárquico.
- Definir criterios de desempeño y evidencias requeridas para cada unidad y elemento de competencia.
- Asignar peso relativo a cada unidad o elemento y a cada evidencia cuando se requiera más de una.

#### **Ejecutar el proceso**

- Realizar el seguimiento al desempeño del empleado.
- Conformar el Portafolio de Evidencias.:
  - a. Evidencias de producto.
  - b. Evidencias de comportamientos.
  - c. Evidencias de conocimientos y comprensión.
- Prescribir acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento.

## **Verificar los resultados alcanzados**

- Comparar logros obtenidos contra compromisos adquiridos:
  - a. Contribuciones y metas.
  - b. Competencias comportamentales.
- Valorar los resultados alcanzados por el empleado.

## **Acciones correctivas**

- Calificar el desempeño laboral del empleado (Evaluaciones definitivas)
- Actuar constructivamente mediante la fijación de:
  - a. Acciones correctivas.
  - b. Acciones preventivas.
  - c. Acciones de mejoramiento.
    - i. ¿En qué aspectos?
    - ii. ¿Con qué resultados esperados?
    - iii. ¿Para qué fecha de cumplimiento? <sup>75</sup> (Comisión Nacional de Servicio Civil, 2006)

## ***Tendencias de la evaluación***

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervisión de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad.

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

- 1) Los indicadores.
- 2) Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.
- 3) Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas: la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, es decir, de reinformación de las

personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol.

En este contexto, la evaluación adquiere un sentido más amplio y envolvente con la inclusión de nuevos aspectos, como:

- a) Competencia personal: la capacidad personal para aprender y absorber nuevos conocimientos y habilidades.
- b) Competencia tecnológica: la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- c) Competencia metodológica: La capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
- d) Competencia social: la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Por lo general, las personas consiguen reunir distintas dosis de cada una de esas competencias, y deben contar con retroalimentación suficiente para diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

### ***Valoración del desempeño laboral***

La valoración del desempeño es identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización para el desarrollo tanto del empleado así como el de la empresa. Las organizaciones suelen realizar una valoración del rendimiento con los fines:

***Administrativos:*** decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, teniendo en cuenta las promociones y las recompensas.

**Social:** decisiones sobre una mejora en el clima laboral.

**Técnico:** decisiones sobre el fortalecimiento de las capacidades laborales del empleado sin olvidar los consejos y la formación.

### **2.3.3 Organización empresarial**

Cuando se habla de organización empresarial, nos referimos a la “... *unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes*”<sup>76</sup>(Robbins, 2004, p. 4)

Desde esta perspectiva, una organización empresarial se puede entender como el conjunto de personas que se unen con la finalidad de lograr un objetivo común. Las organizaciones pueden ser grandes o pequeñas, pero, siempre deben estar orientadas hacia la consecución de un fin. Su razón de ser se convierte así en la producción de bienes o servicios, que satisfagan una necesidad, básica o suntuaria, pero requerida por los clientes.

Al respecto, Dávila (1998)<sup>77</sup> refiere que una organización es “...*un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones)*” (p. 7)

Definitivamente, en esta definición se logra plasmar de forma muy sencilla, un aspecto relevante e imprescindible en cualquier organización empresarial: los recursos humanos. Ese factor primordial en el cual se centra la presente investigación. Si se tiene en cuenta que a pesar de los avances de la tecnología y de encontrarse en la era del conocimiento, si no se cuenta con el material humano adecuado, poco podrán hacer las PYMES por mantenerse en un entorno tan competitivo.

De ahí la importancia de concentrar los esfuerzos en invertir para desarrollar las competencias y la formación integral de los colaboradores de una empresa.

Por su parte, Hamburger (2004)<sup>78</sup> manifiesta que *“...Son sistemas sociales porque son agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos que los seres humanos individualmente no podrán alcanzar.”* (p. 26)

Se retoman aquí, los criterios de necesidad establecidos por Maslow y, por una serie de estudiosos e investigadores respecto a este tema. Los servicios o productos que se ofrecen siempre van orientados a cubrir las necesidades de los seres humanos y, en esa medida, deben orientarse a funcionar de un modo eficaz y eficiente para mantenerse en el mercado y contrarrestar los efectos de un entorno de alta competitividad.

Velásquez (2012)<sup>79</sup> por su lado refiere que *“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito o meta explícita común, mediante la división del trabajo de las funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad.”* (p. 401)

En esta concepción se evidencia el sentido de organización empresarial como tal, orientada hacia un fin u objetivo. En este sentido, D`Alessio (2015)<sup>80</sup> sustenta que

Cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de enfocarse en los asuntos internos de administración, los gerentes deben cumplir también con los requerimientos de calidad, innovación, variedad y sensibilidad de los

clientes. Estos estándares a menudo separan a los ganadores de los perdedores en el mundo competitivo de hoy. (p. 627)

Es importante tener en cuenta que la organizaciones están directamente ligadas a la vida del ser humano, pues, como establece <sup>81</sup>Chiavenato (2007a)

El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta por organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones. ... La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones. (p. 2)

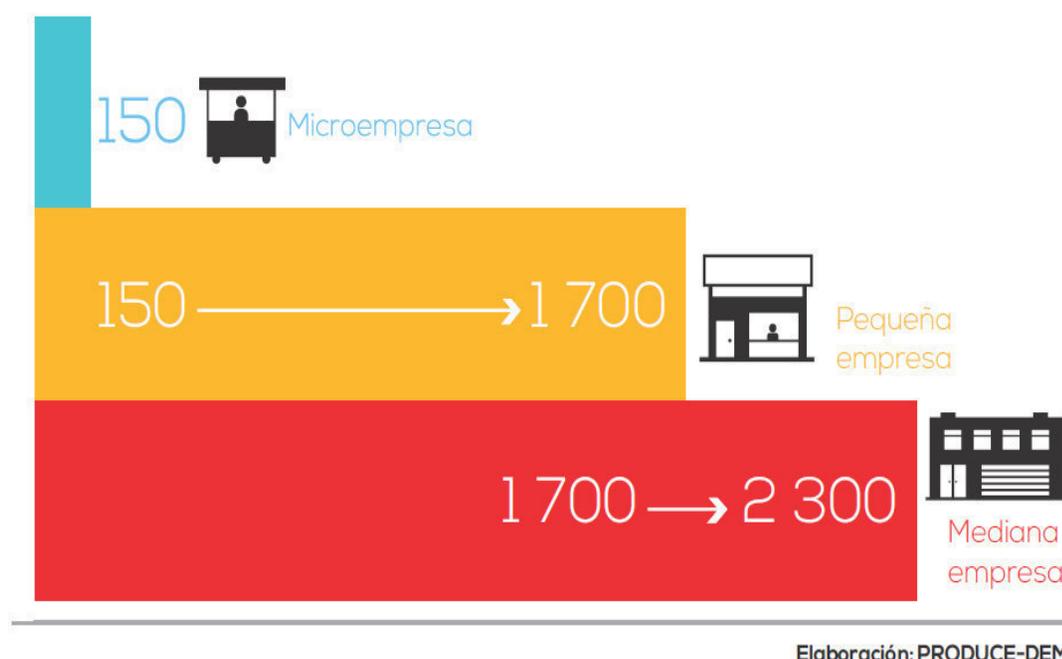
Desde esta perspectiva, toda organización empresarial, debe preocuparse por mantenerse en constante innovación, no solo en lo que se refiere a tecnología, recursos y/o medios materiales, sino, principal e insoslayablemente en la formación, capacitación y actualización de sus trabajadores, pues, ellos se convierten en la principal herramienta para el logro de los objetivos establecidos.

#### **2.3.4 PYMES**

Según Arbulú (2006)<sup>82</sup> las PYMES (Pequeña y Micro Empresa) son “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios...” (p. 32)

Los criterios para definir a cuál estrato empresarial pertenece una empresa, de acuerdo a la Ley N° 30056, se basan en el promedio de ventas anuales que cada empresa tiene, medidas en Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

De esta forma, entraría dentro del rango de micro empresa, toda aquella que tenga un promedio de 150 UIT de ventas anuales, pequeña empresa las que tengas entre 150 y 1700 UIT y mediana empresa, las que fluctúen entre los 1700 y 2300 UIT.



**Figura N° 8: Estrato empresarial de acuerdo a ventas anuales**  
**Fuente:** Ministerio de la Producción, 2015, p.8

Desde hace varios años, las PYMES han adquirido un papel relevante en la economía mundial y, por supuesto, en la nacional. Ello, se debe a diversos motivos entre los que se debe destacar, en primera instancia, los cambios que se producen en el contexto global, con el vertiginoso crecimiento del internet y las TIC en general, produciendo nuevas formas de trabajo que empezaron a abrir un abanico de posibilidades ante un panorama mundial en el que los sistemas de trabajo no cubrían la demanda de trabajo de la población.

Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, entre otras cosas por el hecho de que tales organizaciones tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva. En casi todos los países, la generación de empleos se ha venido reduciendo de tal forma, que el gobierno, y el sector privado (grandes y medianas empresas) no han podido absorber a la población en edad de trabajar.<sup>83</sup> (Ministerio de Trabajo, 2006, p. 11)

A ello, se sumaron el crecimiento de la población y la dificultad para conseguir empleos en un sistema de organización empresarial que iba quedando obsoleto. “Esta forma de producción tradicional es reemplazada con mayor o menor velocidad (según el país o región), por el modelo de “especialización flexible” basado en empresas de menor tamaño y densas redes empresariales.”<sup>84</sup> (Villarán, 2000)

Surgen aquí entonces, las pequeñas y medianas empresas como una interesante alternativa para generar empleo, situación que, en el caso peruano, fue evolucionando a tal punto que, según estadísticas del Ministerio de la Producción al 2014, este segmento representa el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana - el 94.9% son microempresas, 4.5% pequeña y 0.2% mediana, generando un promedio del 60% de las PEA ocupada, cifras que las colocan como fuente generadora de empleo.

En países en vías de desarrollo como el Perú, las PYMES cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado, produciendo y ofertando bienes, añadiendo valor agregado y contribuyendo a la generación de empleo.<sup>85</sup> (Arbulú, 2006, p. 36)

## Empresas formales

Según estrato empresarial, 2014

Estrato empresarial <sup>1</sup>	N° de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
<b>Total de Mipyme</b>	<b>1,592,232</b>	<b>99.5</b>
Gran Empresa	8,388	0.5
<b>Total de Empresas</b>	<b>1,600,620</b>	<b>100.0</b>

<sup>1/</sup> El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

**Figura N° 9: Empresas formales según estrato empresarial 2014**

Autor: Sunat, 2014

Elaboración: PRODUCE - DEMI

## Mipyme formales

Según tipo de contribuyente, 2014

Tipo de contribuyente	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Total Mipyme	%
Persona natural	1,117,785	73.6	10,362	14.5	102	3.9	1,128,249	70.9
Sociedad anónima cerrada	188,214	12.4	32,550	45.6	1,440	54.6	222,204	14.0
Empresa individual de Resp. Ltda.	131,610	8.7	14,480	20.3	345	13.1	146,435	9.2
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	52,833	3.5	8,718	12.2	309	11.7	61,860	3.9
Sociedad anónima	14,773	1.0	3,962	5.6	389	14.8	19,124	1.2
Sociedad irregular	6,190	0.4	466	0.7	9	0.3	6,665	0.4
Sociedad civil	1,823	0.1	196	0.3	10	0.4	2,029	0.1
Otros	5,056	0.3	579	0.8	31	1.2	5,666	0.4
<b>Total</b>	<b>1,518,284</b>	<b>100</b>	<b>71,313</b>	<b>100</b>	<b>2,635</b>	<b>100</b>	<b>1,592,232</b>	<b>100</b>

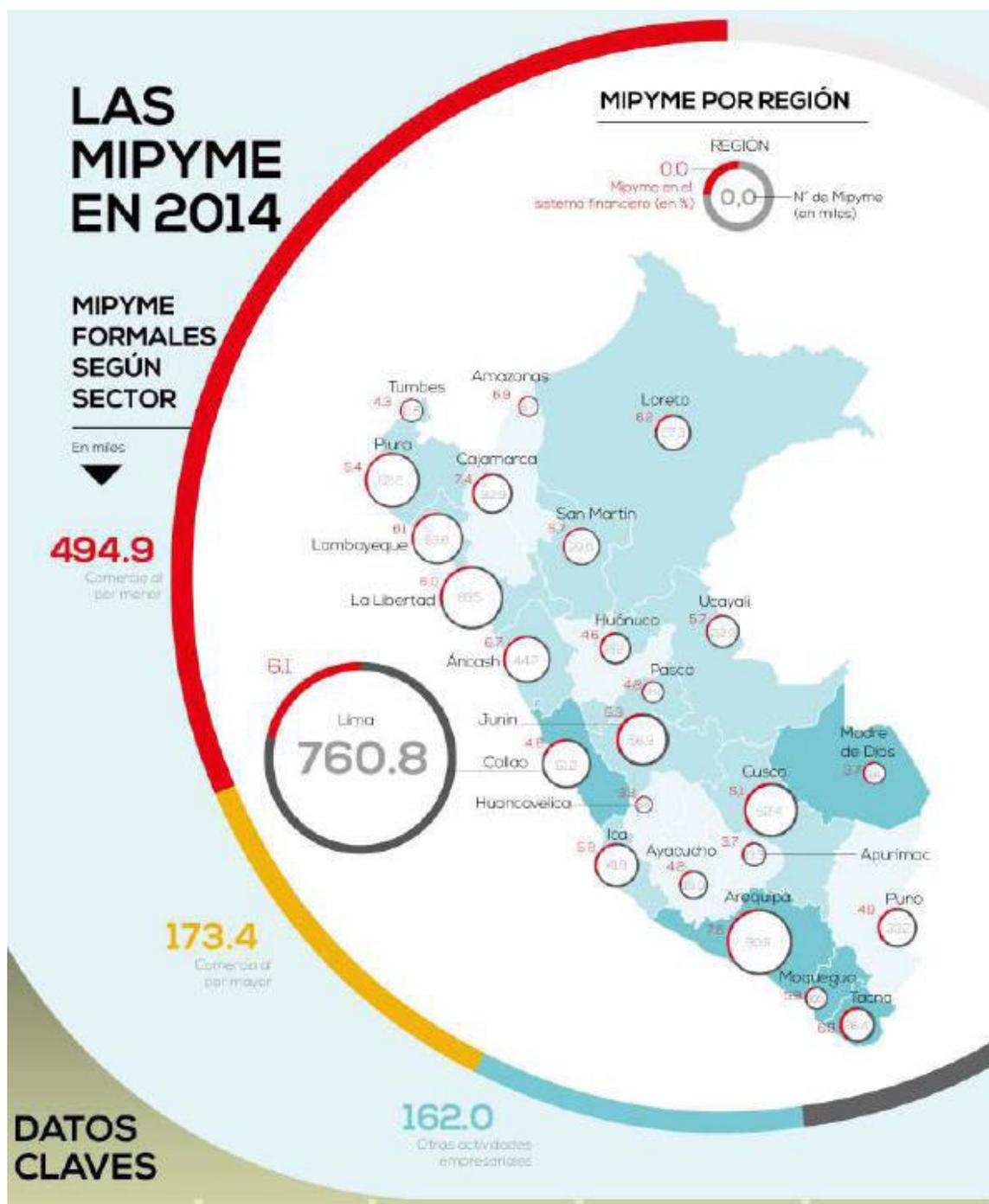
Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.  
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014.  
Elaboración: PRODUCE - DEMI.

**Figura N° 10: MiPYMES formales**

Autor: Sunat, 2014

Elaboración: PRODUCE - DEMI

Su impacto se da a nivel nacional, siendo Lima la región que más empresas de este tipo alberga, tal como se puede visualizar en la siguiente figura:



**Figura N° 11:** MiPYMES formales según sector  
**Elaboración:** Ministerio de la Producción, 2015, p.10

Sin embargo, no se puede soslayar una realidad innegable pues, a pesar del crecimiento de este sector en un 7.4%, durante el periodo 2010 – 2014, aún

existe un gran porcentaje de informalidad con el 56% de las MYPE no registradas en la SUNAT.

### Evolución de las Mipyme formales, 2010-14



Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056  
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010-2014 / Elaboración: PRODUCE -DEMI

**Figura N° 12: Evolución de las MiPYMES formales, 2010 – 14**

**Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010-2014**

**Elaboración: PRODUCE - DEMI**

Dentro de este panorama, la actividad manufacturera, en el año 2015 alcanzó los S/. 64 939 millones de soles, valor que significó una disminución de -1,7% en relación al año previo. Este comportamiento se debió a la menor actividad productiva del subsector no primario (-2,7%). En este rubro, el sector textil presentó una disminución de las exportaciones ante la baja demanda de productos textiles provenientes de EE.UU., Venezuela y demás países Latinoamericanos.

Si bien es cierto, según datos vertidos por el Ministerio de la Producción (2016), el Subsector No Primario se contrajo en 1,3%, el rubro referido a prendas de vestir y textiles tuvo una ligera alza del 2.4, tal como se puede visualizar en la Figura N° 13 “La producción de prendas de vestir retomó la senda de crecimiento en junio gracias a una mayor demanda por abrigos, polos, vestidos, casacas, pantalones y ropa interior por parte de clientes extranjeros, asociada a una dinámica positiva de los pedidos locales.” (p. 8)



**Figura N° 13: Subsector manufacturero No Primario**

**Autor:** Ministerio de la Producción, 2016, p. 7

**Fuente:** DEMI (PRODUCE)

Esta situación refleja una panorama alentador para las PYMES del sector confecciones y se convierte en una razón adicional para fortalecer las competencias genéricas laborales de los trabajadores que se desenvuelven en este ámbito, pues, de su desempeño dependerá en gran medida el éxito o fracaso de una empresa y, por ende, del aporte económico que pueda realizar o no, para la sociedad.

## 2.4 Glosario de términos

### **Competencias**

Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización.

### **Competencias genéricas:**

El “saber ser”, características personales que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

### **Gestión de competencias genéricas:**

Según Chiavenato (2009b)<sup>86</sup>, la gestión de competencias genéricas es *“...el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”*.

### **Desempeño laboral:**

Comportamiento de la persona que ocupa un puesto. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.<sup>87</sup> (Chiavenato, 2009b).

## **Evaluación del desempeño laboral**

Según Werther y Davis (2003)<sup>88</sup> *“la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”*. (p. 231)

**Administrativos:** decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, teniendo en cuenta las promociones y las recompensas.

**Social:** decisiones sobre una mejora en el clima laboral.

**Técnico:** decisiones sobre el fortalecimiento de las capacidades laborales del empleado sin olvidar los consejos y la formación.

## **PYMES**

Son “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios...”<sup>89</sup> (Arbulú, 2006, p. 32)

## **Conocimientos**

“...acto vital de conocer, a la aptitud del ser humano para sentir y percibir las impresiones exteriores... Los conocimientos provienen también de las acciones, de las cuales la percepción constituye la función señalizadora.” (Capella y Sánchez Moreno, 1999, p. 155)

## **Destrezas o habilidades**

“...se han convertido en las calificaciones profesionales esenciales, con implicancias profundas para la calidad del producto, el servicio al cliente, la eficiencia interna y la seguridad en el lugar de trabajo y en el ambiente”. (Bohlander y Snell, 2008, p. 330)

## **Motivación**

“... proceso psicológico encargado de generar, guiar y mantener en curso una conducta y lo hace en función de una meta o de un propósito.” (Cuba, 2000, p. 135)

## **Actitudes**

“...formas de actuar, demostraciones del sentir y pensar. Responden a los intereses y motivaciones, y reflejan aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos, afectivos y conductuales...” (Pizano, 2012a, p. 147)

## **Concepto de sí mismo**

...es la imagen que un individuo muestra en público, representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder, sus intereses y motivaciones. (Frisancho, 2012)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

La metodología del presente estudio es de alcance descriptivo correlacional. El alcance descriptivo es el apropiado para especificar las propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.<sup>90</sup> (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003 a, p. 119)

Este tipo de estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.<sup>91</sup> (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 c, p. 93)

Para Vara (2010) los estudios descriptivos correlacionales se centran en “Determinar el grado de asociación entre varias variables empresariales. Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto.”<sup>92</sup> (p. 195)

#### **3.1.2 Diseño de la investigación**

El diseño de este trabajo de investigación es no experimental, transversal o transeccional, pues se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

Las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” así mismo también sostiene que la Investigación transversal o transeccional son “investigaciones que recopilan datos en un momento único”<sup>93</sup> (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007b, pp. 269 - 270).

Para dicho análisis se aplicó la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de dos cuestionarios a trabajadores de las PYMES del sector confecciones, cuyo fin es conocer si las competencias genéricas está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores. M: Competencias (R) Desempeño laboral.

### **3.2 Unidad de análisis**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2007b)<sup>94</sup>, la unidad de análisis son los sujetos “que van a ser medidos” (p. 117). En el caso del presente estudio la unidad de análisis son trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.

### **3.3 Población de estudio**

Para Arnau, referido por Hurtado (2000)<sup>95</sup>, la población se define “como el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información”, afirma que es “el conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión”

Dicho esto la población que se ha considerado en la investigación está constituida por la PEA ocupada de las PYMES de Lima Metropolitana (Pequeñas y Microempresas) de la rama del sector confecciones al 2014.

### 3.4 Muestra

Según, Sabino (2001)<sup>96</sup>, define muestra como la “parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”, y tiene diferentes definiciones según el tipo de estudio que se esté realizando. En el caso de este estudio, que presenta un enfoque cuantitativo, no es más que un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. (p. 302).

El tamaño de la muestra se determina utilizando la siguiente fórmula para estimar proporciones (Cochran, 1977).

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

donde:

z : valor de la abscisa de la curva normal para un porcentaje de confianza de estimación.

P = Porcentaje de alguna característica importante del estudio.

Q = 1 – P

e = Error muestral.

N = tamaño de la población.

Reemplazando:

Z = 1.96 para un 95% de confianza.

P = 0.50 (se asume que el 50% de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana, poseen las competencias genéricas para desempeñar sus cargos).

Q = 0.50

e = 0.064

N = 479,900 (INEI, 2014).

Así,

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(479,900)}{(0.064)^2 (479,900) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} = 234$$

La muestra de estudio comprende a 230 trabajadores, que fueron seleccionados estadísticamente de las PYMES que se ubican en los distritos de Lima Metropolitana, de acuerdo al detalle que se visualiza en el Cuadro N° 4.

**Cuadro N° 4:** Detalle de la muestra de estudio

<b>Distritos</b>	<b>Total de trabajadores</b>
Pueblo Libre	40
Los Olivos	40
Santiago de	15
Surco	
Surquillo	30
Rímac	20
La Victoria	40
San Juan de	45
Miraflores	
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Caracterización de la muestra

**Cuadro N° 5:** Género de los trabajadores

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Masculino	169	73.5
Femenino	61	26.5
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el 73.5% de los trabajadores encuestados son de sexo masculino y el 26.5 % son de sexo femenino.

**Cuadro N° 6:** Puesto que ocupan los trabajadores

<b>Puesto que ocupa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Almacén	27	11.7
Cortador	45	19.6
Costurero	50	21.7
Acabado	31	13.5
Planchador	16	7.0
Calidad	20	8.7
Empaque	15	6.5
Ventas	12	5.2
Administrativos	14	6.1
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La investigación revela que el 21.7% de los trabajadores ocupan el puesto de Costurero, el 19.6% ocupan el puesto de Cortador, seguido de un 13.5% que ocupan el puesto de Acabado y un 11.7% de trabajadores que ocupan el puesto de Almacén. Asimismo, solo el 5.2% de ellos ocupa el puesto de Ventas.

**Cuadro N° 7:** Puesto que ocupan los trabajadores por género

<b>Puesto que ocupa</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
Almacén	19	8	27
Cortador	34	11	45
Costurero	36	14	50
Acabado	21	10	31
Planchador	10	6	16
Calidad	18	2	20
Empaque	11	4	15
Ventas	11	1	12
Administrativos	9	5	14
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>61</b>	<b>230</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En este cuadro se detallan los puestos que ocupan los trabajadores según su género. Así, de 50 trabajadores costureros, 36 son hombres y 14 son mujeres. Además de 20 trabajadores que laboran en el área de calidad, 18 son hombres y 2 son mujeres. Con estos datos se puede deducir que los puestos están conformados en su mayoría por el género masculino.

**Cuadro N° 8:** Distribución de la edad (años) de los trabajadores

Intervalo de confianza		Marca de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
LI	LS (*)	$X_i$	$f_i$	$h_i$	$h_i$
18.0	22.1	20.05	23	0.100	23
22.2	26.1	24.15	31	0.1348	54
26.2	30.2	28.25	45	0.1957	99
30.3	34.3	32.35	27	0.1174	126
34.4	38.4	36.45	29	0.1261	155
38.5	42.5	40.55	33	0.1435	188
42.6	46.6	44.65	20	0.0870	208
46.7	50.7	48.75	14	0.0609	222
50.8	54.8	52.85	6	0.0261	228
54.9	59.0	563.95	2	0.0097	230
<b>TOTAL</b>			<b>230</b>	<b>1</b>	

(\*) Regla de Sturges

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el 20% de los trabajadores tienen edades entre 26.2 años y 30.2 años, el 14.4% de ellos cuentan con edades entre 38.5 y 42.5 años y el 13.5% entre 22.1 y 26.1 años. Solo un 1% de los trabajadores tienen edades entre 54.9 a 59 años.

**Cuadro N° 9:** Distribución del tiempo (años) de permanencia de los trabajadores

Intervalo de confianza		Marca de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
LI	LS (*)	Xi	fi	h <sub>i</sub>	h <sub>i</sub>
0.2	2.3	1.3	104	0.452	104
2.4	4.5	3.5	81	0.3522	185
4.6	6.7	5.7	20	0.0870	205
6.8	8.9	7.9	9	0.0391	214
9.0	11.1	10.1	11	0.0478	225
11.2	13.3	12.3	2	0.0087	227
13.4	15.5	14.5	1	0.0043	228
15.6	17.7	16.7	0	0.0	228
17.8	19.9	18.9	1	0.0043	229
20.0	22.2	21.1	1	0.0043	230
<b>TOTAL</b>			<b>230</b>	<b>1</b>	

(\*) Regla de Sturges

**Fuente:** Elaboración propia

El 45.2% de los trabajadores permanecen en la empresa entre 0.2 y 2.3 años, seguido del 35.22% de ellos que tienen entre 2.4 y 4.5 años de antigüedad en la empresa.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas:**

- a) Autoevaluación de los trabajadores respecto a la variable Competencias Genéricas.
- b) Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores por parte del jefe inmediato.

#### **3.5.2 Instrumentos de recolección de datos**

Se construyeron los instrumentos siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Se listaron las variables que se pretenden medir u observar.
2. Se revisó su definición conceptual y se comprendieron los significados.
3. Se consideró la definición operacional de cada variable es decir sus dimensiones e indicadores (Ver numeral 1.7 del Capítulo I).
4. Realización del Análisis Factorial

Es muy conveniente tener un conocimiento previo de qué factores se quiere medir y elegir las variables de acuerdo con los mismos. Actuando de esta manera el análisis gana en potencia y generalidad aumentando significativamente el grado de inteligibilidad de los resultados obtenidos.

#### **a) Cuestionario de Competencias Genéricas (Anexo N° 1)**

Es el cuestionario evaluador de las competencias genéricas que poseen los trabajadores. Es una medida diagnóstica y prescriptiva que se focaliza en cubrir un amplio rango de pensamientos y conductas.

El cuestionario es de aplicación individual, colectiva o auto administrada, sin tiempo límite, en promedio los examinados lo concluyen en 15 minutos.

Consta de 23 reactivos presentados como afirmaciones y distribuidos en cinco escalas, las cuales son: conocimientos, destrezas o habilidades, motivación, actitudes y el concepto de sí mismo. Las respuestas a cada uno de los ítem aparecen categorizadas en una escala de cinco puntos, que van desde absolutamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo hasta absolutamente de acuerdo.

Cabe señalar que el cuestionario también cuenta con Validez de Contenido por Expertos

### Cuadro Nº 10: Análisis Factorial. Competencias Genéricas

#### a) Matriz de correlaciones de los ítems

	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5	g_6	g_7	g_8	g_9	g_10	g_11	g_12	g_13	g_14	g_15	g_16	g_17	g_18	g_19	g_20	g_21	g_22	g_23
g_1	1,00	,585	,506	,263	,086	,338	,254	,058	,187	,231	,105	,043	,144	,068	,064	,038	-,041	-,005	,196	,188	-,027	-,025	-,022
g_2	,585	1,00	,239	,171	,173	,158	,140	,012	,270	,021	,034	,081	,053	,048	-,003	-,036	-,151	-,117	,056	,119	-,077	-,032	,031
g_3	,506	,239	1,00	,497	,316	,317	,277	,055	,204	,204	,050	,068	,081	,100	,047	,046	,074	,075	,003	,122	,054	,016	-,049
g_4	,263	,171	,497	1,00	,450	,228	,179	,099	,296	,000	,009	,153	,071	,152	,163	,025	,180	,090	-,179	,014	,072	-,024	-,096
g_5	,086	,173	,316	,450	1,00	,114	,050	,034	,150	,101	,212	,088	,098	,106	,089	,042	,103	,056	-,201	,160	,107	,070	,017
g_6	,338	,158	,317	,228	,114	1,00	,466	,463	,214	,367	,174	,223	,251	,223	,218	,102	,118	,224	,140	,104	,263	,012	,298
g_7	,254	,140	,277	,179	,050	,466	1,00	,324	,271	,278	,308	,214	,123	,280	,139	,049	,033	,168	,056	,052	,019	,117	,005
g_8	,058	,012	,055	,099	,034	,463	,324	1,00	,330	,256	,323	,254	,263	,161	,092	,201	,214	,154	-,090	-,015	,272	,008	,196
g_9	,187	,270	,204	,296	,150	,214	,271	,330	1,00	,211	,120	,186	,268	,220	,200	,179	,181	,127	-,119	,080	,164	,130	,048
g_10	,231	,021	,204	,000	,101	,367	,278	,256	,211	1,00	,462	,342	,368	,269	,259	,310	,279	,363	,143	,181	,323	,099	,071
g_11	,105	,034	,050	,009	,212	,174	,308	,323	,120	,462	1,00	,352	,237	,197	,243	,142	,255	,206	-,029	,067	,096	,205	,002
g_12	,043	,081	,068	,153	,088	,223	,214	,254	,186	,342	,352	1,00	,236	,272	,287	,185	,219	,256	,142	,092	,158	-,015	,058
g_13	,144	,053	,081	,071	,098	,251	,123	,263	,268	,368	,237	,236	1,00	,315	,157	,160	,195	,063	-,020	,131	,211	,112	,134
g_14	,068	,048	,100	,152	,106	,223	,280	,161	,220	,269	,197	,272	,315	1,00	,336	,125	,294	,155	,025	,101	,111	,191	,038
g_15	,064	-,003	,047	,163	,089	,218	,139	,092	,200	,259	,243	,287	,157	,336	1,00	,350	,332	,314	,075	,025	,144	,093	,158
g_16	,038	-,036	,046	,025	,042	,102	,049	,201	,179	,310	,142	,185	,160	,125	,350	1,00	,323	,239	-,095	,007	,187	,105	-,011
g_17	-,041	-,151	,074	,180	,103	,118	,033	,214	,181	,279	,255	,219	,195	,294	,332	,323	1,00	,349	,098	,152	,236	,084	-,006
g_18	-,005	-,117	,075	,090	,056	,224	,168	,154	,127	,363	,206	,256	,063	,155	,314	,239	,349	1,00	,178	,041	,180	,036	,172
g_19	,196	,056	,003	-,179	-,201	,140	,056	-,090	-,119	,143	-,029	,142	-,020	,025	,075	-,095	,098	,178	1,00	,501	,255	,159	,225
g_20	,188	,119	,122	,014	,160	,104	,052	-,015	,080	,181	,067	,092	,131	,101	,025	,007	,152	,041	,501	1,00	,389	,423	,132
g_21	-,027	-,077	,054	,072	,107	,263	,019	,272	,164	,323	,096	,158	,211	,111	,144	,187	,236	,180	,255	,389	1,000	,380	,368
g_22	-,025	-,032	,016	-,024	,070	,012	,117	,008	,130	,099	,205	-,015	,112	,191	,093	,105	,084	,036	,159	,423	,380	1,000	,245
g_23	-,022	,031	-,049	-,096	,017	,298	,005	,196	,048	,071	,002	,058	,134	,038	,158	-,011	-,006	,172	,225	,132	,368	,245	1,000

Se espera que los ítems que tienen correlaciones muy altas entre sí la tengan con el mismo factor o factores.

b) Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett

**Cuadro N° 11: Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,698
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1053,434
	gl	136
	Sig.	,000

Se puede observar que la prueba de Bartlett es significativa, es decir que los ítems están interrelacionados y que por lo tanto el realizar un Análisis Factorial es conveniente.

## c) Comunalidades

**Cuadro Nº 12: Comunalidades**

	Inicial	Extracción
g_1	1,000	,740
g_2	1,000	,512
g_3	1,000	,586
g_4	1,000	,655
g_5	1,000	,557
g_6	1,000	,604
g_7	1,000	,464
g_8	1,000	,652
g_9	1,000	,400
g_10	1,000	,541
g_11	1,000	,347
g_12	1,000	,375
g_13	1,000	,303
g_14	1,000	,288
g_15	1,000	,424
g_16	1,000	,337
g_17	1,000	,539
g_18	1,000	,409
g_19	1,000	,770
g_20	1,000	,688
g_21	1,000	,636
g_22	1,000	,511
g_23	1,000	,475

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales.

## d) Varianza total explicada

**Cuadro N° 13: Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	4,569	19,864	19,864	4,569	19,864	19,864	3,048	13,251
2	2,395	10,415	30,280	2,395	10,415	30,280	2,317	10,076	23,327
3	2,010	8,741	39,021	2,010	8,741	39,021	2,267	9,858	33,185
4	1,500	6,523	45,544	1,500	6,523	45,544	2,244	9,755	42,940
5	1,339	5,823	51,367	1,339	5,823	51,367	1,938	8,426	51,367
6	1,209	5,256	56,623						
7	1,073	4,666	61,289						
8	1,001	4,354	65,643						
9	,936	4,071	69,714						
10	,906	3,941	73,654						
11	,836	3,635	77,289						
12	,691	3,006	80,295						
13	,667	2,900	83,195						
14	,569	2,473	85,668						
15	,533	2,318	87,987						
16	,512	2,225	90,211						
17	,431	1,875	92,086						
18	,391	1,699	93,786						
19	,346	1,505	95,290						
20	,309	1,344	96,634						
21	,292	1,271	97,905						
22	,247	1,075	98,981						
23	,234	1,019	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales.

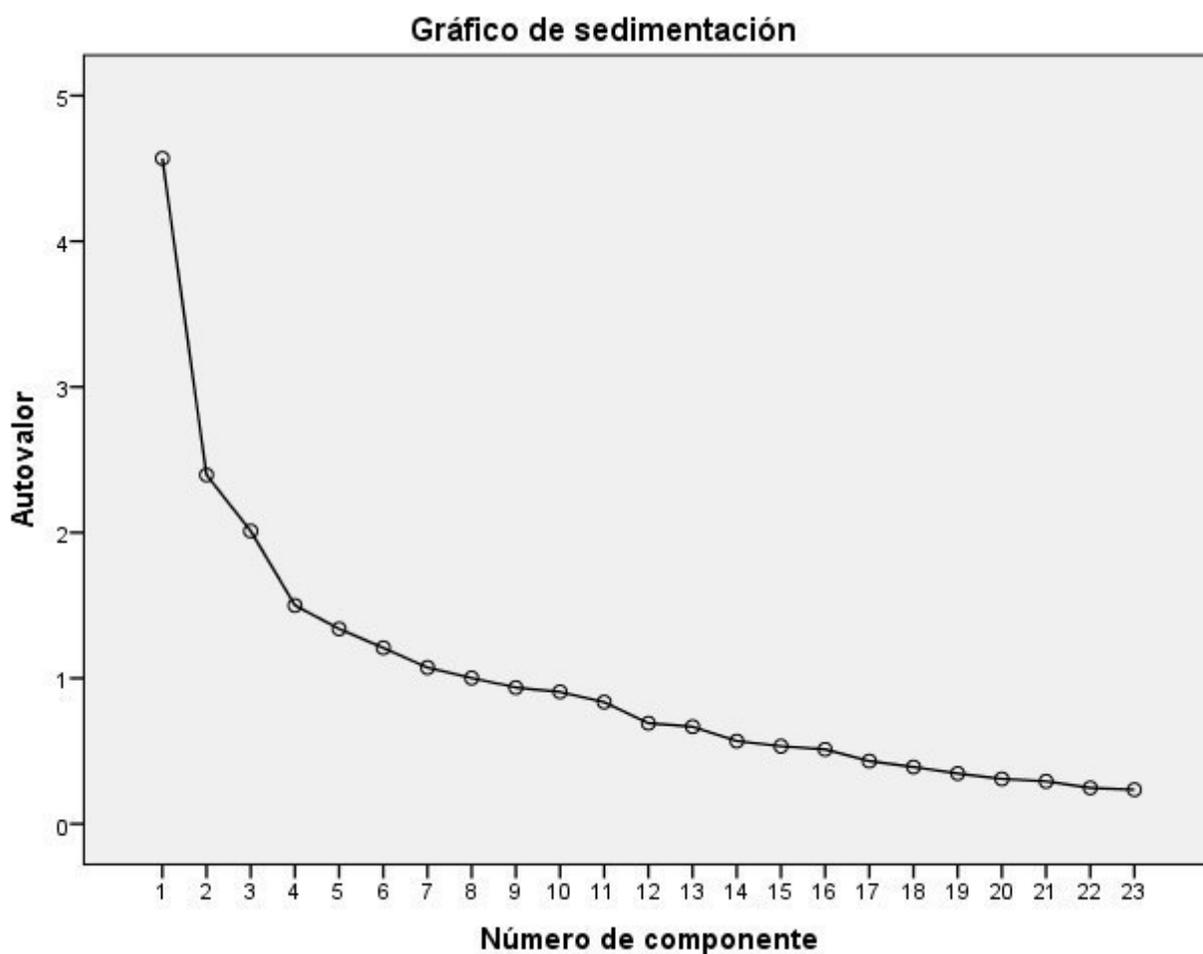
## e) Matriz componente

Cuadro N° 14: Matriz de componente

	Componente				
	1	2	3	4	5
g_10	,667				,201
g_6	,630			-,374	
g_12	,520				,210
g_8	,519		-,216	-,356	-,455
g_11	,518		-,221		
g_7	,511	,241		-,378	
g_14	,504				
g_9	,502	,229			-,281
g_15	,496		-,234		,262
g_13	,493				-,215
g_17	,476	-,298	-,256	,325	,229
g_21	,468	-,397	,344	,206	-,313
g_18	,452	-,286			,311
g_16	,388	-,215	-,317		
g_1	,378	,598	,358		,278
g_3	,406	,595			
g_2	,208	,589	,313		
g_4	,364	,545		,451	
g_20	,329		,676	,289	
g_19		-,299	,665		,428
g_22	,282	-,312	,406	,324	-,255
g_5	,308	,341		,557	
g_23	,253	-,314	,363		-,400

Método de extracción: análisis de componentes principales. 5 componentes extraídos

## f) Gráfico de sedimentación



*Figura N° 14:* Gráfico de sedimentación

Los factores con varianzas altas se suelen distinguir de los factores con varianzas bajas. El punto de distinción viene representado por un punto de inflexión en la gráfica. Se pueden conservar los factores situados antes de este punto de inflexión. En este caso cinco factores.

## g) Matriz de componente rotado

**Cuadro N° 15:** Matriz de componente rotado

	Componente				
	1	2	3	4	5
g_17	,678				
g_15	,641				
g_18	,627				
g_10	,614	,214	,306		
g_12	,552		,225		
g_16	,542				
g_11	,492		,319		
g_14	,456		,204		
g_1		,849			
g_2		,670			
g_3		,593			,473
g_8			,784		
g_6		,387	,631		
g_7	,213	,394	,507		
g_13	,265		,435		
g_9			,432		,405
g_20		,293		,749	
g_21			,256	,717	
g_22				,691	
g_23			,392	,533	
g_19		,396	-,217	,525	-,508
g_4		,275			,749
g_5					,724

h) Matriz de transformación de componente

**Cuadro N° 16:** Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5
1	,677	,335	,516	,316	,251
2	-,351	,655	,051	-,430	,510
3	-,377	,479	-,156	,742	-,233
4	,115	-,243	-,545	,328	,723
5	,513	,413	-,640	-,240	-,316

### Fiabilidad del cuestionario

El cuestionario presenta una fiabilidad elevada y satisfactoria, pues arroja un coeficiente Alfa de Cronbach= ,804.

**Cuadro N° 17:** Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	23

**b) Evaluación del desempeño laboral (Anexo Nº 2)**

Consta de 17 reactivos y tiene una fiabilidad satisfactoria (Alfa de Cronbach.= ,784). Además la escala posee validez de contenido por los expertos ya mencionados.

Las áreas de evaluación son:

**Administrativos:** hace referencia al manejo de procedimientos, principios y técnicas para el logro de los objetivos y propósitos del puesto de trabajo.

**Sociales:** hace referencia a actitudes relacionadas con la iniciativa, creatividad, identificación con la empresa, actitud cooperativa y trabajo en equipo.

**Técnicos:** hace referencia a rasgos operativos como interés, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, comunicación.

### Cuadro Nº 18: Análisis Factorial. Desempeño Laboral

#### a) Matriz de correlaciones de los ítems

	d_1	d_2	d_3	d_4	d_5	d_6	d_7	d_8	d_9	d_10	d_11	d_12	d_13	d_14	d_15	d_16	d_17
d_1	1,00	,384	-,141	,144	-,022	-,134	-,074	-,078	-,216	,024	-,188	,214	-,002	-,014	,082	-,153	-,255
d_2	,384	1,00	,311	,259	,254	,267	,015	,084	,134	,375	,065	,475	,350	,323	,333	,135	-,275
d_3	-,141	,311	1,00	,109	,257	,486	,245	,369	,402	,442	,390	,230	,410	,457	,358	,283	,011
d_4	,144	,259	,109	1,00	,171	,075	,063	,085	,154	,217	,163	,177	,285	,238	,155	,115	,048
d_5	-,022	,254	,257	,171	1,00	,329	,017	,086	,105	,277	,115	,262	,295	,265	,312	,143	-,173
d_6	-,134	,267	,486	,075	,329	1,00	,048	,214	,305	,455	,251	,327	,319	,405	,282	,179	,025
d_7	-,074	,015	,245	,063	,017	,048	1,00	,365	,197	,121	,169	,157	,149	,248	,099	,109	-,086
d_8	-,078	,084	,369	,085	,086	,214	,365	1,00	,464	,340	,288	,111	,202	,178	,273	,245	,051
d_9	-,216	,134	,402	,154	,105	,305	,197	,464	1,00	,352	,486	,072	,190	,234	,279	,349	,197
d_10	,024	,375	,442	,217	,277	,455	,121	,340	,352	1,00	,244	,286	,402	,347	,281	,263	,066
d_11	-,188	,065	,390	,163	,115	,251	,169	,288	,486	,244	1,00	-,003	,215	,244	,258	,388	,139
d_12	,214	,475	,230	,177	,262	,327	,157	,111	,072	,286	-,003	1,00	,267	,348	,367	,131	-,236
d_13	-,002	,350	,410	,285	,295	,319	,149	,202	,190	,402	,215	,267	1,00	,352	,350	,166	-,064
d_14	-,014	,323	,457	,238	,265	,405	,248	,178	,234	,347	,244	,348	,352	1,00	,313	,208	-,057
d_15	,082	,333	,358	,155	,312	,282	,099	,273	,279	,281	,258	,367	,350	,313	1,00	,188	-,290
d_16	-,153	,135	,283	,115	,143	,179	,109	,245	,349	,263	,388	,131	,166	,208	,188	1,00	,279
d_17	-,255	-,275	,011	,048	-,173	,025	-,086	,051	,197	,066	,139	-,236	-,064	-,057	-,290	,279	1,00

## b) Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett

**Cuadro N° 19: Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett**

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,826
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	1548.506
gl	253
Sig.	,000

## c) Comunalidades

**Cuadro N° 20: Comunalidades**

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
d_1	1,000	,422
d_2	1,000	,606
d_3	1,000	,562
d_4	1,000	,232
d_5	1,000	,317
d_6	1,000	,448
d_7	1,000	,611
d_8	1,000	,563
d_9	1,000	,558
d_10	1,000	,498
d_11	1,000	,468
d_12	1,000	,497
d_13	1,000	,414
d_14	1,000	,421
d_15	1,000	,452
d_16	1,000	,401
d_17	1,000	,637

Método de extracción: análisis de componentes principales.

## d) Varianza total explicada

**Cuadro N° 21: Varianza total explicada**

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulad o	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,618	27,167	27,167	4,618	27,167	27,167	3,812	22,426	22,426
2	2,262	13,303	40,470	2,262	13,303	40,470	2,308	13,578	36,004
3	1,228	7,226	47,697	1,228	7,226	47,697	1,988	11,693	47,697
4	1,150	6,763	54,459						
5	,935	5,502	59,961						
6	,907	5,333	65,295						
7	,810	4,764	70,059						
8	,742	4,365	74,424						
9	,666	3,918	78,343						
10	,618	3,637	81,980						
11	,531	3,125	85,105						
12	,494	2,904	88,009						
13	,469	2,757	90,765						
14	,446	2,622	93,387						
15	,413	2,429	95,816						
16	,388	2,282	98,097						
17	,323	1,903	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales

## e) Matriz componente

**Cuadro Nº 22:** Matriz componente

	Componente		
	1	2	3
d_3	,731		
d_10	,680		
d_14	,641		
d_6	,634		,213
d_13	,615		
d_15	,602	-,236	
d_9	,575	,471	
d_11	,513	,452	
d_8	,513	,316	-,448
d_12	,507	-,488	
d_5	,470	-,237	,201
d_16	,455	,384	,217
d_4	,356		,290
d_1		-,649	
d_17		,647	,464
d_2	,539	-,548	
d_7	,322		-,696

Método de extracción: análisis de componentes principales. 3 componentes extraídos

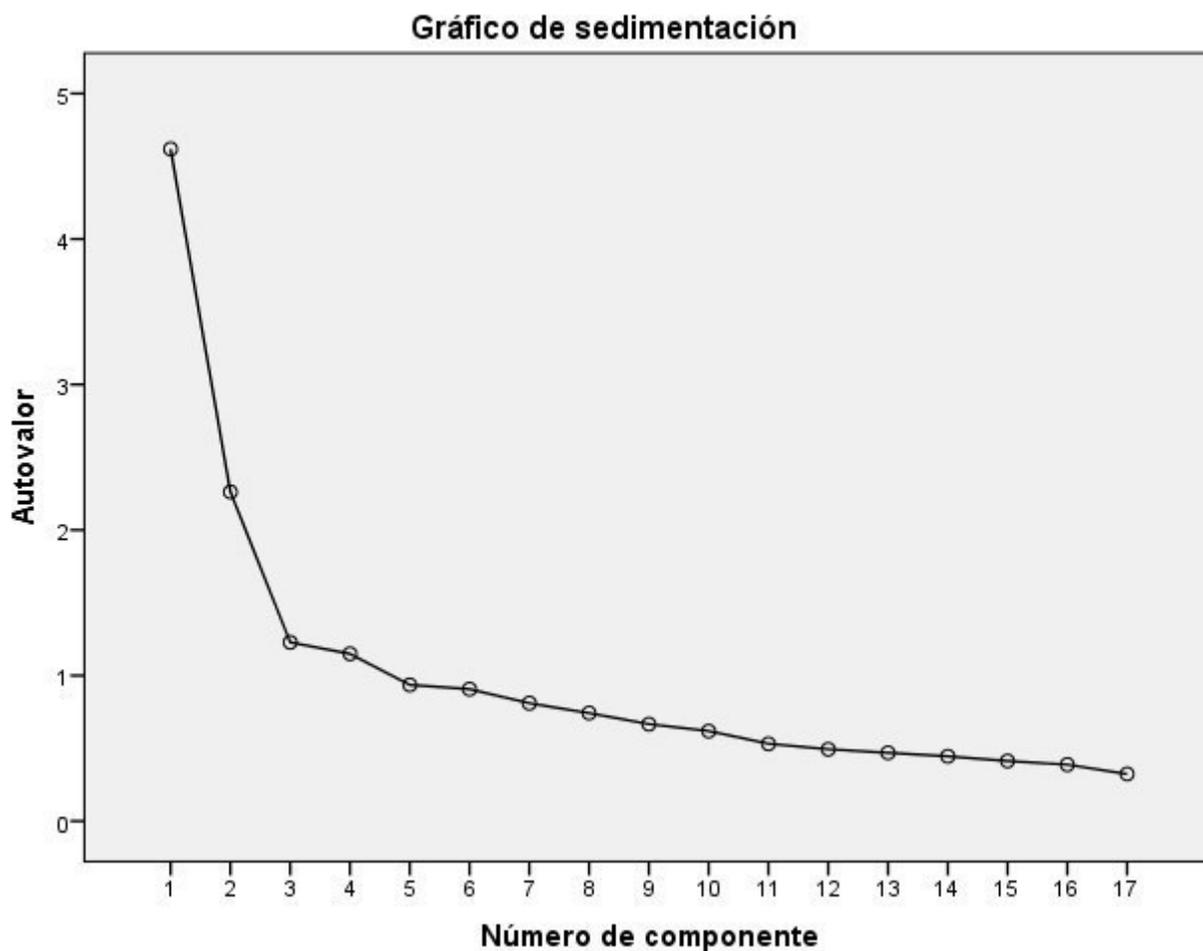
f) Método del componente rotado

**Cuadro N° 23:** Método del componente rotado

	Componente		
	1	2	3
d_2	,725	-,284	
d_10	,636	,266	
d_13	,619		
d_12	,612	-,305	
d_6	,598	,280	
d_14	,583		,268
d_5	,563		
d_15	,542		,383
d_3	,532	,317	,422
d_4	,460		
d_17		,729	-,285
d_1	,236	-,589	
d_9	,263	,551	,429
d_16	,298	,549	
d_11	,246	,546	,331
d_7			,780
d_8		,258	,689

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación varimax con normalización Kaiser

## g) Gráfico de sedimentación



*Figura N° 15:* Gráfico de sedimentación

Los factores con varianzas altas se suelen distinguir de los factores con varianzas bajas. El punto de distinción viene representado por un punto de inflexión en la gráfica. Se pueden conservar los factores situados antes de este punto de inflexión. En este caso tres factores.

## h) Matriz de transformación de componente

**Cuadro Nº 24:** Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3
1	,842	,284	,458
2	-,415	,884	,216
3	,343	,372	-,862

**Fiabilidad del instrumento**

El cuestionario presenta una fiabilidad elevada y satisfactoria, pues arroja un coeficiente Alfa de Cronbach= 0.784.

**Cuadro Nº 25:** Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	17

**3.6 Procesamiento y análisis de datos**

Para explicar el resultado de la investigación se elaboraron cuadros y gráficos que resuman los resultados de la encuesta al grupo o unidad de la investigación.

Se calcularon medidas descriptivas como la media aritmética, varianza, coeficiente de correlación y otros para describir cada variable y su relación entre ellas.

Para la prueba de hipótesis se usó la Prueba T Student.

Los datos se procesaron usando el Software Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS V. 22.

### 3.7 Matriz de consistencia

#### TÍTULO: “LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES – LIMA METROPOLITANA”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar si existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>X= Competencias Genéricas</p>		<p><b>Tipo</b> Descriptivo, correlacional.</p> <p><b>Diseño</b> No experimental transeccional</p> <p><b>Población</b> PEA ocupada de las PYMES de Lima Metropolitana, rama confecciones.</p> <p><b>Muestra</b> 230 trabajadores.</p> <p><b>Técnicas de recolección</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoevaluación (Competencias Genéricas)</li> <li>2. Evaluación (Desempeño laboral)</li> </ol>
<p><b>Problema específico1</b></p> <p>¿Existe relación entre el conocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p> <p><b>Problema específico 2</b></p> <p>¿Existe relación entre las habilidades y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Determinar si el conocimiento se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Determinar si las habilidades se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>El conocimiento se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>Las habilidades se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p>X1= Conocimientos</p> <p>X2= Destrezas o habilidades</p>	<p>X11= Conoce la visión y misión de la empresa.</p> <p>X12= Conocimientos requeridos para realizar su tarea.</p> <p>X13= Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>X21= Habilidad física para manipular una máquina.</p> <p>X22= Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p>	<p><b>Instrumento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuestionario de competencias genéricas.</li> <li>2. Cuestionario de evaluación del desempeño laboral.</li> </ol> <p><b>Técnica de análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas descriptivas y Prueba de T Student</li> </ul>

**TÍTULO: “LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES – LIMA METROPOLITANA”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema específico 3</b></p> <p>¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivos específico 3</b></p> <p>Determinar si la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3</b></p> <p>La motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	X3= Motivación	<p>X31= Se fija metas desafiantes. X32= Responsabilidad para cumplir metas. X33= Retroalimentación. X34= Comodidad de trabajar en la empresa. X35=Confía en la honestidad de otros individuos.</p>	
<p><b>Problema específico 4</b></p> <p>¿Existe relación entre las actitudes y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivos específico 4</b></p> <p>Determinar si las actitudes se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis específica 4</b></p> <p>Las actitudes se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	X4= Actitudes	<p>X41= Rompe con la rutina. X42= Disciplinado X43= Respetuoso, tolerante, tranquilo. X44= Vocación de servicio. X45= Humildad y sencillez. X46= Afronta problemas. X47= No es proclive a sentir rabia o a enfadarse. X48= Suele permanecer animado.</p>	
<p><b>Problema específico 5</b></p> <p>¿Existe relación entre el concepto de sí mismo y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivo específico 5</b></p> <p>Determinar si el concepto de sí mismo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis específica 5</b></p> <p>El concepto de sí mismo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana.</p>	X5= Concepto de sí mismo	<p>X51= Responsabilidad. X52= Aptitud para desenvolverse en el puesto de trabajo. X53= Capacidad de compaginar la vida laboral y la vida privada. X54 = Sociabilidad X55=Capacidad ante el trabajo duro</p>	

**TÍTULO: “LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES – LIMA METROPOLITANA”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
			<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Y= Desempeño Laboral</p> <p>Y1= Administrativos</p> <p>Y2= Sociales</p> <p>Y3= Técnicos</p>	<p>Y11= Objetivo de trabajo  Y12= Trabajo en equipo  Y13= Comunicación  Y14= Supervisión  Y15= Identidad</p> <p>Y21=Cooperación y  disponibilidad  Y22= Iniciativa</p> <p>Y31= Dominio de la función  Y32= Interés en el  aprendizaje  Y33= Calidad del  desempeño  Y34=Oportunidad  Y35= Responsabilidad  Y36= Organización de  actividades  Y37= Orden  Y38= Aprovechamiento de  recurso  Y39= Productividad  Y310=Creatividad</p>	

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

#### 4.1.1 Competencias genéricas de los trabajadores

**Cuadro N° 26:** Medidas descriptivas de competencias genéricas por factor

Indicador	Conocimientos	Destrezas	Motivación	Actitudes	Concepto de sí mismo	Competencias Genéricas Escala Total
Nro.	230	230	230	230	230	230
Valor Mínimo	3	3	12	21	14	67
Valor Máximo	14	10	24	38	25	105
Media	9.94	7.67	18.36	31.93	21.49	89.39
Mediana	10.0	8.0	18.0	32.0	22.00	90.00
Moda	10.0	8.0	18.0	35	20	88
Varianza	4.237	1.767	6.615	13.126	5.046	57.278
Desviación Estándar	2.058	1.329	2.572	3.622	2.246	7.568
Percentil 25	8.00	7.0	16.0	29.00	20.0	84.75
50	10.0	8.0	18.0	32.0	22.0	90.0
75	11.0	9.0	20.0	35.0	23.0	94.25

**Fuente:** Elaboración propia

***Factor: Conocimientos***

El puntaje mínimo es 3 puntos y el máximo 14 puntos sobre un máximo de 15 puntos. El puntaje promedio es de 9.94, con una dispersión de 2.058 respecto a esta media.

Además se observa que el 25% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 8, el 50% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 10 y el 75% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 11. El puntaje que más se repite en los trabajadores es 10 puntos.

***Factor: Destrezas o habilidades***

El puntaje promedio es 7.67 de un máximo de 10 puntos. Además, el 25% de los trabajadores tiene un puntaje de 7 puntos, el 50% un puntaje de hasta 8 y el 75% un puntaje de hasta 9.

***Factor: Motivación***

El puntaje medio es 18.36 de un máximo de 25 puntos. El puntaje más frecuente es 18 puntos.

***Factor: Actitudes***

El puntaje promedio es 31.93 de un máximo de 40 puntos. El 25% de los trabajadores presenta un puntaje promedio de 29 puntos, el 50% de ellos muestra un puntaje promedio de 32 puntos y el 75% tiene un puntaje de hasta 35 puntos.

**Factor: El concepto de sí mismo**

El puntaje mínimo fue 14 puntos y el máximo 25 puntos sobre un máximo de 25 puntos. El puntaje promedio fue de 21.49.

Además se observa que el 25% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 20, el 50% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 22 y el 75% de los trabajadores presenta un puntaje hasta 23. El puntaje que más se repite en los trabajadores es 20 puntos.

**Cuadro N° 27:** Competencias genéricas de los trabajadores (conocimientos)

<b>NIVEL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Bajo</b>	65	28.3
<b>Moderado</b>	77	33.5
<b>Alto</b>	41	17.8
<b>Muy alto</b>	47	20.4
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se muestra que 77 (33.5%) de trabajadores presentan un nivel moderado de conocimientos, 65 trabajadores (28.3%) ocupa un nivel bajo de conocimientos y solo 41 trabajadores (17.8%) presenta un nivel alto en esta competencia.

**Cuadro N° 28:** Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Destrezas)

<b>NIVEL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Bajo</b>	97	42.2
<b>Moderado</b>	68	29.6
<b>Alto</b>	53	23.0
<b>Muy alto</b>	12	5.2
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que 97 trabajadores (42.2%) están en un nivel bajo en cuanto a destrezas o habilidades, 53 trabajadores (23%) presenta un nivel alto y solo 12 trabajadores (5.2%) obtienen un nivel muy alto.

**Cuadro N° 29:** Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores  
(Motivación)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	61	26.5
<b>Moderado</b>	70	30.4
<b>Alto</b>	48	20.9
<b>Muy alto</b>	51	22.2
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra que 70 trabajadores (30.4%) lograron un nivel moderado en esta competencia, seguido de 61 trabajadores (26.5%) que presenta un nivel bajo.

**Cuadro N° 30:** Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores (Actitudes)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	57	24.8
<b>Moderado</b>	66	28.7
<b>Alto</b>	50	21.7
<b>Muy alto</b>	57	24.8
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra que 66 trabajadores (28.7%) lograron un nivel moderado de la competencia actitudes, seguido de 50 trabajadores (21.7%) que presenta un nivel alto de esta competencia, mientras que 57 (24.8%) se ubican en un nivel muy alto.

**Cuadro N° 31:** Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores  
(Concepto de sí mismo)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	76	33.0
<b>Moderado</b>	76	33.0
<b>Alto</b>	39	17.0
<b>Muy alto</b>	39	17.0
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se visualiza que 76 trabajadores que representan el 33%, tiene un nivel moderado de la competencia concepto de sí mismo, cifras similares al nivel bajo de la referida competencia que también alcanza un 33%. También se encuentra coincidencia en los resultados del nivel alto y muy alto, pues, 39 trabajadores (17%) se ubican en cada uno de estos niveles respectivamente.

**Cuadro N° 32:** Nivel de Competencias genéricas de los trabajadores  
(Escala total)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	57	24.8
<b>Moderado</b>	52	22.6
<b>Alto</b>	64	27.8
<b>Muy alto</b>	57	24.8
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto al nivel de competencias genéricas de los trabajadores esta obtiene niveles muy parecidos, haciéndose notar que 64 trabajadores (27.8%) logra el nivel alto.

#### 4.1.2 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

**Cuadro N° 33:** Medidas descriptivas del desempeño laboral por factor

Indicador	Adminis- trativos	Sociales	Técnicos	Desempeño Laboral  Escala Total
<b>Nro.</b>	230	230	230	230
<b>Valor Mínimo</b>	8	2	19	36
<b>Valor Máximo</b>	20	8	40	64
<b>Media</b>	14.33	5.2	28.85	48.37
<b>Mediana</b>	14.50	5.0	28.0	47.0
<b>Moda</b>	15.0	5.0	25.0	43.0
<b>Varianza</b>	5.443	2.149	23.183	44.593
<b>Desviación Estándar</b>	2.333	1.466	4.8115	6.678
<b>Percentil 25</b>	13.0	4.0	25.0	43.0
<b>50</b>	14.5	5.0	28.0	47.0
<b>75</b>	16.0	6.0	33.0	54.0

Fuente: Elaboración propia

*Factor: Administrativo*

Los trabajadores al ser evaluados por su jefe inmediato, presentan un puntaje promedio de 14.33 puntos de un máximo de 20 puntos. Además, el 25% de los trabajadores obtienen un puntaje de hasta 13 puntos, el 50% obtiene un puntaje de hasta 14.5 puntos y el 75% obtiene un puntaje de hasta 16 puntos.

*Factor: Social*

Los trabajadores obtienen un puntaje promedio de 5.2 de un máximo de 8 puntos. El puntaje más frecuente es 5 puntos y el 50% de los trabajadores presentan un puntaje de hasta 5 puntos.

*Factor: Técnico*

Se muestra que el puntaje mínimo es 19 puntos y el máximo 40 puntos, además, el puntaje promedio en este rubro es 28.85 de un máximo de 40 puntos. Además el 50% de los trabajadores presentan un puntaje de hasta 28 puntos.

**Cuadro N° 34:** Nivel de desempeño laboral (Administrativo)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	73	31.7
<b>Moderado</b>	56	24.3
<b>Alto</b>	47	20.4
<b>Muy alto</b>	54	23.5
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 73 trabajadores que hace el 31.7% presentan un nivel bajo en cuanto al aspecto administrativo, seguido de un nivel moderado en el cual encontramos a 56 trabajadores (24.3%).

**Cuadro N° 35:** Nivel de desempeño laboral (Sociales)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	79	34.3
<b>Moderado</b>	36	15.7
<b>Alto</b>	73	31.7
<b>Muy alto</b>	42	18.3
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian que 79 trabajadores que suman el 34.3%, según la evaluación del jefe inmediato, que los ubica en un nivel bajo en el aspecto social, seguido de 73 trabajadores (31.7%) que obtienen un desempeño alto. Solo 36 trabajadores que suma el 15.7% se ubica en un nivel moderado.

**Cuadro N° 36:** Nivel de desempeño laboral (Técnicos)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	70	30.4
<b>Moderado</b>	69	30.0
<b>Alto</b>	45	19.6
<b>Muy alto</b>	46	20.0
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se puede visualizar que 70 trabajadores (30.4%) obtiene un nivel bajo en el aspecto técnico, seguido de 69 trabajadores (30%) que al ser evaluados se ubican en un nivel moderado.

**Cuadro N° 37:** Nivel de desempeño laboral (Escala total)

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Bajo</b>	65	28.3
<b>Moderado</b>	54	23.5
<b>Alto</b>	55	23.9
<b>Muy alto</b>	56	24.3
Total	<b>230</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al desempeño laboral en general de los 230 trabajadores, se encuentran porcentajes muy parecidos en todos los niveles de evaluación del desempeño laboral.

### 4.1.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

**Cuadro N° 38:** Matriz de correlaciones de competencias genéricas y desempeño laboral

		Competencias Genéricas					Desempeño Laboral				
		Los conocimientos	Las destrezas	Motivación	Actitudes	El concepto de sí mismo	Escala Total	Administrativos	Sociales	Técnicos	Escala Total
Competencias Genéricas	Los conocimientos	1	0.364*	0.326*	0.098	0.077	0.516*	0.226*	0.148*	0.153*	0.222*
	Las destrezas/habilidades		1	0.230*	0.189*	-0.024	0.436*	0.271*	0.155*	0.180*	0.256*
	Motivación			1	0.499*	0.203*	0.768*	0.389*	0.351*	0.372*	0.481*
	Actitudes				1	0.245*	0.781*	0.169*	0.281*	0.317*	0.349*
	El concepto de sí mismo					1	0.500*	-0.086	-0.044	-0.059	-0.063
Desempeño Laboral	Escala Total						1	0.296*	0.333*	0.334*	0.417*
	Administrativos							1	0.295*	0.325*	0.649*
	Sociales								1	0.318*	0.552*
	Técnicos									1	0.904*
	Escala Total										1

Fuente: Elaboración propia

\*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

La inspección de la matriz de correlaciones, produce las siguientes observaciones:

- a) Existe una correlación estadísticamente significativa, alta y directa entre las competencias genéricas y desempeño laboral de los trabajadores. Es decir a mayor logro de competencias genéricas se obtiene mayor logro en el desempeño laboral del trabajador.
- b) Existe una correlación estadísticamente significativa, alta y positiva entre la motivación y las actitudes con el desempeño laboral.
- c) Existe una correlación estadísticamente significativa, mediana y positiva entre los conocimientos y destrezas con el desempeño laboral.
- d) No existe correlación estadísticamente significativa entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral.
- e) Existe una correlación estadísticamente significativa, alta y positiva entre las destrezas y motivación con los conocimientos del trabajador. Es decir, a mayor conocimiento mayor logro de destrezas y mayor motivación del trabajador.
- f) Existe una correlación estadísticamente significativa, alta y positiva entre la motivación y actitudes del trabajador.
- g) No existe correlación estadísticamente significativa entre conocimientos, destrezas y el concepto de sí mismo, del trabajador.

## 4.2 PRUEBA HIPOTESIS

### Hipótesis específica N° 1

a) Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El conocimiento que poseen los trabajadores no está asociado con un buen desempeño laboral.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El conocimiento que poseen los trabajadores está asociado con un buen desempeño laboral.

b) Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

c) Estadístico muestral:  $\frac{r-\rho_0}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \sim t \text{ de student con } (n-2) \text{ g.l}$

d) Determinación de zonas críticas

$$P(-1.658 < t < 1.658) = 0.05$$

e) Cálculo del estadístico

$$\frac{0.222 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0.222^2}{230 - 2}}} = 3.437$$

f) Criterio de decisión

Se rechaza la Hipótesis nula  $H_0$ , entonces; El conocimiento que poseen los trabajadores está asociado con un buen desempeño laboral de los trabajadores

## Hipótesis específica Nº 2

a) Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El desarrollo de las destrezas o habilidades de los trabajadores no se relaciona con la mejora del desempeño laboral.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El desarrollo de las destrezas o habilidades de los trabajadores se relaciona con la mejora del desempeño laboral.

b) Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

c) Estadístico muestral:  $\frac{r - \rho_0}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \sim t \text{ de student con } (n-2) \text{ g.l}$

d) Determinación de zonas críticas

$$P(-1.658 < t < 1.658) = 0.05$$

e) Cálculo del estadístico

$$\frac{0.256 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0.256^2}{230 - 2}}} = 3.998$$

f) Criterio de decisión

Se rechaza la Hipótesis nula  $H_0$ , entonces; el desarrollo de las destrezas y habilidades de los trabajadores se relaciona con la mejora del desempeño laboral de los trabajadores

### **Hipótesis específica N° 3**

a) Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

Las motivaciones de los trabajadores no se relacionan con un buen desempeño laboral.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Las motivaciones de los trabajadores se relacionan con un buen desempeño laboral.

b) Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

c) Estadístico muestral:  $\frac{r-\rho_0}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \sim t \text{ de student con } (n-2) \text{ g.l}$

d) Determinación de zonas críticas

$$P(-1.658 < t < 1.658) = 0.05$$

d) Cálculo del estadístico

$$\frac{0.481 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0.481^2}{230 - 2}}} = 8.2842$$

f) Criterio de decisión

Se rechaza la Hipótesis nula  $H_0$ , entonces; las motivaciones de los trabajadores se relacionan con un buen desempeño laboral de los trabajadores

#### Hipótesis específica N° 4

a) Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

Las actitudes de los trabajadores no mejoran el desempeño laboral.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Las actitudes de los trabajadores mejoran el desempeño laboral.

b) Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

c) Estadístico Muestral:  $\frac{r - \rho_0}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \sim t \text{ de student con } (n-2) \text{ g.l}$

d) Determinación de zonas críticas

$$P(-1.658 < t < 1.658) = 0.05$$

e) Cálculo del estadístico

$$\frac{0.349 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0.349^2}{230 - 2}}} = 5.6233$$

f) Criterio de decisión

Se rechaza la Hipótesis nula  $H_0$ , entonces las actitudes de los trabajadores mejoran el desempeño laboral de los trabajadores

### Hipótesis específica N° 5

a) Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El concepto de sí mismo de los trabajadores no se relaciona con la mejora del desempeño laboral.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El concepto de sí mismo de los trabajadores se relaciona con la mejora del desempeño laboral.

b) Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

c) Estadístico muestral:  $\frac{r - \rho_0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \sim t \text{ de student con } (n - 2) \text{ g.l}$

d) Determinación de zonas críticas

$$P(-1.658 < t < 1.658) = 0.05$$

e) Cálculo del estadístico

$$\frac{-0.063 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (-0.063)^2}{230 - 2}}} = -0.9531$$

f) Criterio de decisión

Se acepta la Hipótesis nula  $H_0$ , entonces; si bien existe baja relación entre el concepto de sí mismo y el desempeño laboral de los trabajadores

*Por lo tanto, las personas consiguen reunir distintas dosis de cada una de esas competencias, para lograr un buen desempeño laboral (Chiavenato, 2009).*

### 4.3 DISCUSION DE RESULTADOS

- 1) En primer lugar es necesario señalar que las competencias son características fundamentales de los trabajadores, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo. El conocimiento y las habilidades o destrezas generalmente son visibles y relativamente superficiales a los trabajadores (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, las actitudes y el concepto de sí mismo son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas, difíciles de identificar. (Capital Humano, Cuaderno de Investigación. Universidad EAFIT. AÑO 2007).
  
- 2) McClellan (1973)...demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones McClellan encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio.

Es por ello que en esta investigación se ha profundizado en el estudio de las competencias genéricas que se relacionan directamente con el desempeño laboral, obteniendo como resultado que la competencia conocimientos, presentó los porcentajes más altos en el nivel moderado, que suma un 33.5% correspondiente a 77 trabajadores que les falta conocer la visión y misión de la empresa, poseer los conocimientos para realizar sus tareas y capacidad de aplicar esos conocimientos en la práctica.

- 3) Asimismo, los resultados evidencian que en la competencia de destrezas o habilidades, los porcentajes más altos corresponden al nivel bajo, alcanzando un 42.2% que corresponde a 97 trabajadores que les falta habilidad física para manejar las máquinas y habilidad para trabajar en forma autónoma. Se debe tener en cuenta, que la formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar. (Soto, 2013, pág. 28).
  
- 4) Por su parte, esta misma autora, Soto (2013), define a las *competencias genéricas* como aquellas importantes para todas las personas de la empresa, que tienen relación y están alineadas con sus valores corporativos. Y es así porque son competencias que la empresa necesita en sus componentes para lograr sus objetivos. Por eso, las personas que entran en ella deben tener estas competencias que están vinculadas con las metas y los valores de la organización. Algunas de las genéricas pueden ser: trabajo en equipo, orientación al cliente, creatividad e innovación, adaptación al cambio, lealtad, sentido de la pertenencia. Las competencias genéricas están alineadas con la planificación estratégica de la organización.

En el estudio, se encuentra que el desarrollo de las habilidades de los trabajadores se relaciona con la mejora del desempeño laboral, el conocimiento que poseen los trabajadores está asociado con un buen desempeño laboral, las actitudes de los trabajadores mejoran el desempeño laboral y las motivaciones de los trabajadores se relacionan con un buen desempeño laboral.

Si nos referimos a las actitudes, se encuentran los resultados más altos en el nivel moderado, con un 28.7% que equivale a 66 trabajadores que prefieren romper rutina, se muestran disciplinados, respetuosos, tienen

vocación para ayudar y asistir a quienes lo necesitan, se muestran humildes y sencillos, afrontan problemas en situaciones complicadas de la vida, no son proclives de sentir rabia o enfado y suelen permanecer animados.

En lo que respecta a la motivación, el porcentaje más alto de 30.4% se ubica en el nivel moderado, lo cual evidencia que 70 trabajadores se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas, utilizan retroalimentación, se sienten cómodos de trabajar en la empresa y confían en la honestidad de las personas con las que trabajan.

El estudio muestra que existe un grado medio de asociación entre los conocimientos, motivación, actitudes y el desempeño laboral de los trabajadores en el aspecto administrativo.

También se puede observar un grado medio de asociación entre los conocimientos, motivación, actitudes y el desempeño de los trabajadores en el aspecto social.

Se presenta un nivel de asociación medio entre los conocimientos, motivación, concepto de sí mismo y desempeño laboral de los trabajadores en el aspecto técnico.

- 5) La Gestión de Competencias Genéricas es un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos, con un nuevo enfoque: detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que mejoran el desempeño laboral de los trabajadores de la organización y que le diferencia en su sector. Según Chiavenato (2009), la define como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”.

- 6) Por lo general, las personas consiguen reunir distintas dosis de cada una de esas competencias, y deben contar con retroalimentación suficiente para diagnosticar y desarrollar sus propias competencias (Chiavenato, 2009).

De ahí la relevancia de establecer programas de capacitación que permitan potenciar cada una de las competencias que se han investigado aquí, a fin de lograr que las PYMES mejoren su productividad, rentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo.

## **CAPITULO V: IMPACTO**

### **5.1 Propuesta para la solución del problema**

El desarrollo de esta investigación hace evidente la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral, aspectos que se convierten en un factor de suma importancia para que las PYMES logren que sus trabajadores potencian su talento, se identifiquen con los objetivos y metas trazadas por la empresa y contribuyan de un modo eficaz y eficiente a alcanzar una mejor productividad, una mayor rentabilidad y, por ende, al sostenimiento y permanencia de las PYMES en un entorno tan competitivo como es el sector confecciones, rubro que se considera una importante fuente de empleo y de desarrollo para la economía del país.

De ahí, la relevancia de contar con programas de capacitación que permitan fortalecer aquellas competencias que, si bien es cierto están relacionadas con el desempeño laboral, requieren ser fortalecidas para lograr los propósitos que se han establecido dentro de las PYMES.

En este sentido, el área de recursos humanos asume un rol de gran importancia para establecer las directrices o lineamientos que conlleven a desarrollar programas de capacitación acordes a las competencias que se requieren reforzar. Aspecto que se debe evaluar en forma periódica, a fin de ir detectando el avance y logros respecto a los resultados que se van obteniendo con los programas de formación continua establecidos.

Con ello, se podrá llegar mejor al trabajador, optimizar sus aspectos no visibles y desarrollar sus aspectos cognitivos, tales como asumir responsabilidades con entusiasmo y motivación, adaptarse a los distintos ritmos de trabajo, comprender y ejecutar órdenes simples y usar tecnologías básicas, tanto en la parte de producción como en la administrativa, entre otros.

Como es de conocimiento general, en el mercado se ofrecen diplomaturas cuyos contenidos son muy generales y no se adecúan a las necesidades reales de las empresas. Es por ello que, en atención a los resultados obtenidos en la investigación, se ha diseñado una estrategia de capacitación que considera las competencias genéricas detectadas como puntos débiles que se requieren fortalecer y que los directivos de las PYMES pueden tomar en cuenta para fomentar el crecimiento técnico y comportamental sus trabajadores.

Es importante que antes de aplicar el referido programa de capacitación, las PYMES establezcan primero los perfiles que buscan en sus trabajadores, así como la descripción de los puestos de acuerdo a las competencias de cada uno de ellos.

### ***Programa de capacitación dirigido a las PYMES del sector confecciones***

**I. Para fortalecer las competencias genéricas de conocimiento y las destrezas o habilidades en la relación desempeño laboral en los aspectos administrativo, social y técnico.**

#### ***1.1 La industria de la confección***

- La cadena indumentaria
- Proceso operativo de la confección textil
- Las fibras textiles
- Los tejidos
- El hilo de coser

### ***1.2 Maquinarias y equipo empleado en la confección de prendas***

- Las máquinas de coser; tipos y utilidades
- Mantenimiento de máquinas
- Adiestramiento en operatividad de máquinas

### ***1.3 Control de Calidad***

- Procedimientos y guías para aplicar el método aprender haciendo
- Funciones específicas
- Formas de medir prendas
- Control de calidad al final de la línea
- Inspección final
- Modelos de resolución y prevención de errores de calidad
- Prevención de errores

**II. Para fortalecer la competencia genérica del concepto de sí mismo, en la relación desempeño laboral en los aspectos administrativo, social y técnico.**

### **Taller de coaching**

#### **Sesión 01: El coach interior – Liderazgo personal**

Conociéndonos a nosotros mismos.

“The Inner Game”. Desarrollando hábitos de pensamiento potenciadores.

El poder del “Estado”. Manejando nuestras emociones.

## **Sesión 02: Coaching y desarrollo del talento**

Coaching y liderazgo en fortalezas.

Cómo convertir los talentos en fortalezas.

Cómo elevar nuestro desempeño y lograr resultados extraordinarios.

## **Sesión 03: El coaching apreciativo**

Principios de la indagación apreciativa.

Estructura del proceso del coaching apreciativo.

## **Sesión 04: Habilidades de Coaching**

Comunicación efectiva en los procesos de coaching.

Canales de comunicación.

Escucha activa.

## **Sesión 05: Feedback positivo**

El valor del reconocimiento.

Modelo SCI de feedback positivo

## **Sesión 06: Coaching en acción**

Práctica de coaching “uno a uno”.

Feedback grupal.

Plan de acción personal.

## 5.2 Costos de implementación de la propuesta

Los costos asociados a la implementación de la propuesta, están relacionados con los cursos y talleres a seguir por el personal de las PYMES.

**Cuadro N° 39:** Costos de implementación de la propuesta

<b>Diplomados y cursos</b>	<b>Costo en S/.</b>
<b>Programa de capacitación dirigido a las PYMES del sector confecciones</b>	4,500.00
<b>Taller de Coaching</b>	3,500.00
<b>Total</b>	<b>8,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La capacitación de los trabajadores de las PYMES, en cursos que permitan mejorar sus competencias genéricas, redundará significativamente en mejorar su desempeño laboral y, por consiguiente en los resultados y logro de objetivos de las PYMES, posicionándolas mejor en un mercado de por sí ya muy competitivo.

## CONCLUSIONES

Como resultado del objetivo de este estudio, el cual consistió en determinar si existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. En términos generales, respecto de los diferentes factores de las competencias genéricas, los trabajadores en las competencias conocimientos, motivación, concepto de sí mismo y actitudes, logran niveles entre bajo y moderado. En cambio en destrezas obtienen un nivel bajo.
2. En cuanto al desempeño laboral, los trabajadores obtienen en el factor administrativo un nivel bajo, en el factor social un nivel bajo y alto, en el factor técnico obtienen un nivel bajo y moderado.
3. Las competencias genéricas en general están asociadas al desempeño laboral de los trabajadores. Es decir, a mayor logro de competencias genéricas se obtiene mayor logro en el desempeño laboral del trabajador.
4. Al estar el trabajador motivado y presentar actitudes positivas presentará mejor desempeño.
5. Existe una mediana relación entre los conocimientos y destrezas con el desempeño laboral.
6. Sin embargo, aunque no es estadísticamente significativa y es bajo, es relevante mencionar la importancia de la relación entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral.
7. Al lograr un trabajador mayor conocimiento logrará desarrollar destrezas y estará más motivado. Igual sucede con la motivación y actitudes del trabajador.

## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación, se pueden señalar las siguientes recomendaciones:

1. Es indiscutible que toda empresa busca ser competitiva en un contexto cada vez más difícil, razón por la cual, no solo tiene que preocuparse por mejorar sus procesos y tecnología, sino también por sus recursos humanos, mejorando sus competencias, sean estas genéricas o específicas. En este caso, de acuerdo a las evidencias obtenidas, es necesario que las PYMES, fortalezcan las competencias genéricas de conocimiento, destrezas, motivación y concepto de sí mismo y, del mismo modo, los factores administrativo y técnico del desempeño laboral, dada la estrecha relación que guardan.
2. Cuando se realiza un proceso de diagnóstico de competencias en las empresas, se debe iniciar con un trabajo de sensibilización del personal, comunicándoles y explicándoles la importancia del proceso, cómo se llevaría a cabo y lo que se lograría con él, a fin de evitar un clima de incertidumbre, ya que los trabajadores asocian estos procesos a posibles despidos.
3. Debe reforzarse la organización de las PYMES, fortaleciendo los equipos de trabajo existentes mediante acciones de entrenamiento, capacitaciones constantes y retroalimentaciones internas en todas sus áreas destinadas al desarrollo de los aspectos no visibles del desempeño laboral de sus colaboradores, tales como las actitudes y el concepto de sí mismo, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo y con ello contribuir con la eficacia en la mejora continua y permanente del desempeño laboral de los trabajadores.
4. Se recomienda la aplicación de un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alless, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: 2da. Edición.
- Arbulú, J. (2006). La PYME en el Perú. *PAD - Revista de Egresados*, pp. 32 - 37.
- Arenas, C. y Suárez, Z. (2008). *Tesis: "Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente"*. Venezuela.: Universidad de Oriente.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Barrientos, H. (2010). *Competencias para el ejercicio directivo*. Argentina.
- Bessyre, C. (1991). *La gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. España: Editorial CENGAGE Learning.
- Capella, J., & Sánchez, G. (1999). *Aprendizaje y constructivismo*. Lima: Ediciones Massey and Vanier.
- Cariola, L. y Quiroz, A. (19 de abril de 2009). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.losrecursoshumanos.com/identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista/>
- Chiavenato, I. (2007a). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: 3ra. edición.
- Chomsky, N. (1997). *Problemas actuales en teoría lingüística: Temas teóricos de Gramática Generativa*. . México: Siglo XXI Editores.
- Civil, C. N. (2006). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o de periodos en prueba*. Colombia.
- Cuba, T. (2000). *Introducción a la psicología*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum - Graduate Business School. Editorial Pearson.
- Damián, L., Orodóñez, D. y Molinari, G. (2007). *Guía para el desarrollo de capacidades*. Lima: Ministerio de Educación.

- Dávila, C. (1998). *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Diario Gestión. (10 de abril de 2013). Las pymes generan el 57% del mercado peruano de la moda. *Gestión*.
- Díaz, R. (2 de marzo de 2015). *Semana Económica*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levntarse-este-ano/>
- EAFIT. (2007). *Capital humano. Cuaderno de investigación*.
- EcuRed. (18 de setiembre de 2013). Recuperado el 18 de abril de 2015, de [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- El Comercio. (17 de julio de 2014). <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>.
- Fernández, I. (2003). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias chilenas*. Chile.
- Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, L. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Gestión. (10 de Abril de 2013).
- Gómez, C. (2013). *Tesis "Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED SAS"*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- González, P. (21 de mayo de 2006). *Biopsychology.org*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <http://www.biopsychology.org/>
- González, E. (setiembre de 2008). *AEC - Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>
- Gurthrie, W. (1992). *Historia de la filosofía griega, Tomo V, Platón*. . Madrid : Editorial Gredos .
- Hamburger, A. (2004). *Ética de la Empresa, El desafío de la nueva cultura empresarial*. Bogotá: Editorial Paulinas.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014c). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2003a). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc GrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2007b). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc GrawHill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Tercera edición. Editorial SYPAL.
- IPEBA. (2012). *Dos décadas de formación profesional y certificación de competencias Perú, 1990 - 2010*. Lima.
- Klemp, G. (s.f.). ERIC. Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://eric.ed.gov/?id=ED192164>
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales. Guía técnico - pedagógica para docentes de formación profesional*. Perú: Editorial CAPLAB.
- McClellan, D. y Burnham, D. (1976). *Power is the great motivation*. Estados Unidos: Harvard Business School Review. Marzo - abril.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterford / OIT).
- MINEDU. (2005). *Currículo al Servicio del Aprendizaje (Aprendizaje por Competencias)*.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Las MYPE en cifras 2014*. Lima.
- Ministerio de la Producción. (Julio de 2016). *Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria*. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/manufactura>
- Ministerio de Trabajo. (2006). *Boletín de Economía Laboral*. Lima: N° 34. Año 9.
- MINSA. (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Lima.
- OEI. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá.
- Ontoria, A., Gómez, R., & Molina, A. (2002). *Potenciar la capacidad de aprender y pensar*. Madrid: Editorial Narcea S.A.
- Ortega, F. (2002). Recuperado el 15 de febrero de 2016, de Themata Revista Filosófica: <http://institucional.us.es/revistas/themata/28/09%20ortega%20martinez.pdf>
- Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar: profesionalización y razón pedagógica*. Barcelona: Editorial Graó.

- Pizano, G. (2012a). *Diseño curricular*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pizano, G. (2012b). *Psicología del aprendizaje*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. España: Editorial ESPASA.
- Revista Actualidad Empresarial. (15 de agosto de 2015). *Boletín Empresarial*. Recuperado el 20 de agosto de 2015, de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049.%20Fuente:%20Diario%20El%20Peruano>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice - Hall.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, junio, 145-165.
- Sabino, C. (2001). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Saenz, B. (2010). *Tesis: "Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima"*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.
- Samaranch, F. (1964). *Obras completas de Aristóteles*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Sanz, F. (1995). *Diccionario griego clásico - español*. Barcelona: Editorial Verón.
- Soto, B. (18 de agosto de 2013). *¿Contratar a quien tiene justo lo que necesitas o más de lo que necesitas?* Recuperado el 18 de abril de 2015, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/44434/contratar-a-quien-tiene-justo-lo-que-necesitas-o-mas-de-lo-que-necesitas/>
- Spencer., S. & Spencer, R. (1993). *Diccionario de competencias*. New York: John Wiley and Sons.
- Stegmann, T. (s.f.). *Gestión por competencias: un nuevo desafío de la educación hoy*. Chile.
- Subsecretaría de Educación Media Superior de la Secretaría de Educación Pública de México. (2008). *Reforma Integral de la Educación Media Superior en México. La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*. México.
- Tobòn, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. México: Talca: Proyecto Mesesup.

- Universidad Eafit. (2007). *Capital Humano. Cuaderno de investigación*.
- Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales?* Lima: Universidad Particular de San Martín de Porres.
- Velásquez, M. (2012). *Ética en los Negocios. Conceptos y casos*. México: Séptima edición.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Lima: SASE.
- Villarroel, V. y Bruña, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, Vol. 13, N° 1. pp. 23 - 34.
- Werther, W. y David, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

**Nota:** Las citas referenciadas en el presente trabajo, se incluyen en la parte final de la investigación.

**ANEXO**

## Anexo Nº 1: Cuestionario sobre Competencias Genéricas

Apellidos y Nombres: ..... Puesto: .....  
 Sexo: ..... Edad: ..... Tiempo de permanencia en la Empresa: .....

**CALIFICACIÓN:**

Absolutamente en desacuerdo (AD)      En desacuerdo ( D)      Ni de acuerdo ni en desacuerdo (AD)  
 De acuerdo ( A )      Absolutamente de acuerdo (AA)

	ITEMS	AD	D	AD	A	AA
	<b>Los conocimientos</b>					
1	Conoce la Visión y Misión de la empresa.					
2	Posee los conocimientos requeridos para realizar su tarea.					
3	Posee la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.					
	<b>Las destrezas o habilidades</b>					
4	Posee la habilidad física para manipular una máquina.					
5	Posee la habilidad para trabajar de forma autónoma.					
	<b>Motivación</b>					
6	Para obtener logros, constantemente se fija metas desafiantes.					
7	Toma responsabilidades para cumplir las metas.					
8	Utiliza la retroalimentación para desempeñarse mejor.					
9	Se siente cómodo de trabajar en la empresa.					
10	Confía en la honestidad de los otros individuos.					
	<b>Actitudes</b>					
11	Prefiere romper con la rutina.					
12	Se muestra disciplinado para la consecución de fines.					
13	Se muestra respetuoso, tolerante y tranquilo.					
14	Tiene vocación para ayudar y asistir a quien lo necesite.					
15	Se muestra humilde y sencillo.					
16	Afronta sin problema las situaciones complicadas de la vida.					
17	No es muy proclive a sentir rabia o enfadarse.					
18	Suele permanecer animado.					
	<b>El concepto de sí mismo</b>					
19	Soy responsable .					
20	Tengo aptitud para desenvolverme en el puesto de trabajo.					
21	Tengo capacidad para compaginar la vida laboral y vida privada.					
22	Soy sociable.					
23	Capacidad ante el trabajo duro.					

Los resultados por factores se categorizarán de la siguiente manera:

Intervalo de puntuación	Situación
5	AA
4	A
3	AD
2	D
1	AD

## Anexo Nº 2: Evaluación del Desempeño Laboral

Apellidos y nombres del trabajador: .....  
Puesto: .....

Casi nunca (**CN**)

Algunas veces (**AV**)

Casi siempre (**CS**)

Siempre (**S**)

	ITEMS	CN	AV	CS	S
	<b>Administrativos</b>				
1	¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?				
2	¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?				
3	¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?				
4	¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?				
5	¿Se identifica con valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?				
	<b>Sociales</b>				
6	¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales?				
7	¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyan al logro de las metas?				
	<b>Técnicos</b>				
8	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?				
9	¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas y/o herramientas que contribuyan al mayor desempeño de sus funciones?				
10	¿Realiza su trabajo con clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?				
11	¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de forma creativa?				
12	¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?				
13	¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?				
14	¿Realiza sus actividades atendiendo al orden limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?				
15	¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?				
16	¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?				
17	¿Cuenta con los conocimientos para desarrollar sus tareas?				

Datos del evaluador (Jefe inmediato):

Apellidos y nombres: .....

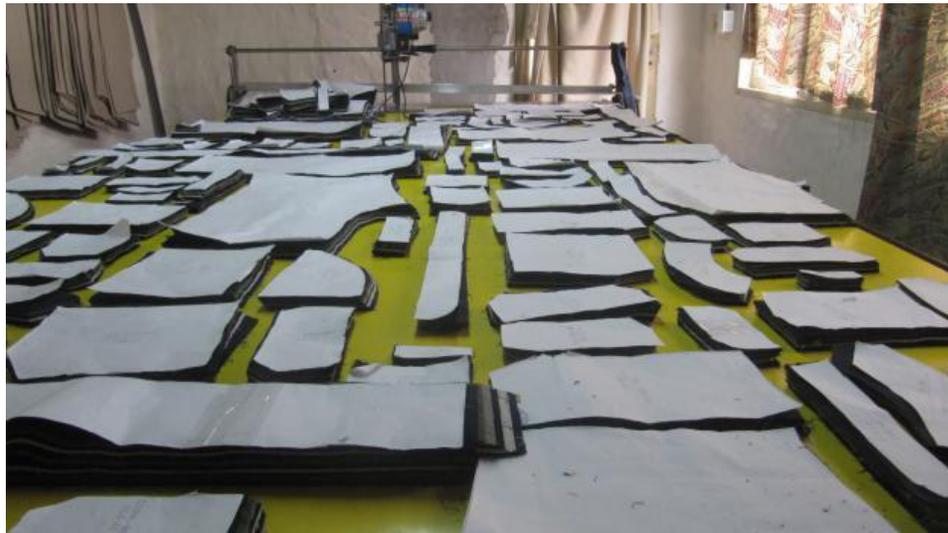
Firma del evaluador: .....

Los resultados por factores se categorizarán de la siguiente manera:

Intervalo de puntuación	Situación
4	S
3	CS
2	AV
1	CN

### Anexo Nº 3: Fotos de los talleres

#### Área de Diseño y Corte



### Área de confección y armado



**Área de Control de Calidad**



**Otro**



**UNIFORMES Y CAMISAS PARA CABALLEROS**



**UNIFORMES PARA DAMAS**



## Citas

- 
- <sup>1</sup> Soto, B. (18 de agosto de 2013). *¿Contratar a quien tiene justo lo que necesitas o más de lo que necesitas?* Recuperado el 18 de abril de 2015, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/44434/contratar-a-quien-tiene-justo-lo-que-necesitas-o-mas-de-lo-que-necesitas/>
- <sup>2</sup> Ministerio de la Producción (2015) Las MYPE en cifras 2014. Lima.
- <sup>3</sup> Arbulú, J. (2006) Las PYME en el Perú. PAD – Revista de Egresados. ESAN.
- <sup>4</sup> Ministerio de la Producción (2015) Las MYPE en cifras 2014. Lima.
- <sup>5</sup> Arbulú, J. (2006) Las PYME en el Perú. PAD – Revista de Egresados. ESAN.
- <sup>6</sup> Diario Gestión. (10 de abril de 2013). Las PYMES generan el 57% del mercado peruano de la moda. Gestión.
- <sup>7</sup> Las teorías de la gestión empresarial han evolucionado también con la tecnología y las relaciones de producción cada vez más complejas. La gestión por procesos es una de las formas actuales de administrar para lograr la satisfacción del cliente, permitiendo optimizar la aportación de valor como parte de la Gestión de Calidad, Gestión por Competencias, entre otras.
- <sup>8</sup> Rodríguez, H.; (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, junio, 145-165.
- <sup>9</sup> Samaranch F. (1964). Obras completas de Aristóteles. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- <sup>10</sup> Gurthrie, W.K. (1992). Historia de la filosofía griega, Tomo V, Platón. Madrid, España: Editorial Gredos, pp, 153, 154, 158, 268, 270, 280.
- <sup>11</sup> Rodríguez, H. (2007) El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Volumen XV. No. 1. Madrid, p.7.
- <sup>12</sup> Lingüista, filósofo y profesor emérito de lingüística en el Instituto Tecnológico de Massachusetts
- <sup>13</sup> Chomsky, N. (1997). Problemas actuales en teoría lingüística: Temas teóricos de Gramática Generativa. México: Siglo XXI Editores.
- <sup>14</sup> Chomsky, N. (1997). Problemas actuales en teoría lingüística: Temas teóricos de Gramática Generativa. México: Siglo XXI Editores.
- <sup>15</sup> McClellan, D. y. Burnham (1976). Power is the great motivation. Estados Unidos: Harvard Business School Review. Marzo - abril.
- <sup>16</sup> Catedrático de psicología en la Universidad de Harvard
- <sup>17</sup> OEI. (2003). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá.
- <sup>18</sup> Stegmann, T. (s.f.). *Gestión por competencias: un nuevo desafío de la educación hoy*. Chile.
- <sup>19</sup> IPEBA. (2012). *Dos décadas de formación profesional y certificación de competencias Perú, 1990 - 2010*. Lima.
- <sup>20</sup> Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar: profesionalización y razón pedagógica*. Barcelona: Editorial Graó
- <sup>21</sup> MINEDU. (2005). *Currículo al Servicio del Aprendizaje (Aprendizaje por Competencias)*.
- <sup>22</sup> Universidad Eafit. (2007). *Capital Humano. Cuaderno de investigación*.
- <sup>23</sup> González, E. (setiembre de 2008). *AEC - Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>

- 
- <sup>24</sup> Lago & Nadruz. (2008). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. marzo 07, 2016, de Unidad Académica: Administración, Facultad de Ciencias Económicas Sitio web: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>
- <sup>25</sup> Arenas, C. y Suárez, Z. (2008). Tesis: "Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente". Universidad de Oriente. Venezuela.
- <sup>26</sup> Gómez, C. (2013). Tesis "Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED SAS". Universidad de Cartagena. Colombia.
- <sup>27</sup> Saenz, B. (2010). Tesis: "Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima". Lima: Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.
- <sup>28</sup> Spencer & Spencer. (1993). *Diccionario de competencias*. New York: John Wiley and Sons.
- <sup>29</sup> Klemp, G. (s.f.). Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://eric.ed.gov/?id=ED192164>
- <sup>30</sup> Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterford / OIT).
- <sup>31</sup> Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España.
- <sup>32</sup> Ludeña, A. (2004) La formación por competencias laborales. Guía técnico – pedagógica para docentes de formación profesional.
- <sup>33</sup> Villarroel, B. y Bruna, D. (2014) Reflexiones en torno a las competencias genéricas en la educación superior. Un desafío pendiente.
- <sup>34</sup> Subsecretaría de Educación Media Superior de la Secretaría de Educación Pública de México. (2008). *Reforma Integral de la Educación Media Superior en México. La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*. México.
- <sup>35</sup> MINSALUD. (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Lima.
- <sup>36</sup> Pizano, G. (2012). *Psicología del aprendizaje*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>37</sup> Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterford / OIT).
- <sup>38</sup> Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- <sup>39</sup> Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- <sup>40</sup> Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- <sup>41</sup> MINSALUD. (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Lima.
- <sup>42</sup> Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. México: Talca: Proyecto Mesesup.
- <sup>43</sup> Cariola, L. y Quiroz, A. (19 de abril de 2009). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.losrecursoshumanos.com/identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista/>

- 
- <sup>44</sup> Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. México: Talca: Proyecto Mesesup.
- <sup>45</sup> Fernández, I. (2003). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias chilenas*. Chile.
- <sup>46</sup> Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: 2da. Edición.
- <sup>47</sup> Barrientos, H. (2010). *Competencias para el ejercicio directivo*. Argentina.
- <sup>48</sup> Ontoria, A.; Gómez R.; Molina, A. (2002). *Potenciar la capacidad de aprender y pensar*. Madrid: Narcea S.A
- <sup>49</sup> Damián, L., & Ordoñez, D. y. (2007). *Guía para el desarrollo de capacidades*. Lima: Ministerio de Educación.
- <sup>50</sup> Pizano, G. (2012). *Diseño curricular*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>51</sup> Capella, J., & Sánchez, G. (1999). *Aprendizaje y constructivismo*. Lima: Ediciones Massey and Vanier
- <sup>52</sup> Pizano, G. (2012). *Diseño curricular*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>53</sup> Capella, J., & Sánchez Moreno, G. (1999). *Aprendizaje y constructivismo*. Lima: Ediciones Massey and Vanier.
- <sup>54</sup> Bohlander, G. y Snell, S.(2008). *Administración de recursos humanos*. España: Editorial CENGAGE Learning.
- <sup>55</sup> Pizano, G. (2012). *Diseño curricular*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>56</sup> Cuba, T. (2000). *Introducción a la psicología*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- <sup>57</sup> Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>58</sup> Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- <sup>59</sup> Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>60</sup> Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>61</sup> Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- <sup>62</sup> Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- <sup>63</sup> Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- <sup>64</sup> Cuba, T. (2000). *Introducción a la psicología*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- <sup>65</sup> Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. España: Editorial ESPASA.
- <sup>66</sup> González, P. (21 de mayo de 2006). *Biopsychology.org*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <http://www.biopsychology.org/>
- <sup>67</sup> Pizano, G. (2012). *Diseño curricular*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>68</sup> Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- <sup>69</sup> Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>70</sup> Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- <sup>71</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: 3ra. edición.
- <sup>72</sup> Soto, B. (18 de agosto de 2013). *¿Contratar a quien tiene justo lo que necesitas o más de lo que necesitas?* Recuperado el 18 de abril de 2015, de

- 
- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/44434/contratar-a-quien-tiene-justo-lo-que-necesitas-o-mas-de-lo-que-necesitas/>
- <sup>73</sup> Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: 2da. Edición.
- <sup>74</sup> EcuRed. (18 de setiembre de 2013). Recuperado el 18 de abril de 2015, de [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- <sup>75</sup> Comisión Nacional de Servicio Civil (2006). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o de periodos en prueba*. Colombia.
- <sup>76</sup> Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice - Hall. México.
- <sup>77</sup> Dávila, C. (1998) *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.
- <sup>78</sup> Hamburger, A. (2004) *Ética de la Empresa, El desafío de la nueva cultura empresarial*. Editorial Paulinas. Bogotá.
- <sup>79</sup> Velásquez, M. (2012) *Ética en los Negocios. Conceptos y casos*. Séptima edición. México.
- <sup>80</sup> D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum - Graduate Business School. Editorial Pearson.
- <sup>81</sup> Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- <sup>82</sup> Arbulú, J. (2006) Las PYME en el Perú. PAD – Revista de Egresados. ESAN.
- <sup>83</sup> Ministerio de Trabajo (2006) Boletín de Economía Laboral. N° 34. Año 9. Lima
- <sup>84</sup> Villarán, F. (2000) Las PYMEs en la estructura empresarial peruana. Lima. SASE.
- <sup>85</sup> Arbulú, J. (2006) Las PYME en el Perú. PAD – Revista de Egresados. ESAN.
- <sup>86</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: 3ra. edición.
- <sup>87</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: 3ra. edición.
- <sup>88</sup> Werther, W. y David, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- <sup>89</sup> Arbulú, J. (2006) Las PYME en el Perú. PAD – Revista de Egresados. ESAN.
- <sup>90</sup> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc GrawHill.
- <sup>91</sup> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014) *Metodología de la Investigación*. México
- <sup>92</sup> Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales?* Lima: Universidad Particular de San Martín de Porres.
- <sup>93</sup> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2007) *Metodología de la Investigación*. México.
- <sup>94</sup> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2007) *Metodología de la Investigación*. México.
- <sup>95</sup> Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Tercera edición. Editorial SYPAL.
- <sup>96</sup> Sabino, C. (2001). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.