

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST-GRADO

**Gestión por competencias y productividad Laboral en
empresas del sector confección de calzado de Lima
Metropolitana**

TESIS

Para optar el grado académico de Doctor en ciencias administrativas

AUTOR

Pedro Leonardo Tito Huamani

Lima- Perú

2012

A Elizabeth, Vladimir y Brígida Marisol. Mis hijos y razón de vivir.
A mis padres que en paz descansan.
A mis hermanos y familiares.

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mi Alma Mater.
A mis profesores por sus enseñanzas.
A mis alumnos porque a través de ellos me realizo cada día.

RESUMEN

La nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee *conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes*.

Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –*conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales*–, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos.

La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, *-cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana-* se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo –observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad–, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector.

Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

PALABRAS CLAVES:

Gestión por Competencias, Productividad Laboral, Capacitación laboral, Sector Confección de Calzado.

ABSTRACT

The new concept of the value of people for organizations, begins with the proposals made by the various schools studying Human Resources, from the standpoint of the behavioral sciences. In this, we abandon the idea that the person, in itself, is a resource, ie an element that provides labor to the organization as conceived since the days of the classic authors of the Administration for pass to the consideration of the person as a dynamic element that has skills, talents and resources, that is, possesses knowledge and skills, abilities and skills, and attitudes

Precisely for this reason, this research aims to demonstrate that organizational management of people, based on the recognition and individual assessment of job skills - *domains formed by the conceptual, procedural and attitudinal*- itself can raise productivity levels at work. In other words, an organization that establishes a personal skills such as organizational management model, where the execution of all duties incident to the collaborators, necessarily involves the assessment and recognition of their cognitive skills, procedures and attitudes, will in a better position to improve and / or enhance the results of their work.

The objective demonstration of the postulate described in the previous paragraph is carried out in companies shoemaking sector, located in Metropolitan Lima. This was determined by a sample of 96 companies, represented by its directors and/ or managers. This group of entrepreneurs selected under criteria and multistage random, *-always ensuring that their views represent the universe of inference manufacturers of Metropolitan Lima-* applied a variety of scientific techniques of fieldwork *-observation, surveys in three different times and depth interviews* - to prove the hypotheses in this research and propose a methodology for implementing the model in this sector.

The other results are encouraging, given that from the quantitative point of view demonstrates the assumption, and from the qualitative point of view are identified and refined the findings. With these inputs, we propose a better distribution of plant in the production process, the catalog are developed transferable skills for the sector and profiles for each type from this approach since. Similarly proposes a methodology for implementing the model in the sector. In that vein, the recommendations go because it instituted a process of training and ongoing training and technical cadres, creating centers and institutes that both the private and public sector must be accountable.

KEYWORDS:

Competence Management, Labor Productivity, Job Training, shoemaking Sector

ABSTRACT

Das neue Konzept der Wert der Menschen für Organisationen, beginnt mit den Vorschlägen der verschiedenen Schulen Studium Human Resources gemacht, aus der Sicht der Verhaltenswissenschaften. Dabei wir die Idee, dass die Person an sich, ist eine Ressource zu verlassen, dh ein Element, das Arbeit liefert für die Organisation wie seit den Tagen der klassischen Autoren der Verwaltung für konzipiert vorbei auf die Berücksichtigung der Person als ein dynamisches Element, Fähigkeiten, Talente und Ressourcen, das heißt, besitzt, wird Wissen und Fertigkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten und Einstellungen hat.

Genau aus diesem Grund will diese Forschung, dass organisatorische Leitung Volk zu demonstrieren, auf der Grundlage der Anerkennung und individuelle Beurteilung der beruflichen Fähigkeiten *-Domänen gebildet durch die konzeptionelle, Verfahrens-und Einstellungs-*, selbst Produktivität am Arbeitsplatz zu erhöhen. In anderen Worten, eine Organisation, die eine persönliche Kompetenzen wie Organisations-Management-Modell, wo die Ausführung aller Aufgaben Vorfall den Mitarbeitern notwendigerweise die Bewertung und Anerkennung von ihren kognitiven Fähigkeiten, Verfahren und Verhaltensweisen fest, in einer besseren Position zu verbessern und / oder zu verbessern, die Ergebnisse ihrer Arbeit.

Das Ziel Demonstration der Postulat im vorigen Absatz beschrieben wird in Unternehmen Schuhherstellung Sektors, Metropolitan Lima durchgeführt. Dies wurde bei einer Stichprobe von 96 Unternehmen, die von ihren Direktoren und/ oder Manager vertreten bestimmt. Diese Gruppe von Unternehmern unter den Kriterien ausgewählt und mehrstufigen zufälligen *-immer sicherstellen, dass ihre Ansichten des Universums repräsentieren durch Folgerung Hersteller Metropolitan Lima-* angewendet eine Vielzahl von wissenschaftlichen Techniken der Feldarbeit *-Beobachtung, Befragungen in drei verschiedenen Zeiten und in Tiefeninterviews-* um die Hypothesen in dieser Forschungen beweisen und schlägt eine Methodik für die Umsetzung des Modells in diesem Sektor.

Die weiteren Ergebnisse sind ermutigend, da die aus der quantitativen Sicht zeigt die Annahme, und der qualitativen Sicht identifiziert und die Ergebnisse verfeinert. Mit diesen Eingängen wir eine bessere Verteilung der Anlagen in der Produktion vorschlagen, werden der Katalog übertragbare Fähigkeiten für den Sektor und Profile für jede Art entwickelte sich aus diesem Ansatz, da. Ebenso schlägt eine Methodik für die Umsetzung des Modells in der Branche. In dieser Vene, gehen die Empfehlungen, weil sie einen Prozess der Aus-und Fortbildung und technische Kader eingeleitet, wodurch Zentren und Institute, dass sowohl die privaten und öffentlichen Sektor muss rechenschaftspflichtig sein.

KEYWORDS:

Competence Management, Arbeitsproduktivität, Job Training, Schuhindustrie.

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	i- iii
Índice	iv- x
Introducción	xi- xiii

CAPITULO I

EL PROBLEMA EN LA INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática	01
1.2 Formulación del Problema	05
1.3 Sistematización del Problema	05
1.4 Justificación de la Investigación	05
1.5 Delimitaciones de la investigación	07
Temporal	07
Espacial	07
Conceptual	07
Social	07
1.6 Objetivos de la Investigación	07
A. Objetivo General	07
B. Objetivos Específicos	08

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes	09
2.1.1 Tesis	09
2.1.2 Trabajos de Investigación	19
2.2 Base Teórica	
2.2.1 Gestión por Competencias	29
A. Antecedentes	29
B. Competencias	31
C. Competencias laborales	36
D. Capacitación y Desarrollo Laboral	41
E. Modelos y tendencias de Gestión por Competencias	53
F. Tipos y Clasificación de Competencias	59
G. Implantación del sistema de competencias en las organizaciones	65
H. Aplicación de las Competencias en las funciones de la Gestión Humana	69
I. Perspectivas de implantación en América Latina	64

2.2.2	Productividad Laboral	
A.	Conceptos de Productividad	75
B.	Otras definiciones de Productividad	77
C.	Producción vs Productividad	78
D.	Como se mide la Productividad	80
E.	Clasificación y tipos de Productividad	80
F.	Factores de Producción	81
1.	El Capital	81
2.	El Interés	82
3.	La Tecnología	82
4.	El Trabajo	83
G.	Productividad Laboral: enfoque económico	83
I.	Factores que determinan la Productividad Laboral	85
J.	Indicadores que influyen en la Productividad Laboral	86
1.	Presentismo Laboral	86
2.	Respecto de la accidentabilidad laboral	87
3.	Satisfacción Laboral	87
4.	Rotación Laboral	91
5.	Ausentismo Laboral	94
K.	Pautas para incrementar la Productividad	95
L.	Calidad Total en la Productividad Laboral	96
2.2.3	La Industria de Calzado	101
A.	La cadena productiva de la Industria del Calzado	102
B.	Elementos en el proceso de fabricación del calzado	103
1.	Cuero	104
2.	Suelas	106
3.	Maquinaria	109
4.	Mano de obra	112
5.	Producción e Innovación	113
C.	Fabricación de Calzado	115
1.	Corte	116
2.	Desbaste	116
3.	Aparado	116
4.	Armado	116
5.	Acabado	117

D. Situación del Sector Confección de Calzado	118
1. Situación Internacional	118
2. Brasil, referente de Competitividad en la Región	119
E. Situación de la industria del calzado en el Perú	121
F. Instituciones rectoras del sector calzado en el Perú	124
1. CITEccal	125
2. El Instituto Peruano del Calzado y Afines	125
3. Corporación de Cuero, Calzado y afines de la Sociedad Nacional de Industrias (CCCA)	126
4. El Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN)	127
5. Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado, Artículos complementarios y afines APEMEFAC	128
G. FODA del Sector Calzado en el Perú	128
H. Las Mypes en el sector Confección de Calzado	131
1. Aporte a la PEA	131
2. Aporte al PBI Nacional: Del subsector Calzado al sector Manufactura	132
3. Participación en programas de fomento: Compras estatales	135
4. Nivel de Exportaciones e Importaciones	135
5. Balanza Comercial	136
6. Nivel de Exportaciones	137
7. Nivel de Importaciones	140
8. Nivel de Informalidad	141
2.3 Marco Conceptual	144

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Supuestos Básicos	146
3.2 Hipótesis General	146
3.3 Hipótesis Específicas	146
3.4 Identificación de Variables	147
3.4.1 Identificación de variables de la hipótesis general	147
3.4.2 Identificación de variables de la hipótesis específica N°1	147
3.4.3 Identificación de variables de la hipótesis específica N°2	147
3.5 Operacionalización de Variables	148
3.5.1 Operacionalización de las variables de la Hipótesis General	148

A. Formulación de la Hipótesis General	148
B. Operacionalización de la variable independiente	148
C. Operacionalización de la variable dependiente	150
3.6 Matriz de Consistencia	153

CAPITULO IV METODOLOGIA

4.1 Tipo de Investigación	154
4.1.1 Según el enfoque	154
4.1.2 Según los objetivos	155
4.1.3 Según el nivel de profundidad	155
4.2 Diseño de la Investigación	155
A. Mediante encuestas	156
1. Encuesta de Entrada	156
2. Encuesta de Salida	157
3. Encuesta de Competencias Empresariales	157
B. Mediante Capacitación	157
C. Mediante Etnografías	157
D. Mediante Observación Directa	157
E. Mediante Entrevistas en profundidad	158
4.3 Unidad de análisis	159
4.4 Población de estudio	159
4.5 Tamaño de la muestra	160
4.6 Tipo de muestreo	160
4.7 Selección de la muestra	162
4.8 Técnicas de recolección de datos	163
A. En las entrevistas en profundidad	163
B. En la Capacitación	163
C. En las Encuestas	164
4.9 Análisis Estadístico	165
A. Análisis Descriptivo	165
B. Análisis de Chi Cuadrado (Chi^2)	165

CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis exploratorio del contexto organizacional	168
---	-----

5.2	Análisis Cuantitativo	171
5.2.1	Análisis comparativo de los resultados de Capacitación en Gestión por Competencias	171
	A. Personales	172
	B. Interpersonales	177
	C. Intergrupales	183
	D. Totales (personales, interpersonales y grupales)	188
	E. Cruce de variables en los Datos de Control	191
5.2.2	Análisis del Mejoramiento de las Competencias Gerenciales y la Productividad Laboral, después de la intervención.	198
	A. Dirección Organizacional	199
	B. Productividad Laboral	199
	C. Planificación Empresarial	200
	D. Organización Empresarial	201
	E. Técnica Productiva	202
	F. Gestión del Talento Humano	203
	G. Marketing y Ventas	204
	H. Técnica Financiera	205
5.2.3	Comprobación de Hipótesis de las Competencias y Productividad Laboral	205
	1. Nivel de Conocimiento versus Productividad Laboral	206
	2. Nivel de Habilidades versus Productividad Laboral	208
	3. Nivel de Actitudes versus Productividad Laboral	210
	4. Consolidado de la Gestión por Competencias versus Productividad Laboral global	212
5.2.5	Relación entre Competencias y Datos de Control	214
	1. Empresas con RUC versus Capacidades de la Gestión por Competencias	215
	2. Tiempo de funcionamiento de la empresa versus Capacidades de la Gestión por Competencias	217
	3. Sexo del personal en la empresa versus Capacidades de la Gestión por Competencias	219
	4. Nivel de estudios versus Capacidades Cognitivas	221
5.3	Análisis Cualitativo a posteriori de la intervención en el sector confecciones de calzado	223
5.3.1	A nivel de políticas de Estado	223
5.3.2	ConSORCIAMIENTO y organización corporativa	224
5.3.3	Emprendimiento empresarial	225
5.3.4	Capacitación o expertise productiva o negociadora	226

CAPITULO VI

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Producción de producción, distribución de planta e identificación de puestos tipo	227
1. Proceso de Producción	227
2. Distribución de planta	228
3. Identificación de puestos tipo	229
6.2 Diseño de Puestos desde la perspectiva de las Competencias	230
A. Diccionario de Competencias para el sector confección de calzado	230
B. Definición de los Grados de Competencia	233
C. Perfiles de los puestos tipo según Competencias	233
6.3 Implantación del Modelo de Gestión por Competencias en el sector Confección de Calzados	241
CONCLUSIONES	246
RECOMENDACIONES	251
Bibliografía y fuentes de información	256

ANEXOS

01 Investigación exploratoria con la Observación	274
02 Formato de Encuesta de Pre y Post Capacitación	285
02.1 Programa de Capacitación de Habilidades Gerenciales	289
03 Rango de Valores para procesar resultados Pre y Post Capacit	292
04 Resultados de la Encuesta de Capacitación (Pre y Post)	293
05.1 Base de Datos de la Encuesta de Capacitación (Pre Test)	307
05.2 Base de Datos de la Encuesta de Capacitación (Post Test)	312
06 Formato de Encuesta de Mejoramiento de Competencias Gerenciales	317
07 Clasificación de preguntas en el Mejoramiento de Competencias	319
08 Consolidado de Competencias Gerenciales investigadas	321
09.2 Comparativo de Competencias versus Productividad Laboral	322
10 Información de los Datos de Control	330
11 Base de Datos de la Encuesta de Mejoramiento de Competencias	342
12 Sistematización de las entrevistas en profundidad	351
13 Transcripción de las Entrevistas en profundidad	367
14 Protocolo para la Observación Directa	399
15 Protocolo para la Entrevista en profundidad	400
16 Estructura de preguntas para la entrevista en profundidad	404
17 Criterios para la sistematización de la entrevista en profundidad	405

INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial actual es de extrema competencia, donde no basta tener lo último de la tecnología, ni tampoco instalaciones y equipos modernos, en términos de búsqueda sostenible de la competitividad y productividad organizacional.

La nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee *conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes*.

En efecto, en el tema de la Gestión Humana, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *status quo* y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, todavía presente en muchas empresas de nuestro medio, ahora en empresas catalogadas de vanguardia estamos transitando a una función eminentemente directiva, integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional. En este último, con el agregado de que los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles, pero que por su dimensión, se convierte en una función eminentemente estratégica para la organización.

Así, el enfoque tradicional de gestión de personal suponía que el entorno era estable y predecible. La estructura de la organización se podía ampliar pero no cambiaba sustancialmente, de manera que la descripción de los puestos de trabajo y los perfiles para desempeñarlos eran también estables. En el entorno actual no es posible utilizar aquellas descripciones exhaustivas de los puestos, dado que se modifican permanentemente. Se crean estructuras organizativas en función de las estrategias definidas en procesos de proyección del escenario futuro, con las dificultades que estos cambios suponen en una organización. Dentro de este embrollo organizacional, la gestión por

competencias hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptar a las necesidades de la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo de investigación, demostrar que la Gestión por Competencias es un modelo innovador de gestión organizacional, que toda vez implementado garantiza mejorar los niveles de productividad laboral. La comprobación práctica de tal objetivo principal se hizo en el sector confección de calzado de Lima Metropolitana. Para ello fue necesario desarrollar una estrategia innovadora de recopilación de las fuentes primarias, donde la capacitación se constituye en una herramienta principal interviniente. En este punto, a la luz de los resultados de la investigación podemos afirmar que si es factible implantar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector confección de calzado en Lima Metropolitana, para elevar los niveles de productividad en sus colaboradores.

En cumplimiento de la Directiva emanada de la Escuela de Posgrado de la Universidad, Decana de América, en el informe final se ha respetado la siguiente estructura: El primer capítulo describe la situación problemática materia de la investigación. Los puntos desarrollados están relacionados a contextualización de la realidad problemática, formulación y sistematización del problema, justificación y delimitaciones, y definición de objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla de modo integral el marco de referencia. Este como bien sabemos tiene que ver con los antecedentes de la investigación, el marco teórico, donde abordamos ampliamente la Gestión por Competencias, Productividad Laboral, la industria del calzado y dentro de ella lo que viene ocurriendo en nuestro medio y el contexto internacional, y el marco conceptual.

Las hipótesis y variables forman parte del tercer capítulo. En este se parte de los supuestos básicos, pasando por la hipótesis general y los específicos, identificación y operacionalización de variables, para concluir con la matriz de consistencia.

El capítulo cuarto tiene que ver con la metodología aplicada en la presente investigación. Allí se desarrolla en detalle el tipo de investigación, precisándose que es cualicuantitativo según el enfoque, aplicativo según el objetivo

propuesto y explicativo según el nivel de profundidad. En el diseño de la investigación se recurrió a la aplicación de tres encuestas, la capacitación, la etnografía, la observación directa y las entrevistas en profundidad. La población de estudio fueron los directivos o administradores de las empresas fabricantes del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, donde el tamaño de la muestra se determinó por conveniencia. En la parte cuantitativa para el análisis estadístico se recurrió a los aplicativos estadísticos (SPSS y Minitab), en tanto que para la presentación del informe final se recurrió a los aplicativos de Microsoft office.

El análisis e interpretación de los resultados forma parte del capítulo quinto. Así, este tiene que ver con el contexto organizacional, el análisis cuantitativo y dentro de ella los resultados de las encuestas antes y después de la capacitación, análisis del mejoramiento de las competencias gerenciales y la productividad laboral, y el análisis cualitativo posterior a la intervención en los empresarios integrantes de la muestra.

El capítulo seis está dedicado al aporte de la investigación. En ella se establece un flujograma tipo para el proceso de producción, se definen las áreas o secciones tipo de trabajo, se diseñan los puestos tipo desde la perspectiva de las competencias, precisándose los elementos del diccionario o catálogo de competencias, así como los grados de competencias. De la misma forma se propone un modelo de implantación de la gestión por competencias, las conclusiones y recomendaciones.

De esta forma, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos mi Alma Mater, con esta investigación, espero contribuir con los postulados de la Universidad y el desarrollo de las organizaciones empresariales en nuestro medio

PEDRO LEONARDO TITO HUAMANI

CAPITULO I: EL PROBLEMA EN LA INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática

En la lucha por subsistir y/o desarrollarse en el tiempo, buscar, estudiar e implementar modelos de gestión y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema álgido y serio para todo tipo de organizaciones. En el caso de las empresas, el mantener y/o incrementar los niveles de participación del mercado, estudiar y desarrollar nuevos productos/ servicios, atender cada vez más a clientes organizados y exigentes, y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de directivos y ejecutivos, que pasa entre otros, por buscar e incorporar modelos innovadores, que les permitan gestionar con mejores resultados en sus empresas.

Antaño, buscar la diferenciación y ventaja organizacional sobre la base de tener la mejor infraestructura, o la última tecnología, o mantener fuentes seguras de financiamiento, así como implementar estrategias sagaces de marketing, eran las rutas más seguras para crecer. Ahora, ya no lo son. Investigaciones serías, de los últimos tiempos, recomiendan que la única forma de diferenciarse de otras organizaciones es a través de la **calidad de su gente**. De modo que los modelos de gestión organizacional que se diseñen teniendo como eje central a la consideración de sus colaboradores, puede ser una de las vías más seguras de mantenerse y crecer, fundamentalmente para las organizaciones empresariales. En ese contexto, que la Gestión por Competencias, se presenta como un modelo de Gestión organizacional, innovador que responde a los retos de estos tiempos.

Por otro lado, la doctrina de la Gestión Humana, postula que hay una relación directa entre la Productividad Laboral y el nivel de compromiso de los trabajadores, como consecuencia de la aplicación de los programas de motivación y reconocimiento sostenidos en el tiempo. Entonces, hablamos de una gestión con rostro humano, cuando las organizaciones, practican por iniciativa propia el Trabajo Decente; vale decir, el trabajo que dignifica al

trabajador, que reconoce sus beneficios sociales, que compensa económica y materialmente el justiprecio de su esfuerzo desplegado; en suma, aquel trabajo que permite desarrollarse como persona y profesional a la vez.

De modo que buscar cómo mejorar o incrementar la productividad laboral, *<que se traduce entre otros en: reducción de los índices de rotación y ausentismo laboral, incremento de la satisfacción laboral, y en suma: incremento de los niveles de rentabilidad y por ende desarrollo empresarial>* es en esencia la aspiración mayor de todo directivo o ejecutivo. En ese contexto, institucionalizar un modelo de gestión gerencial, centrada en la potenciación y aprovechamiento de las competencias de sus colaboradores, es una opción innovadora e interesante.

La evidencia empírica, puesta en marcha con éxito en muchas organizaciones empresariales en el mundo es la mejor demostración. Ejemplos de lo afirmado, encontramos en empresas transnacionales como Nestlé, Toyota, en empresas como la Fabrica Nacional de Papel (FANAPEL) en Uruguay, o instituciones públicas como el Banco Central Europeo, Municipalidad Distrital de Villa Constitución, Santa Fe-Argentina. A nivel nuestro, son muchas las empresas que vienen implementando con éxito este modelo, tales como el Banco de Crédito del Perú (ViaBCP), Banco del Trabajo, las empresas agroexportadoras ubicadas en el norte del país, entre otros. Obviamente, ello requiere un análisis serio y reflexivo previo, a modo de diagnóstico de la realidad organizacional, la voluntad política de los líderes para implantar el modelo y por supuesto el compromiso de todos los miembros para coadyuvar en el esfuerzo; son entre otros, los retos que deben asumir las organizaciones si efectivamente se interesan en su futuro.

Descripción de la Realidad Problemática

El contexto empresarial actual es de extrema competencia, donde no basta tener lo último de la tecnología, ni tampoco instalaciones y equipos modernos. Tales elementos son importantes, fundamentalmente cuando se trata de minimizar costos o de mejorar la calidad de los productos; sin embargo, en términos de búsqueda sostenible de la competitividad y productividad

organizacional en el tiempo, resultan siendo insuficientes.

En la actualidad, el entorno se caracteriza por el endurecimiento de las condiciones de mercado y la creciente competitividad nacional e internacional, mas aun en el contexto actual de una grave crisis internacional que afecta a todas las economías (desarrolladas y emergentes). El tejido empresarial afronta en condiciones críticas, el reto de la mejora de la productividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de factores: globalización de la competencia, la tercerización-externalización de muchas funciones, la mejora en la calidad de productos/servicios, y fundamentalmente, la generación de valor para los *stake holders*, representados en sus accionistas, directivos, funcionarios, colaboradores, clientes, proveedores, instituciones públicas, entre otros.

Por ello es que ahora, las tendencias modernas de Gestión Humana postulan, que para garantizar un mayor nivel de productividad laboral en las empresas, se deben contar con colaboradores competitivos. Además la supervivencia exige la revisión de la operativa empresarial, la reconversión de las funciones tradicionales en servicios de apoyo y el alineamiento de la estructura organizativa y la gestión de los colaboradores, con las estrategias organizacionales.

Durante los últimos años se están realizando esfuerzos a nivel internacional para transformar la gestión tradicional del factor humano, en una práctica que genere y multiplique el valor de las empresas por medio del incremento de la productividad de los trabajadores.

De modo que en este grupo de empresas, los niveles de productividad laboral son bajos, entre otros, porque las empresas no aplican modelos de gestión innovadores en sus trabajadores. Ello a pesar de encontrarnos en pleno Siglo XXI, donde la globalización ha cambiado pensamientos y modelos, pero que en la mayoría de las empresas de nuestro medio, en el tema de gestión de las personas, todavía distan mucho para ser considerados como una gestión innovadora.

Otro hecho a destacar que va en la corriente de instituir la Filosofía y Cultura de las organizaciones, es desarrollar una identidad organizacional fuerte y a su vez flexible, para incorporar los cambios que ocurren en el entorno. Como las identidades son frágiles, tampoco existe conciencia en el empresariado nacional para institucionalizar una gestión con Responsabilidad Social.

Todavía subsisten en muchas empresas prácticas de gestión organizacional desfasada y anticuada, vedadas desde la óptica de la competitividad. En su propósito de mejorar la rentabilidad económica, muchos directivos recurren a subvalorar los esfuerzos de sus trabajadores, dejando de reconocer los beneficios sociales o simplemente retribuyendo haberes paupérrimos que no compensan su esfuerzo desplegado. Con tales acciones lo que están logrando es socavar las bases para lograr el compromiso de sus colaboradores, requisito indispensable para promover el aprovechamiento de sus competencias laborales.

Por otro lado, las prácticas de motivación y en algunos casos reconocimientos que aplican las empresas, son de corte coyuntural y cortoplacista, que no responde a un propósito mayor de buscar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, en el largo plazo.

Tales hechos configuran en nuestro país, un escenario que bien pudiéramos tipificar en promedio, como trabajo que todavía dista mucho de ser considerada digno; ni mucho menos, puede ser catalogada como un trabajo de calidad, dado que todavía no cumple con los parámetros de trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La Gestión por Competencias, requiere algunas condicionantes: un clima laboral de paz y tranquilidad duradera, escenario de confianza mutua entre el jefe y los colaboradores, valoración y reconocimiento a los esfuerzos individuales, entre otros; que solo vemos en pocas empresas de nuestro medio, fundamentalmente en las transnacionales.

1.2 Formulación del Problema

Las situaciones antes descritas permiten plantear a modo de reflexión, la siguiente pregunta general:

¿Porqué las empresas del sector de confección de calzado de nuestro medio, no propenden elevar sus niveles de productividad laboral, a través de la implementación de una Gestión basada en las Competencias de sus colaboradores?

1.3 Sistematización del Problema

La respuesta a esta pregunta general está condicionada a la forma como se responda a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Es factible que las empresas del sector confección de calzado, desarrollen los procesos técnicos de la Gestión Humana, desde la óptica de las competencias?
- A través de una capacitación permanente, ¿podemos lograr que los colaboradores mejoren sus competencias laborales?

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica en el objetivo supremo propuesto, el cual, una vez demostrada la correlación entre las variables, contribuirá a mejorar los niveles de productividad laboral de las pequeñas empresas del sector confección de calzado. Asimismo, un argumento fundamental para la realización de esta investigación, es lo que viene ocurriendo en el escenario actual, de muy acelerados cambios de forma y fondo en la gestión de las organizaciones; los cuales exigen destinar importantes recursos en la preparación de trabajadores para que sean más competitivos en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño de las empresas en la sociedad.

De otro lado, dado que esta investigación está orientada a los fabricantes de calzado, este sector se caracteriza por el empleo intensivo de la mano de obra, que como podemos comprobar es uno de los ejes de la economía debido a las altas tasas de crecimiento que presenta al día de hoy. La manufactura, sector al cual pertenecen los fabricantes de calzado, por

naturaleza, es una actividad productiva que no solo genera valor agregado, sino también empleo y condiciones fundamentales para el desarrollo económico, al crear encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante y brinda sostenibilidad a las áreas donde se ubican. Ello debido a que las inversiones no se pueden mover fácilmente a otras actividades, *siendo trascendental su contribución a la economía del país.*

En segundo orden de ideas, existen diversos estudios previos realizados por universidades públicas y privadas, instituciones de consultoría y además por el sector privado nacional e internacional en lo referente a la problemática, competitividad y sostenibilidad del sector confección de calzado, lo que permite apoyar la investigación en dichos estudios

La principal herramienta utilizada en este estudio para demostrar la correlación existente entre la productividad laboral y la gestión por competencias es la capacitación, debido a que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se sustenta el proceso de aprendizaje organizacional, que a su vez posibilita el desarrollo de competencias laborales para incrementar la efectividad de los trabajadores. Esto se puede sustentar en la investigación realizada por el economista José de la Rosa Orderique Torre, quien concluye que la capacitación es efectiva para la gestión empresarial y para el proceso productivo de las mismas.

Dicha capacitación estuvo dirigida a los directivos de las empresas seleccionadas pues, como plantean muchos especialistas, para cualquier empresa resulta estratégico contar con una gerencia capaz de liderar los procesos de transformación que se llevan a cabo en una organización. Asimismo hay estudios internacionales que demuestran la existencia de una relación de causalidad entre el gerente o directivo y la idoneidad y profesionalización de los agentes que prestan sus servicios en estas empresas. De ahí que se intuya que el gerente deba poseer los conocimientos, la capacidad, la vocación, la actitud y la idoneidad necesarias para actuar como gestor y ejecutor de políticas y de mejorar el desempeño organizacional.

Por último, finalizado el proceso, se cuantificó la reacción, aprendizaje, comportamiento y el resultado o impacto de dicha capacitación.

1.5 Delimitaciones de la Investigación

Temporal

La presente investigación se realizó en el período comprendido entre los años del 2010 al 2012 inclusive.

Espacial

El contexto espacial está conformado por las organizaciones empresariales de nuestro medio, clasificadas en el CIIU 1920 (Fabricación del Calzado), como micro, pequeña y medianas empresas, fabricantes del sector confección de calzado. En ese orden de ideas, se focalizó en aquellas empresas que se ubican en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana.

Conceptual

Está delimitado por las micro, pequeñas y medianas organizaciones empresariales, fabricantes del sector confección de calzado, posicionadas en nuestro medio, diferenciando de aquellas empresas del sector u otros, que a la fecha ya vienen utilizando las competencias como el núcleo central de sus modelos de gestión, frente a las que todavía no la utilizan.

Social

Esta investigación circunscribe su estudio al proceso de generación de la riqueza en la sociedad peruana, en un sector caracterizada por la utilización intensiva de la mano de obra, producto de las relaciones del trabajo con el capital y los medios del proceso productivo, en un contexto de utilización de las competencias de sus colaboradores.

1.6 Objetivos de la investigación

A. Objetivo General

Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado,

basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.

B. Objetivos Específicos

- Describir que la aplicación de los procesos técnicos en la Gestión Humana desde la óptica de las competencias, es coherente con el Desarrollo Organizacional.
- Explicar que a través de una capacitación permanente, es factible mejorar las competencias laborales de los colaboradores.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

La problemática del sector de micro y pequeñas empresas (Mypes), ha sido abordada por diversas investigaciones de entidades educativas públicas y privadas, instituciones de consultoría, y además por el sector privado nacional e internacional.

Sobre la problemática, diagnóstico y planteamientos de alternativas para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las Mypes, del sector confección de calzado en nuestro país podemos rescatar lo siguiente:

2.1.1. Tesis

- A. **Capacitación, estrategia y ventaja competitiva para el desarrollo sostenible en las Mypes del Parque Industrial de Villa El Salvador, en la economía global: 2001 – 2006.**

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

2008 ORDERIQUE TORRES, José De La Rosa. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Tesis para optar el grado académico de Máster en Economía.

Lima – Perú.

Problema General

¿Es la capacitación, una estrategia y ventaja competitiva para el desarrollo sostenible de las Mypes del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador, en la economía global 2001 – 2006?

Objetivo General

Determinar si la capacitación es una estrategia y ventaja competitiva para el desarrollo sostenible de las Mypes del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador, en el contexto de una economía global.

Instrumentos de recolección de datos

Los principales instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las guías de entrevistas y encuestas. Estos instrumentos sirvieron para recopilar la información de la muestra conformada por 30 Mypes del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador que recibieron capacitación durante el periodo de estudio.

Conclusiones

- Un gran porcentaje de las empresas considera que la capacitación es efectiva para la gestión empresarial y para el proceso productivo de las mismas.
- La mayoría de las Mypes considera que los resultados obtenidos después de la capacitación han sido buenos, además han tenido mayor apertura de mercados y sus ventas han incrementado.

Recomendaciones

- Una de las estrategias necesarias para el desarrollo de las Mypes en el Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador es contar con capacitación y asesoría técnica ligadas a los temas de: marketing, ventas, gestión empresarial, manejo de nuevas tecnologías y producción.
- Las Mypes que desean iniciarse en la exportación deben considerar algunos requisitos básicos para exportar, a fin de evaluar su capacidad exportadora. Es aquí donde se manifiesta la necesidad de capacitarse para llevar a cabo dicho objetivo.

B. El Financiamiento como estrategia de optimización de gestión en las Mypes textil – confecciones de Gamarra.

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

2010 PRADO AYALA, Arlene. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Tesis para optar el grado académico de Máster en Contabilidad y Finanzas con mención en Dirección Financiera.

Problema General

¿En qué medida el financiamiento adecuado influye en la optimización de la gestión para el crecimiento en las Mypes de textil-confecciones de Gamarra?

Objetivo General

Demostrar que el financiamiento adecuado influye en la optimización de la gestión de las Mypes, permitiendo el crecimiento de las Mypes de textil-confecciones de Gamarra.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron la guía de encuestas, guía de entrevistas y la guía de análisis documental. Cabe señalar que las encuestas y entrevistas se realizaron a una muestra de 81 dirigentes de Mypes del sector textil-confecciones de Gamarra.

Conclusiones

- Es fundamental que el empresario o quien conduzca la empresa tenga conocimiento de las herramientas de gestión, para un adecuado y eficiente uso de los recursos, que optimice la gestión empresarial; permitiendo la expansión y crecimiento de las Mypes en el Perú.

- El principal problema de la Mype es el financiamiento desde el inicio del emprendimiento, sus necesidades de capital por falta de liquidez, adquisición de activos o la expansión de sus actividades.

Recomendaciones

- Todo financiamiento debe ser evaluado técnicamente. Se debe buscar la mejor opción en tasa de interés, en el plazo de devolución, rentabilidad y factibilidad de negociación con el financista.
- Los empresarios de la micro y pequeña empresa deben saber en qué términos consiguen el financiamiento, cuándo endeudarse y sobre todo aplicar eficientemente los recursos adquiridos ya que esto permite una rentabilidad que beneficiará el crecimiento empresarial.

C. Las Alianzas Estratégicas como ventaja competitiva (Pymes: Sector Confecciones)

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)
2003 GUTIERREZ, Emilio; LOCKUÁN, Héctor y URA Luis. Programa de Maestría en Administración de Empresas. Tesis para optar el Grado académico de Magíster en Administración de Empresas.

Problema General

¿Cuáles son las dificultades agudas por las que atraviesan las Pymes para funcionar adecuadamente, relacionadas a las condiciones de falta de competitividad industrial?

Objetivo General

Mostrar que las alianzas estratégicas son una alternativa de desarrollo para las Pymes del sector confecciones.

Instrumentos de recolección de datos

Los datos recolectados son información secundaria, de diversas y confiables fuentes como Prompex, Aduanas, BCR, informes de la OIT, BID, WTO, etc., y la inferencia de casos concretos a modelos más abstractos.

Conclusiones

- La debilidad de las Pymes del sector confecciones se muestra sobre todo en su carencia de tecnología de punta para lograr una mayor producción, a menor costo, pero manteniendo la calidad.
- La insuficiencia de capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento de bajo costo son otra debilidad de las Pymes más pequeñas, pues no cuentan con garantías suficientes para acceder a un crédito oportuno. Esto les crea barreras para atender grandes volúmenes de producción. Los créditos a los que acceden las Pymes, tienen altas tasas de interés, que impactan en altos costos indirectos.
- Otra debilidad es que no presentan integración en toda su cadena de valor, lo que les imposibilita poder competir en un marco globalizado. Existen casos de agrupamientos destinados a la exportación que pese a haber realizado actividades de exportación no se han podido consolidar.

Recomendaciones

Las alianzas estratégicas constituyen una importante ventaja competitiva de las Pymes en general, porque les permite ser más fuertes al momento de negociar y tener mayores oportunidades en el mercado.

D. Modernización del sector calzado en Lima Metropolitana: el caso de CITEccal entre 1998 – 2003

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD DE LIMA

2004 CARRASCO TRUJILLO, Jhenmy Vanesa. Facultad de Economía, Escuela Universitaria de Negocios. Tesis de Grado.

Lima – Perú.

Descripción General de la Tesis

La Tesis (Universidad de Lima), abarca una investigación sobre el desempeño de CITEccal y su influencia en la competitividad de las MYPES de Calzado en el Perú, el horizonte de la investigación comprende entre 1998 – 2003.

Problema General

¿Cuál es el real desempeño de CITEccal como centro de innovación tecnológica para las MYPES confeccionistas de calzado y cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del servicio público brindado?

Objetivo General

Evaluar el papel que cumple el Centro de Innovación Tecnológica de Cuero y Calzado e Industrias conexas (CITEccal) en Lima Metropolitana en el período 1998 - 2003, como herramienta necesaria para el incremento de la competitividad de las empresas de la industria de calzado.

Instrumentos de recolección de datos

- Se utilizó una guía de entrevista (cuestionario) brindada por CITEccal para encuestar a los empresarios Mypes formales que toman los servicios de CITEccal en Lima Metropolitana.
- Se utilizaron fuentes secundarias como informes y publicaciones especializadas sobre el tema emitidos por entidades públicas nacionales e instituciones internacionales, además de gremios del sector y asociaciones de empresarios del sector.

Conclusiones

- El proceso de apertura comercial y globalización de los años 90' afectaron negativamente al Perú por el deficiente nivel de tecnología de las empresas peruanas, especialmente de las empresas privadas.
- La industria del calzado en el Perú tiene tres problemas fundamentales: carencia de mano de obra calificada traducida en bajo nivel del Recurso Humano, inadecuado grado de tecnología e innovación, y una deficiente demanda interna acompañada de un difícil acceso a mercados internacionales que pudieran compensar esta carencia.
- La problemática de las Mypes ha sido analizada por entidades públicas, tras la elaboración del árbol de problemas y el planteamiento de objetivos y líneas de acción se implementa los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) destinados a promover la mejora de las Mypes en el aspecto tecnológico.
- La problemática del sector calzado radica fundamentalmente en las prácticas de competencia desleal del exterior como dumping, subvaluaciones y contrabando; y del interior con la informalidad, además de la dificultad de acceso a tecnología y la baja calidad de la materia prima.
- La problemática de escaso acceso a tecnología y baja calidad de los procesos se presenta a lo largo de la cadena productiva de calzado, desde la obtención de materia prima (curtiembre), pasando por la confección del calzado, hasta la cadena de distribución (comercialización).

Recomendaciones

- Debido a los óptimos resultados de impacto en cuanto a satisfacción del usuario (86.7%) de CITEccal, se recomienda la

implementación de CITEs en diversos sectores de Mypes en el Perú para incrementar el nivel de innovación y tecnología, a fin de incrementar la competitividad de los sectores.

- Debido a la falta de información actualizada en cuanto a estadísticas e indicadores del sector calzado, se sugiere crear mecanismos que permitan obtener indicadores que estén a disposición de futuras investigaciones y que tengan una forma estándar de medición. Esto debe formar parte de una política que busca una cultura de innovación. En este aspecto, es necesaria una mayor coordinación entre las entidades del Estado y otros organismos privados, para elaborar indicadores coherentes, ya que muchas veces, el investigador obtiene información de diversas fuentes, que dificultan la investigación cuando éstas se han medido de manera diferente.
- En cuanto a los aspectos del comercio exterior que inciden en la problemática del sector de la industria del calzado en el Perú, se deben implementar medidas legales y de promoción (incentivos, campañas informativas, etc.) que evite la sobre exportación del cuero sin valor agregado y la importación indiscriminada de calzado incluso con serios indicios de dumping.
- Se debe extender los servicios de CITEccal a lo largo de la cadena productiva del calzado ya que la problemática de ineficiente tecnología e innovación en estos sectores inciden en el sector de la manufactura misma del calzado.

E. La competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso de Pyme Tobbex Internacional y el papel de CITEccal)

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2007 Soto B, H. La competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso de Pyme Tobbex Internacional y el papel de CITEccal). Tesis de Maestría publicada on line, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Problema General

La industria del calzado se encuentra en crisis y la actual producción es baja; a pesar de contar con una de las mejores calidades de cuero en Latinoamérica. En las décadas pasadas muchas empresas han cerrado, y se han perdido miles de puestos de trabajo; producto de la competencia desleal proveniente del contrabando asiático y de la producción a escala de la industria de calzado China y la competencia desleal (Dumping). Los antiguos empleados de las otras fábricas establecieron Mypes informales de calzado que evaden el sistema tributario, presentando una alta vulnerabilidad frente al mercado. Los acuerdos comerciales internacionales constituyen una oportunidad de desarrollo de este sector, el cual necesita estar preparado para cumplir con las exigencias y en condiciones óptimas que le permitan satisfacer la demanda de mercados amplios y más exigentes. Para ello pone como modelo de gestión la empresa Tobbex Internacional.

Objetivo General

Determinar las vías para la promoción del desarrollo y competitividad de la Mype de calzado dentro del inminente escenario de crecimiento económico comercial que significarán las negociaciones y acuerdos internacionales. Soluciones y medidas a tomar a corto y mediano plazo que sean insumos para el desarrollo de políticas públicas que eviten la competencia desleal, y que impulsen el desarrollo financiero del sector.

Instrumentos de recolección de datos

El autor recurrió a fuentes secundarias, tales como estadísticas comprendidas entre los años 1995 -2005, de organismos del Estado como el Ministerio de Trabajo, Prompex, SUNAT, CITEccal, Ministerio de la Producción, Aduanas, INEI, etc. Así como de Instituciones privadas como la Sociedad Nacional de Industrias.

También uso fuentes primarias de la Empresa Tobbex internacional en relación a su proceso gerencial, administrativo, contable y productivo.

Conclusiones

- La industria del calzado se encuentra estrechamente ligada con la producción de ganado (cuero), esta es su principal impulsor. Sin embargo, la lentitud de los planes y programas ligados a la agricultura, no permite vislumbrar a corto plazo una mejora significativa. Por ello se apuesta por la importación de cuero, encareciendo la industria de calzado local.
- De acuerdo con los datos de PROMPEX existe aproximadamente un 80% de Mypes informales de calzado, una cifra alta de evasión tributaria.
- Las actuales Mypes de calzado son producto de la crisis en el sector, y una respuesta al desempleo que significó el cierre de importantes fábricas producto del contrabando y la competencia desleal.
- La existencia de CITEccal, una entidad encargada de proveer innovación tecnológica especializada en la cadena de cuero y calzado, demuestra la preocupación estatal por apoyar el desarrollo del sector.

- El caso de Tobbex demuestra que la buena gestión de la gerencia y de la organización, son piezas fundamentales para ser competitivo con buenos precios y calidad; pasando de ser una pequeña a mediana empresa.

Recomendaciones

- Normas anti-dumping para productos extranjeros; es decir medidas proteccionistas para la producción nacional.
- Facilidades extraordinarias de formalización a los fabricantes de calzado.
- Continuidad del trabajo de CITEccal.
- Tobbex debe empezar un estudio para la obtención de recursos financieros que le permita ampliarse manteniendo el costo y la calidad.

2.1.2. Trabajos de Investigación

A. Competitividad de las MYPES en el Perú

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2005 VERÁSTEGUI, Ana. Facultad de Ciencias Económicas.

Trabajo de Investigación del Curso Tesis II.

Lima - Perú

Problema General

¿Cómo la innovación tecnológica afecta el nivel de competitividad de las MYPES en el Perú?

Objetivo General

Determinar en qué medida afecta la innovación tecnológica el grado de competitividad de las empresas específicamente de las pequeñas y medianas empresas en el Perú.

Instrumentos de recolección de datos

Los datos recolectados son información secundaria, principalmente del Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial que anualmente mide el nivel de competitividad para un conjunto de países.

Conclusiones

Una de las principales causas de la escasa competitividad de las Mypes en relación a las grandes compañías, es su falta de información del mercado, mala organización, falta de tecnología, informalidad, poco acceso al crédito.

Recomendaciones

- El reto de la Mypes es la utilización de la innovación tecnológica como herramienta competitiva para su mejor desenvolvimiento a la par con el mercado internacional.
- Se deberían establecer los lineamientos para adquirir tecnología, así como para innovar en los procesos productivos de las Mypes, lo cual transformaría a las Mypes peruanas en empresas cada vez más competitivas.

B. Retos y posibilidades competitivas para las MYPES peruanas

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

2003 IZAGUIRRE VIVAR, R.A. Facultad de Economía y Planificación. Trabajo de Investigación.

Lima – Perú.

Problema General

¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad de las MYPES?

Objetivo General

Evaluar las principales variables y factores que influyen en el desempeño competitivo de las Mypes.

Instrumentos de recolección de datos

- Revisión de fuentes secundarias, especialmente de informes de la CEPAL, INEI, Ministerio de Trabajo, así como trabajos del Sr. Villarán y del Sr. Jaime Saavedra (Empleo, productividad e ingresos en el Perú)

Conclusiones

- Las Mypes son viables y sustentables siempre y cuando compensen sus desventajas a través de la acción conjunta (alianzas estratégicas, joint ventures), organizada y cooperativa a través de gremios y se especialicen a fin de entrar a la red productiva a gran escala través de la subcontratación, consorcios o clusters.
- El enfoque de Mypes que prevalece en economías desarrolladas como Japón y EE.UU se caracteriza por haber desterrado el asistencialismo, ya que éste crea una dependencia perjudicial para la empresa y el mercado.

Recomendaciones

- Al Estado le corresponde los costos de transacción (costo de información) que constituyen una desventaja frente al sector financiero al cual tienen limitaciones de acceso.

- Proporcionar incentivos fiscales a las Mypes exportadoras de los sectores de alto valor agregado (manufactura y servicios) a fin de que impulsen a otras empresas.

C. Modelo tecnológico de Integración de servicios para la Mype Peruana

Datos bibliográficos

2010 YAMAKAWA, Peter; DEL CASTILLO, Carlos; BLADEÓN, Johan; ESPINOZA, Luis Miguel; GRANDA, Juan Carlos; VEGA, Lidia. Serie Gerencia para el Desarrollo 16, Universidad ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados)
Lima – Perú.

Problema General

A pesar que las Micro y Pequeñas empresas generan oportunidades económicas y empleo digno al Perú, en los últimos años no se han observado resultados favorables para resolver los múltiples problemas de las Mypes.

Objetivo General

Cumplir los objetivos de evaluar las TIC existentes y sus tendencias en los diferentes esfuerzos públicos y privados orientados al fortalecimiento de la competitividad de la Mype, identificar y analizar los principales servicios que conciernen a los factores de competitividad de la Mype y establecer mecanismos de integración de las TIC en el marco estratégico de desarrollo de las Mype.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó información secundaria, a través del uso de textos, revistas, estadísticas y otros.

Conclusiones

- El sector Mype contribuye significativamente a la economía del país, lo cual se ve reflejado en indicadores como su participación en el PBI, su potencialidad para la generación de empleo y su capacidad para generar una oferta exportable atractiva.
- Gracias al análisis realizado a través de las entrevistas a expertos, la revisión de la situación de otras realidades en el mundo, y evaluación de las herramientas tecnológicas existentes, se comprueba que se requiere una integración de servicios y una aproximación mayor a las Mypes en cuanto a asistencia técnica y promoción para el desarrollo de su negocio.
- El modelo tecnológico ha sido formulado a partir de la integración de los servicios a las Mypes. Este modelo pretende servir como base para formular una plataforma de servicios que permita lograr acceso a las diferentes fórmulas del Plan Nacional de Competitividad Mype.
- En cuanto a las normas, se requiere una ley para dar inicio a la participación del Estado y garantizar la línea de crédito de la cooperación internacional.

Recomendaciones

- Conociendo la importancia del sector Mype para fortalecer la economía del país se recomienda priorizar como política de Estado la implementación del modelo como impulso al Plan Nacional de Competitividad Mype.
- Se deben aprovechar, por medio de benchmarking, las buenas prácticas existentes en países de la región.

- Para que el modelo tecnológico pueda tener éxito se necesita contar con el apoyo, a través de programas de capacitación y concientización de instituciones públicas y privadas.
- Se debe formular un requerimiento normativo considerando el tema como prioritario y estableciendo las bases necesarias para la implementación del modelo.

D. Estudio de Mercado: Perú, componentes para el cuero, calzado y artefactos

Datos bibliográficos:

2006 Agencia de Promoción de Exportaciones e inversiones de Brasil. Assintecal.
Brasil.

Problema General

¿Cómo desarrollar y optimizar las relaciones comerciales entre Perú y Brasil en el sector específico de cuero y calzado?

Objetivo General

Conocer a profundidad los aspectos relevantes de la industria del cuero y el calzado (producción, consumo y exportaciones) en el mercado peruano a fin de identificar factores determinantes que generen el desarrollo del comercio entre Perú y Brasil, especialmente las exportaciones de Brasil hacia Perú de insumos para el sector de confección de calzado del Perú.

Instrumentos de recolección de datos

El documento está elaborado en base a informaciones obtenidas de fuentes secundarias de otros estudios y publicaciones de entidades peruanas, brasileñas e internacionales, tales como: Ministerio de la Producción del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del

Perú, Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, Asociación de Investigación en Calzado y Bienes Relacionados (SATRA), etc.

Conclusiones

- Los resultados macroeconómicos positivos que presenta el Perú, generan un escenario optimista para las inversiones, ya que el bajo nivel de inflación y niveles aceptables de pobreza y desempleo incrementan la capacidad de consumo de la población.
- El consumo de calzado en el Perú (2004) en millones de pares, es superior al volumen de producción de la industria local, esto muestra que el mercado peruano tiene un vacío en la oferta.
- Las exportaciones brasileñas de calzado al Perú se vienen incrementando en orden de 21% (2004-2005) del mismo modo las exportaciones de insumos para la producción.
- El mercado de calzado peruano, presenta importantes oportunidades para los empresarios brasileños los cuales pueden incrementar su participación en el mercado de insumos para la producción.

Recomendaciones

- Los empresarios brasileños deben incrementar su participación de comercio de insumos de la industria del calzado hacia el Perú.
- Los empresarios brasileños deben aprovechar el escenario optimista en cuanto a resultados macroeconómicos y de seguridad para el inversionista para incursionar en el mercado peruano.

E. Comportamiento innovador en las empresas atendidas por los Centros de Innovación Tecnológica CITEvid y CITEccal

Datos bibliográficos:

Grupo de Análisis para el Desarrollo- GRADE (2009) Comportamiento innovador en las empresas atendidas por los Centros de Innovación Tecnológica CITEvid y CITEccal. Lima: Kuramoto, J & Quispe, E.

Problema General

El bajo nivel de intensidad tecnológica de la industria del pisco y el calzado, representan una muestra de la industria peruana en general. Las causas de las carencias de conductas innovadoras de las empresas y el papel que tienen las CITEs es un espacio de investigación pertinente, así el informe indaga las percepciones prácticas y aquellos cuellos de botella en la cadena productiva que dificultan el despeje de estas industrias.

Objetivo General

- Conocer los factores limitantes del desarrollo de conductas innovadoras.
- Examinar el impacto práctico de las CITEs en la innovación.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron fuentes primarias, recurriendo a las estadísticas y contabilidad de las CITEs en estudio. Se ha utilizado dos herramientas: entrevista (cualitativa) y cuestionario (cuantitativa).

La primera dirigida a los clientes de las CITEs, en cuando a su conducta innovadora, relaciones con otras instituciones, empresas, percepciones sobre la cadena productiva y normas técnicas. El segundo, recaba información sobre (1) estadísticas administrativas - productivas, (2) innovación, (3) relación con la CITE, (4) impacto de las normas técnicas, (5) agentes de la cadena productiva.

Conclusiones¹

- Conforme las Mypes de Calzado van creciendo requieren de servicios más sofisticados que los brindados en CITEccal. Ello solo en el caso de las empresas medianas. Al margen de ello se ve a dicha entidad como un promotor de avances tecnológicos.
- Se considera que el principal beneficio de CITEccal está circunscrito al uso de normas técnicas y a la calidad de la producción. Sin embargo la posición es ambivalente pues se cree que el uso de las normas eleva el costo de producción; pues la mayoría de las empresas pequeñas destinan su producción a un cliente que prefiere precio sobre calidad.
- La cadena de producción se encuentra fracturada, el celo y la ausencia de cooperación, se explica en la abundante competencia ya sea debido a la producción informal y al calzado chino. La misma se presenta compleja pues implica un gran número de pasos, insumos y servicios.

Recomendaciones

- Eliminación de barreras a las importaciones de equipos.
- Esfuerzos por eliminar la informalidad
- Instituciones de formación de recursos humanos calificados
- La adquisición de la tecnología debe estar en sintonía con la disposición de una población de clientes que valoren la calidad del zapato y esté dispuesta a pagar el precio.
- Las CITEs deben diferenciar la tecnología brindada en función a la diversidad de tamaños de las empresas y los requerimientos específicos de los mismos.
- Las normas técnicas son valoradas, más deben haber acciones que faciliten su cumplimiento y regulación.

¹ Para el caso solo incluimos las conclusiones para el sector calzado.

- Las licitaciones públicas, exigen normas de calidad, más estas deberían ir acompañadas de precios más altos que compensen a los fabricantes la inversión.
- Los centros de generación de conocimiento (Universidades) deben tener mayor cercanía y establecer una agenda conjunta con las CITEs, para la promoción e investigación en tecnología demandada por la empresa.

2.2 Base Teórica

2.2.1 Gestión por Competencias

A. Antecedentes.

El concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, creo oportuno hacer referencia a algunos trabajos anteriores a este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1949, T. Parsons elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de logros versus atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Conducta). Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland² propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño/Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores

² McClelland, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. Revista: American Psychology Review. 1973.

empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor, en la India, en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia. Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto. En 1973, McClelland 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 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. 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 evaluación de factores que describen confiablemente todas las*

características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”³

Otro autor muy referido cuando trabajamos los antecedentes de la Gestión por competencias, es lo que propone Boyatzis R⁴ quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios, concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Son estas algunas de las apreciaciones referentes al origen del término de Competencias.

B. Competencias

Etimológicamente, el término competencia proviene del verbo latino *competere*, término que en el español se adujo al concepto de **competer y competir**, haciendo referencia a una competencia entre dos o más rivales. Posteriormente, pasó a adquirir un sentido más amplio, cuando comenzó a ser entendido como *responder a, corresponder a, ser propio de, ser aplicable a*. Así, a partir del siglo XV, el término *competere* comenzó a significar “*‘pertenecer a’, ‘incumbir’, dando lugar al sustantivo ‘competencia’ y al adjetivo ‘competente’, para indicar ‘Apto’, ‘adecuado’.*”⁵

Una definición sobre competencias del diccionario Larousse en 1930 plantea que: “*en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los*

³ Op Cit

⁴ Boyatzis, R. The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons. 1982.

⁵ Lévy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias. Edit. Gestión 2000. Barcelona. 1997.

*conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere*⁶ Ya en esta definición antiquísima, en tanto que anterior a los que se suponen los orígenes oficiales del modelo, pueden encontrarse elementos que permiten establecer la perspectiva que se toma y el vocabulario que se usa cuando se adhiere a un modelo por competencias.

En primer lugar, destaca la salvedad hecha al principio: “*en los asuntos comerciales e industriales*”, que tiene plena vigencia en la actualidad, cuando contextualizamos las competencias en el mundo del trabajo. Sin embargo, el término competencia también es usado en el ámbito de las ciencias cognitivas y del lenguaje. En este sentido, podríamos retomar la definición de competencia desde la postura de Chomsky. Para este autor, la competencia:

- Es específica de dominio. Es decir, se aplica a un área de actividad particular.
- Se expresa en un saber hacer o saber cómo.
- No es producto de un aprendizaje en el sentido estricto.

En segundo lugar, se trata de un hecho complejo que involucra varios niveles de acción y facultades humanas diversas, las cuales son puestas en juego en diferentes situaciones por múltiples medios. Lo anterior se hace explícito al definir la competencia, de entrada, como “*el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir...*”. Por último, el carácter práctico o activo de la competencia, como conocimiento movilizado gracias a ciertas facultades personales y condiciones propicias del entorno, se evidencia en la parte final de la definición, de tal manera, sintetiza mucho de lo que posteriormente vendría a decirse sobre el tema.

⁶ Diccionario Larousse, extraído el 20 de marzo del 2011, desde <http://www.larousse.es/cgi-bin/index.pl#>

Cuando el escenario económico se hizo tan complejo, que las empresas empezaron a tener problemas con las concepciones y prácticas que hasta ese momento les habían permitido desenvolverse en el mercado, fue necesario replantear los modelos según los cuales se concebían los diversos procesos productivos. En lo relativo a la gestión del capital humano, el modelo de aptitudes hasta entonces vigente, a partir de la comprobación de ciertas características o atributos generales y estables, infería la idoneidad y el éxito de una persona con respecto a un cargo particular, empezó a ser desplazado por otras perspectivas más orientadas a las tareas en sí mismas, con más asidero en la constatación empírica y más integradoras en cuanto a los factores contemplados.

Fue así como la perspectiva de competencia empezó a consolidarse y a desarrollarse de manera ininterrumpida desde los años 70 y en diferentes países de América de Norte y Europa, siendo los Estados Unidos, Inglaterra, Francia. A nivel de América Latina tenemos a México, Argentina y en menor grado Chile y Colombia, como los principales centros de elaboración conceptual y aplicación práctica del modelo. La amplitud, intensidad y continuidad de estos trabajos han dado origen a un sinnúmero de definiciones y estrategias de implementación de procesos con base en competencias. Enseguida se muestran los conceptos de algunos autores más reconocidos:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre

las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto⁷

- Las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre.⁸
- Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado⁹.
- La competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.¹⁰
- Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión. Puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo¹¹.
- Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.¹²

⁷ Lévy-Leboyer, Claude. Op Cit.

⁸ Boyatzis, R. Op Cit..

⁹ Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. CINTERFOR/OIT, Extraído el 10 de febrero del 2011 desde <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

¹⁰ Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/ OIT.

¹¹ Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. Revista Europea de Formación Profesional (CEDEFOP).

¹² Mitrani, A. y otros (1992). Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao. Edit Deusto.

- Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.¹³

En cuanto al concepto de competencia que se está manejando especialmente en el ámbito académico, cuando se trabajan los diseños curriculares, podemos mencionar las siguientes definiciones:

- Competencia se refiere al “conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada” (Prof. Robert Norton, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).
- Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.
- Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.
- Son operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas en el ejercicio profesional.¹⁴
- El conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –*conocimientos, procedimientos y actitudes*-) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. El dominio de

¹³ Argüelles, A. (1999). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México DF. Editorial Limusa.

¹⁴ Brunner, J. (s/f). Competencias de empleabilidad. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde http://www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html.

estos saberes le “*hace capaz*” de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional.¹⁵

C. Competencias Laborales

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.¹⁶ Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf¹⁷ la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “*posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo*”¹⁸

A la luz de tales definiciones, ha de entenderse que las competencias laborales consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su

¹⁵ Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. Revista Herramientas (I), 56: 20-30 y (II) 57: 8-14.

¹⁶ Boyatzis, Op Cit.

¹⁷ Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona. Edit Gestión 2000.

¹⁸ Bunk, G. Op Cit.

vez predicen el desempeño laboral.¹⁹

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre *competencias esenciales*, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y *competencias diferenciadoras*, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones.²⁰

Se habla de *competencias generales* para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las *competencias transferibles*, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo.

El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada, según Echeverría²¹, la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (*competencia técnica*), saben hacer (*competencia metodológica*), saben ser (*competencia personal*) y

¹⁹ Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto. 13-42.

²⁰ Boyatzis, Op Cit.

²¹ Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Investigación Educativa, 20:1. Pgs 7-42.

saben estar (*competencia participativa*).

Dentro de las nociones de competencias utilizadas por parte de algunos organismos nacionales e internacionales, especialmente vinculados con la labor empresarial tenemos:

- Definición a partir de CINTERFOR-OIT²²: *Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.*
- Para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE): *Las competencias laborales, vienen a ser el conjunto de capacidades integradas (conocimientos, habilidades, actitudes, valores) adaptadas a un contexto laboral específico que se evidencian en el desempeño y logro de resultados eficaces y eficientes, y a su vez genera satisfacción en el trabajador.*
- Definición a partir de ISO 9000, Versión 2000: *La definición más elemental de competencia laboral se entiende como las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar. En este caso lo es la norma ISO 9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones²³.*

²² Cinterfor- Oit, extraído el día 11 de febrero del 2011, desde <http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

²³ International Estandar Organization- ISO. (2011) Extraído el 5 de febrero del 2011 desde <http://www.iso.org/iso/home.html>

Según Cejas, E. y Pérez²⁴, existe una acrecencia de definiciones de competencia que se encuentran en la literatura, que están contribuyendo al estado de confusión. Entre ellas tenemos:

- **Competencia en el puesto de trabajo (job):** competencia de la persona en un rol determinado en una empresa determinada.
- **Competencia ocupacional/profesional:** se acerca a la idea de cualificación (en el sentido de nivel de calificación) porque implica que la persona tiene un repertorio de destrezas, conocimientos y comprensiones, que puede ocupar en una gama de contextos y organizaciones.

Las diferencias entre competencias en el puesto y ocupacionales se pueden asemejar a los niveles de cualificación. Las primeras son las que corresponden a los obreros calificados para un puesto o trabajo muy específico, mientras los profesionales estarían calificados para dirigir o desarrollar otras funciones con mayor flexibilidad y amplitud.

Sin embargo, los procedimientos adecuados para evaluar las competencias (operativas) a niveles inferiores resultan completamente inadecuados para los niveles superiores porque en este caso se trata de competencias más complejas y se asocian a capacidades para enfrentar imprevistos. Así tenemos:

- **Competencias genéricas:** aquellas que aseguran la transferibilidad de destrezas ocupacionales porque se refieren a comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva (habilidad para analizar, interpretar, organizar, negociar, etc).
- **Meta-competencias:** aquellas que operan en función de otras competencias.

²⁴ Cejas, E. y Pérez, J (s/f). Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>

- **Competencias básicas:** comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, tales como conocimientos de índole formativa (lectura, redacción, aritmética, etc).
- **Competencias de empleabilidad:** las necesarias para obtener un trabajo de calidad. Podrían equivaler a las competencias básicas.
- **Competencias interpersonales, organizacionales o sociales:** las que permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general.
- **Competencias técnicas o específicas:** aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.
- **Competencias sistémicas:** aquellas que permiten aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no como un conjunto de hechos aislados.
- **Competencias tecnológicas:** las que facultan el conocimiento y uso de tecnologías usuales.

Tal profusión de definiciones, si bien enriquece la discusión y amplía la perspectiva al considerar el problema, puede llevar también a la desorientación y la inconsistencia. De manera que se hace necesario considerar otros aspectos al momento de elegir o construir por sí mismo una noción de competencias que permita emprender una investigación o diseñar un proyecto formativo en cualquier nivel. Existe una heterogeneidad de concepciones en torno a las competencias, las cuales no se limitan sólo al plano de su definición, sino, como es lógico, a la operacionalización de las mismas. A partir de esta gama de definiciones, al igual que Cejas E. y J. Pérez²⁵, podemos afirmar que las competencias:

- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.

²⁵ Cejas, E. y Pérez, Op Cit

- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

D. Capacitación y Desarrollo Laboral

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso en cualquier organización. Por ello la ciencia de la Administración, desde que Frederick Taylor propusiera seleccionar científicamente y luego instruir, enseñar y formar al obrero, las organizaciones han venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La

capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción²⁶.

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes. Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea²⁷

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados, sino también en el potencial de sus miembros. Lo anterior es imprescindible para interactuar con

²⁶ Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica. Buenos Aires. 1998.

²⁷ Kofman F. Metamangement. Tomo 1, Editorial Granica. Buenos Aires. 2001

el contexto actual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas.

Conceptos de Capacitación Laboral

A continuación repasamos los diversos conceptos así como autores referidos a la capacitación laboral:

Según Aquino y otros, la capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo²⁸

Para Blake, la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Comprende uno de los campos dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal²⁹.

A su vez, Gore valida que la capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades³⁰

Sin embargo, para Bohlander y Sherman el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la

²⁸ Aquino, Jorge.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo. Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Macchi. 2da Edición. Buenos Aires. 1997.

²⁹ Blake, O. La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. 2da Edición. Buenos Aires. 1997.

³⁰ Gore, Ernesto. Op Cit

generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo³¹.

De la misma forma para Siliceo³² la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

En resumen podemos concluir que la capacitación es una herramienta fundamental para la Gestión del Potencial Humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la efectividad del trabajo de la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

¿Por qué y para que capacitar?

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes viene a ser el contexto actual que se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, lo que nos reta a estar siempre actualizados. Ninguna organización puede permanecer como está, ni tampoco su elemento máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más efectivas

³¹ Bohlander, G; Sherman, A; Snell, A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. 11ª Edición. México DF. 1999.

³² Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. 3ra Edición. México DF. 1996.

de revertir es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora su importancia estratégica está en crecimiento, dado que todas las organizaciones compiten a través de la calidad de su gente. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de sus colaboradores son valiosos, difíciles de imitar y sobre todo organizados, una empresa alcanza ventajas competitivas por el nivel de capacitación y formación de su personal. De allí que la razón fundamental de porqué capacitar a los colaboradores va por el lado de incorporar nuevos conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño efectivo.

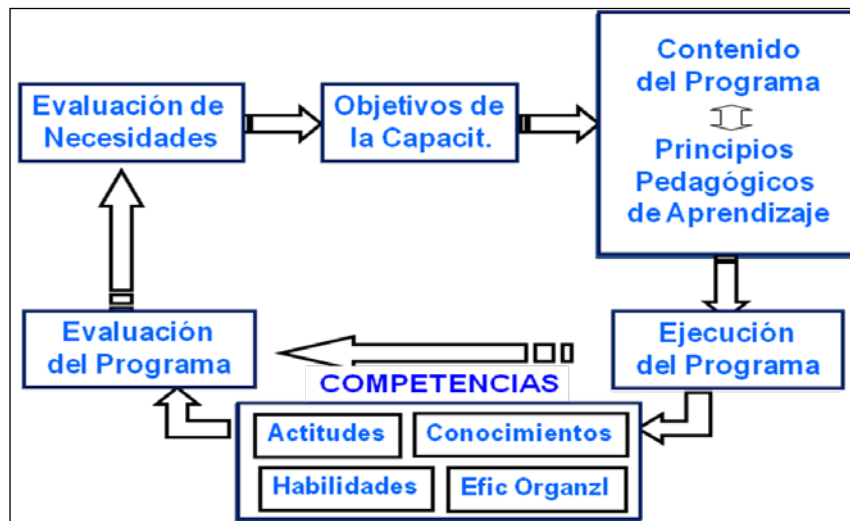
Proceso de implantación de los sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que el objetivo primario de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, dado que debe guardar una coherencia con la visión y objetivos organizacionales.

A fin de diseñar un programa efectivo de capacitación con el impacto favorable en el desempeño individual y organizacional, de acuerdo con el gráfico N° 2.1, se propone un proceso sistémico que involucra las siguientes fases:

1. Evaluación de necesidades de capacitación
2. Diseño del programa de Capacitación
3. Implementación o instrumentación de la capacitación
4. Evaluación de la efectividad de la Capacitación

GRAFICO N° 2.1



FUENTE: Elaboración propia

1. Evaluación de las necesidades de capacitación

La identificación de las necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas en los proyectos prioritarios de una organización. El Gerente de Recursos Humanos debe permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se requiere, quién los precisa y qué métodos son adecuados para insumar a los colaboradores los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los ejecutivos deben abordar la evaluación de necesidades, en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- a. **Organizacional**, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- b. **De tareas**, significa determinar el contenido del programa de capacitación, vale decir, identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que

será necesario en el futuro, para que el colaborador sea efectivo en su puesto de trabajo.

- c. **De personas**, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas son aceptables, estudiar las características de las personas y grupos, que participarán en los programas de capacitación.

Toda vez identificados a modo de diagnóstico, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deben definirse formalmente en términos de objetivos de la capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son resultados de la evaluación de desempeño, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, modificación de trabajo, Análisis del puesto, entre otros.

Además de estos medios, existen indicadores de necesidades. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori). Indicadores a priori pueden ser: modernización de maquinarias y equipos, producción y comercialización de nuevos productos o servicios, expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción del número de empleados; en tanto que indicadores a posteriori pueden ser calidad inadecuada de la producción, baja productividad, relaciones interpersonales deficientes, número excesivo de quejas, entre otros.

2. Diseño de los programas de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse. Para ello se hace necesario contestar a las siguientes

preguntas:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean traumáticos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el capacitando y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones importantes:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación del capacitando
- Principios Pedagógicos del aprendizaje
- Características de los facilitadores

Objetivos de capacitación: Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito o no.

Disposición y motivación del capacitando: Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de los capacitandos. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación; y la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo de los participantes. Ellos deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar refuerzos positivos, eliminando las amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar metodologías de instrucción interesantes
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

Principios pedagógicos de aprendizaje: Los principios de aprendizaje constituyen guías de procesos de cómo las personas aprenden de manera efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el proceso de aprendizaje, mayores probabilidades serán de que la capacitación sea efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con los principios pedagógicos. Algunos de estos principios tienen que ver con el nivel de participación, reforzamiento y retroalimentación. Aquí también interesará definir las técnicas más apropiadas para optimizar el proceso de aprendizaje, definiendo entre las técnicas aplicadas en el sitio de trabajo y las técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

Características de los facilitadores: El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los facilitadores. Son personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus

conocimientos y habilidades de manera organizada. Deben ser líderes del conocimiento y la experiencia, vale decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

3. Implementación o instrumentación de la capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se mencionan algunas de las dimensiones de la capacitación:

- Capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un colaborador presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- Capacitación en habilidades, capacitación de equipos y capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- Capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

- Programas de internado, revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.
- Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.
- Otros métodos dentro del puesto de trabajo tienen que ver con el Coaching y el Mentoring, métodos de capacitación personalizada, tanto a los ejecutivos como a los trabajadores administrativos y operativos. Fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros. Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

4. Evaluación de la efectividad de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

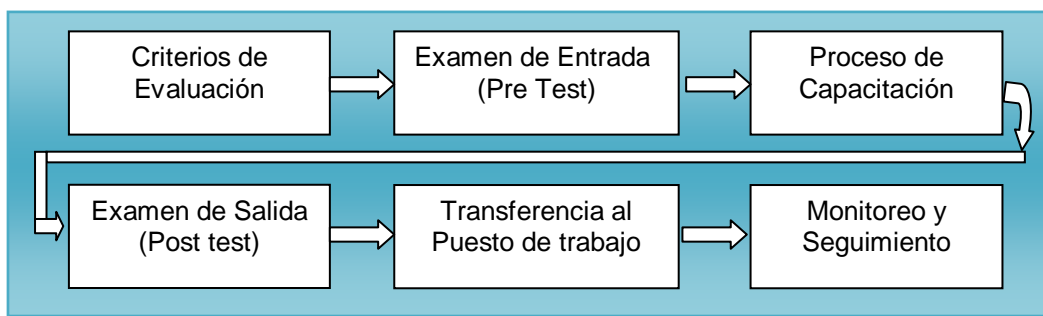
5. Etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

A continuación se expone el modelo de Donald Kirkpatrick³³, que será el modelo adoptado a la hora de hacer el trabajo de campo.

³³ Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Gestión 2000. Barcelona. 2007.

GRAFICO N° 2.2



FUENTE: Elaboración propia

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

E. Modelos y tendencias de Gestión por Competencias

Atendiendo al criterio de definir las tendencias en función de la valoración de competencias, podemos clasificar en tendencias que trabajan las competencias generales o universales (enfoque anglosajón), versus, tendencias que priorizan las competencias específicas y especializadas (enfoque francés). Veamos en qué consisten tales tendencias:

Enfoque anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores

de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las <vías universales> para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década del ochenta, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica del Talento Humano.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la filosofía y cultura organizacional, con el Plan Estratégico, lo que posibilita que aquellas <requeridas> por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. Boyatzis, G. Hammel y C. Prahalad, entre otros.

Enfoque francés

Se centra más en la persona y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de <empleabilidad>.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias+ experiencias+ conocimientos+ rasgos de personalidad) que finalmente, son las que permiten capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy-Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos y por ende la competitividad de las organizaciones. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

El enfoque anglosajón se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el francés en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genérico y otro a las competencias específicas, no obstante ellos reconocen la coexistencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que su utilización por sí solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En torno a esto, es importante señalar que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro, e incluso, aun cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en la Gestión Humana no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Muchos autores señalan que tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los

recursos humanos de las empresas, de manera que puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de *-competencias requeridas-*. Deberán, por tanto, jugar un papel más proactivo, y agregar valor, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa.

Otra clasificación

Otro criterio de analizar los modelos o tendencias de la Gestión por Competencias puede ser tomando como premisa el proceso de aprendizaje de los colaboradores y las posiciones que ocupan en la estructura organizacional, así como las responsabilidades que tienen. De acuerdo con lo que propone Mertens³⁴, los modelos se pueden clasificar desde tres puntos de vista: funcional, conductista y constructivista. Revisemos brevemente en qué consisten cada una de ellas:

Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de

³⁴ Mertens, L. (1997), Op Cit.

conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las

que emergen en los procesos de mejora.

F. Tipos y Clasificación de Competencias

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. La clasificación propuesta por Spencer y Spencer³⁵ recoge seis grupos de competencias genéricas que se reproduce en el siguiente cuadro.

CUADRO 2.1

Competencias de logro y acción: <ul style="list-style-type: none">➤ Orientación al logro.➤ Preocupación por el orden y la calidad➤ Iniciativa➤ Búsqueda de información
Competencias de ayuda y servicio: <ul style="list-style-type: none">➤ Entendimiento interpersonal➤ Orientación al cliente
Competencia de impacto e influencia: <ul style="list-style-type: none">➤ Impacto e influencia➤ Conocimiento organizativo➤ Construcción de relaciones
Competencias Gerenciales: <ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollo de otros.➤ Dirección, asertividad y uso posicional del poder➤ Trabajo en equipo y cooperación➤ Liderazgo en equipo
Competencias cognitivas: <ul style="list-style-type: none">➤ Pensamiento analítico➤ Pensamiento conceptual➤ Profesionalidad o gestión experta
Competencia de efectividad personal: <ul style="list-style-type: none">➤ Autocontrol➤ Autoconfianza➤ Flexibilidad
Otras competencias: <ul style="list-style-type: none">➤ Despreocupación por el rechazo➤ Integridad➤ Diversión en el trabajo➤ Adecuada autoevaluación➤ Interés afiliativo➤ Comunicación por escrito➤ Visión➤ Comunicación➤ Estilo de enseñar

FUENTE: Spencer y Spencer (1993)

³⁵ Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. Nueva York. Wiley & Sons.

Por su lado, Richard Boyatzis³⁶, propone que las siguientes competencias son importantes para el éxito laboral en cualquier trabajo:

CUADRO 2.2

Clasificación de Richard Boyatzis

Relacionadas con las metas y la acción: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación a la eficiencia. ➤ Proactividad ➤ Diagnóstico y uso de conceptos ➤ Preocupación por el impacto
Relacionadas con el conocimiento especializado: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención a la función, producto o tecnología ➤ Reconocimiento de utilidad ➤ Memoria
Relacionada con el Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoconfianza ➤ Presentaciones orales ➤ Pensamiento lógico ➤ Conceptualización
Relacionadas con los recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso del poder socializado ➤ Relacionarse positivamente ➤ Gestión de grupos ➤ Correcta autoevaluación
Relacionadas con la Dirección de subordinados: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de personas ➤ Uso del poder unilateral ➤ Espontaneidad
Otras competencias: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autocontrol ➤ Objetividad ➤ Resistencia y adaptabilidad ➤ Compromiso con las relaciones

FUENTE: Richard Boyatzis (1982)

A su turno Levy Leboyer³⁷ argumenta que las competencias se dividen en Supracompetencias y Competencias Universales. Las supracompetencias a su vez se subdividen en cuatro grupos, en tanto que las universales son un listado de 29 argumentos. Veamos las primeras:

CUADRO 2.3

Supracompetencias

Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva estratégica. ➤ Análisis y sentido común ➤ Planificación y organización
Interpersonales:

³⁶ Boyatzis, R. The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons. 1982.

³⁷ Lévy-Leboyer, Claude. Op Cit.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir colaboradores ➤ Persuasión ➤ Decisión ➤ Sensibilidad interpersonal ➤ Comunicación oral
Adaptabilidad: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptación al cambio
Orientación a resultados: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Energía e iniciativa ➤ Deseos de éxito ➤ Sensatez para los negocios.

FUENTE: Levy Leboyer (1997)

Propuesta de Martha Alles

Martha Alles, es una autora argentina que ha destacado en los últimos años a nivel de América Latina. Muy a su estilo, ella ha editado un Diccionario de Competencias³⁸, para facilitar la labor ejecutivos y consultores que decidan implantar la Gestión por Competencias en sus organizaciones. Las 160 competencias que propone se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

- Competencias cardinales (20)
- Niveles ejecutivos o altos niveles (19)
- Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57)
- Niveles iniciales (23)
- Competencias para trabajadores del conocimiento (22)
- E competencias o competencias para la e-people (19)

Para Alles, <las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas con distintas aperturas: para niveles ejecutivos, para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios, para niveles iniciales, y por último, dos secciones destinadas a sectores específicos. Si bien nuestro trabajo se basa fundamentalmente en el relevamiento de las competencias más utilizadas en el mercado, hemos incluido las e-people (las e-competences) y otras relacionadas a la Gestión del Conocimiento>

³⁸ Alles Martha. (2004c). Diccionario de Comportamientos. Edic. Granica editores. Buenos Aires. 424pgs

Competencias de Hooghiemstra

Ahora bien, teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias deben diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra³⁹ sugiere una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establece un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. En el cuadro adjunto se recoge la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado.

CUADRO 2.4

Puesto	Competencias
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• Razonamiento estratégico• Liderazgo de cambio• Gestión de las relaciones
Directores	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad• Introducción del cambio• Sensibilidad interpersonal• Delegación de responsabilidades• Trabajo en equipo• Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad• Motivación para buscar información y capacidad de aprender.• Orientación hacia el logro• Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo• Colaboración en grupos multidisciplinarios.• Orientación hacia el cliente.

Fuente: Hooghiemstra, 1992

Aún así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo en toda organización que pretenda llevar el proyecto de

³⁹ Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.

implantar la Gestión por Competencias.

SCANS, 1992: Competencias Transversales

A principios de los años noventa en los Estados Unidos, hubo un informe sobre los cambios que deben hacerse en las escuelas para que salgan jóvenes mejor preparados para los desafíos de la competitividad y productividad del futuro próximo, así como para definir la agenda de cómo los trabajadores tendrían que ser capacitados y recalificados para los puestos avanzados del futuro. El informe fue preparado por Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), una institución pública que fue enlace entre el Departamento de Educación, Trabajo y las organizaciones sindicales. Los resultados de la encuesta se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO 2.5

COMPETENCIAS TRANSVERSALES ENTRE SECTORES Y RAMAS DE ACTIVIDAD ("CROSS-OCCUPATIONAL COMPETENCIES")

Tres fundamentos básicos:

Habilidades básicas: lectura; redacción; aritmética y matemática; expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: pensar creativamente; tomar decisiones; solucionar problemas; procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.

Cualidades personales: responsabilidad; autoestima; sociabilidad; gestión personal; integridad y honestidad.

Cinco competencias:

Gestión de recursos: tiempo; dinero; materiales y distribución; personal.

Relaciones interpersonales: participa como miembro de un equipo; enseña a otros; servicio a clientes/consumidores; despliega liderazgo; sabe negociar y trabajar con personalidades diversas.

Gestión de información: busca y evalúa información; organiza y mantiene los sistemas de información; interpreta y comunica información; usa computadoras para procesar información.

Comprensión sistémica: comprende interrelaciones complejas; entiende sistemas; monitorea y corrige desempeño; mejora o diseña sistemas.

Dominación tecnológica: selecciona tecnologías; aplica tecnología en la tarea; da mantenimiento y repara a equipos.

FUENTE: SCANS, 1992

Competencias Clave y Tipologías: Bunk

Llamadas también competencias críticas y en inglés Core Competencies; referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según el alemán G. Bunk⁴⁰ las competencias laborales se clasifican en:

- **Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia social:** colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Competencias Clave y Tipologías: Mertens

Por su parte, Leonard Mertens⁴¹ divide las competencias de la siguiente forma:

- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

⁴⁰ Bunk, G. Op Cit

⁴¹ Mertens, Leonard, Op Cit

- **Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

G. Implantación del sistema de competencias en las organizaciones

Cuando la organización toma la decisión de implantar la gestión humana desde la óptica de las competencias, en lo posible debe implicar a los fundadores, directivos, ejecutivos, empleados, operarios y otras personas que se considere oportuno. Para ello se sugiere utilizar a modo de benchmarking, manuales y descripciones de competencias de otras organizaciones, en la perspectiva de definir sus propias competencias y recogerlas en un manual, catálogo o diccionario de competencias propio.

Si es la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos es aconsejable que participen consultores externos, dado que facilita la solución de problemas y la formación de los profesionales y técnicos en gestión de recursos humanos.

El primer paso será informar detalladamente a toda la organización del proceso que se seguirá y explicar en qué consiste la gestión por competencias y qué supone para la organización y para las personas que trabajan en ella.

El equipo técnico encargado de elaborar el catálogo elaborará una encuesta específica que permita identificar de tres a seis competencias que hacen que alguien tenga éxito en la organización. Para determinar las competencias de una posición específica, se

emplea un proceso similar pero centrado en aquellos que conocen el puesto mejor que nadie. Dependiendo de la organización, lo ideal es que se avance en la definición de las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, que responde a un departamento o unidad de trabajo.

Propuesta de Escobar Miriam

Por su parte, Escobar Miriam⁴² cuando comenta sobre el proceso de determinación del perfil de competencias, sugiere recurrir al panel de expertos, entrevistas y entrevistas focalizadas. Veamos en qué consisten cada una de ellas:

1. El panel de expertos: Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización *<teniendo en cuenta factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos, entre otros>* en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse no sólo en un determinado puesto sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar --atendiendo a estos factores-- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

2. Las entrevistas: Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de

⁴² Escobar, Miriam. (2005). Las competencias laborales. La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. Univ. ICESI. Revista Estudios Gerenciales N° 96. Julio-Setiembre 2005. Bogotá.

un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60% y 40% del total de la muestra, respectivamente). Por otra parte, debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste, existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional, entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias, superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

3. La entrevista focalizada: Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que

McClelland había desarrollado durante más de treinta años en sus estudios de motivación. Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, por una parte, al determinar cuáles son las <competencias requeridas> por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien su perfeccionamiento.

Modelo de Martha Alles

Por su parte Martha Alles propone un procedimiento más fácil y práctico no solo para implantar el sistema de competencias en una organización, sino también para revisar el sistema ya vigente. Según ella, las competencias ya fueron analizadas detenidamente en su Diccionario de competencias⁴³, por tanto, la organización que decida

⁴³ Alles, Martha. Op Cit

por su implementación, lo único que hará es revisar y adecuar a su realidad. *<Demás está decir que no todas se aplicarán a su negocio o empresa en particular y como resulta obvio, no muchas para una sola organización. Por otra parte, tener opciones diferentes le permitirá plantearse otros conceptos además de los clásicos>*

Si bien es cierto que este modelo puede ser práctico, creemos que no resiste un análisis serio y reflexivo. Cada organización a lo largo de su existencia, desarrolla un estilo propio, tiene expectativas originales, que configuran su filosofía y cultura organizacional, que no se asemeja con ninguna otra, por tanto pretender usar un listado de competencias a modo de plantilla, no parece iluso.

H. Aplicación de las competencias en las funciones de la Gestión Humana

La Gestión por Competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión humana en las organizaciones. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes funciones (reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, compensaciones, desvinculación, etc), posibilitando realizar su gestión desde la óptica sistémica, obligando a compartir información ligada a las responsabilidades en el puesto y al uso de un lenguaje común. Esto, no sólo es una ayuda operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes funciones, sino que además aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto en la complejidad de la Gestión Humana, permitiendo un mejor manejo de ella, como respuesta a una visión estratégica para la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los puestos en la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de **reclutamiento y selección de personal**. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del puesto, sino también con

una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen desenvolvimiento del colaborador en el puesto. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que se ubican en la base de las competencias críticas de cualquier puesto, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista. De la misma forma, servirá para afinar la metodología a utilizar. Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con *assessment* de competencias, mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal.⁴⁴

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el puesto, a través de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el puesto, aportando información relevante para poder realizar un **proceso de inducción y socialización** más preciso. De esta forma, se pretende disminuir el tiempo de adecuación que necesita para desempeñarse con efectividad en sus responsabilidades futuras⁴⁵.

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el **proceso de evaluación de su desempeño**. Tanto la validez como la

⁴⁴ Fernández, I. & Baeza, R. (2001, Julio). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago.

⁴⁵ Grados, J. Beutelspacher, O. y Castro, M. (2006). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla. Trillas-Eduforma

confiabilidad de la evaluación de desempeño se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables *<la presencia o ausencia de conductas específicas>*, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo. Como dijimos, la objetividad del proceso se ancla en el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño, en que a cada competencia evaluada se le asocian con categorías de conductas, desde las inexistentes en el trabajador, hasta las exitosas, por lo que, los roles de los evaluadores serán definir los roles de conductas más frecuentes en un trabajador.

Así como la inducción y socialización se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la **capacitación** se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades. Por ahora, la oferta de capacitación disponible suele ser bastante homogénea en contenidos y metodología. El enfoque por competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización en particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio puesto. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por organizaciones clientes.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fáciles, medianamente y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro en dónde invertir para asegurar el

mayor retorno de la inversión. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenables (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad) son escasos, por lo que no recomienda su realización. Ello permite saber dónde invertir y a su vez entregar información útil para tomar decisiones, respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sea reubicando, desarrollando otras acciones o desvinculando.

Otra de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad de utilizar como herramienta para la **promoción y desarrollo** interno. Los sistemas tradicionales, que describen los puestos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre distintos puestos, dado que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos puestos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos. Esto permite comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un puesto distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para ocupar un puesto determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requerirá en nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes. E inversamente, si existe un puesto vacante, se puede determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho puesto, para considerarlas como potenciales candidatas para el mismo. Para ello, se recomienda recurrir a modelos como el Coaching y Mentoring, con el propósito de lograr el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

La gestión por competencias, también puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones en la organización. Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta en la determinación de la remuneración, es en el cumplimiento de objetivos. Se pone énfasis en lo “qué” se debe hacer sin aportar claridad sobre el “cómo” se puede lograr. Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso, indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas, que a su vez permitirán el éxito de la organización, no sólo en el corto sino fundamentalmente en el largo plazo.

Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el puesto (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración variable se retribuye mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas cuantificables. En el Perú, como en la mayoría de los países de América Latina, todavía no se ha implantado la remuneración en función de las competencias, no obstante es una tendencia en franco crecimiento, por tanto pronosticable en las empresas de nuestro medio, en retribuir y compensar mediante el logro de los estándares de competencia⁴⁶.

La **desvinculación** por competencias permite determinar con alto grado de objetividad, quienes presentan la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el puesto. El análisis se focaliza en el grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues

⁴⁶ Fernández, I. & Baeza, R. (2001, Julio). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago.

si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización no está dispuesta a realizar dicho esfuerzo, parece razonable efectuar la desvinculación del trabajador que tiene el mayor GAP (brecha) laboral.

Finalmente, dado que la gestión por competencias, permite una gestión integrada de los colaboradores, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. De la misma forma, al facilitar el alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, al complementarse con metodologías como el Balanced Scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la organización en sus 4 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de personas y tecnología⁴⁷

I. Perspectivas de implementación de la Gestión por Competencias en América Latina

Los esfuerzos por establecer lineamientos de formación basados en competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la OIT, a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FOMIN, han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de estos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la Certificación de Competencias Laborales; Ministerio de Trabajo de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el

⁴⁷ Kaplan, R. & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS) inició hace algunos años un proceso de instauración de la Formación Basada en Competencias, estructurando proyectos y programas, contando con el apoyo del Ministerio de Educación y entidades como la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-DR), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), CONOCER de México, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Agencia Suiza de Cooperación (COSUDE) y otras más.

Los proyectos elaborados en Perú tienen diversos grados de avance y algunos de ellos permanecen en stand by, lo que ha devenido en un pobre avance en la materia de competencias en relación con los demás países de la región. Ejemplos de iniciativas en entidades de formación profesional han sido encaminados por CENFOTUR (Centro de Formación en Turismo), SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial) y SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), contando siempre con la colaboración de entidades extranjeras.

Dado que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales se fundamenta en la formación de individuos, corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos ya iniciados por el gobierno.

2.2.2 Productividad Laboral

A. Conceptos de Productividad

Existen diversas autoridades que definen en sí lo que es la productividad, por citar algunos tenemos “Es la relación entre la

productividad obtenida y los recursos utilizados para obtenerla”⁴⁸

“Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora’⁴⁹.

Macroeconómicamente, productividad se define como la maximización del valor real de la producción obtenida en una dotación dada de factores de producción. Lo ideal es obtener el alto nivel del PBI con un nivel dado de inversión, lo que reflejaría un elevado nivel de productividad⁵⁰

“Se define como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos”⁵¹

Productividad también se entiende como el coeficiente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción, estos recursos pueden ser: Tierra, Materiales, instalaciones maquinarias y herramientas, y servicios del Hombre⁵²

Empero Harold Koontz en su libro la define como si fuera un concepto más matemático “Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad”⁵³ existen diversas definiciones sin

⁴⁸ Estudio del trabajo OIT

⁴⁹ Roger G. Schroeder, Administración de Operaciones, pp. 533

⁵⁰ Medianero Burga, David Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición. Editorial Mercados y Norandina, pp. 289, Lima – Perú (2004)

⁵¹ Martines, Victor. La Productividad Laboral. 1998

⁵² Introducción al estudio del trabajo, LIMUSA editorial, México (1991)

⁵³ Harold Koontz, Heinz Weilrich, Administración. Una perspectiva global, pp. 13.

embargo todas tienen que ver con la relación insumo producto es por eso que la definición con la que se trabajara de aquí en adelante será:

“La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones. Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos”⁵⁴

B. Otras definiciones de Productividad

Mencionaremos el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son:

- **OCDE** (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.
- **OIT** (Organización Internacional del Trabajo). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.
- **EPA** (Agencia Europea de Productividad). Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy.

⁵⁴ Mertens, L. (2000). La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde www.cinterfor.org.uy.

Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

El concepto de productividad que manejaremos, es aquel que se entiende como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

No ocurre lo mismo, sin embargo, en el nivel macroeconómico, lo cual ha llevado a conceptualizar, a este nivel, a la productividad como la maximización del valor real de la producción obtenida con una dotación dada de factores de producción. El ideal es obtener el alto nivel de PBI con un nivel dado de inversión, lo que reflejaría un elevado nivel de productividad⁵⁵

C. Producción vs. Productividad

Una empresa puede producir un volumen más alto que otra, y pese a esto tener una productividad menor. Esto es posible, debido al hecho de que la producción de la primera empresa podría ser mayor, pero también mayor la cantidad de medios productivos usados.

$$\text{Empresa A} = \frac{20 \text{ unidades producidas}}{10 \text{ trabajadores}}$$

$$\text{Empresa B} = \frac{15 \text{ unidades producidas}}{5 \text{ trabajadores}}$$

Este fenómeno puede ser visto de otra manera. Una empresa puede incrementar su producción y, pese a ello, reducir su productividad o

⁵⁵ En cualquier contexto en el que se utilice, la productividad siempre es una comparación entre productos e insumos. Esta comparación puede realizarse en términos físicos o monetarios, o en algún otro tipo de indicador. En todos los casos, la productividad es una medida de la eficiencia.

mantenerse en el nivel anterior. Ello ocurre cuando el incremento de productos es obtenido con un incremento similar o mayor de los medios de producción o insumos utilizados.

$$Empresa (AÑO 1) = \frac{10 \text{ unidades producidas}}{5 \text{ trabajadores}}$$

Producción = 10

Productividad = 2

$$Empresa (AÑO 2) = \frac{20 \text{ unidades producidas}}{15 \text{ trabajadores}}$$

Producción = 20

Productividad = 1.33

El mismo fenómeno puede darse en el nivel macroeconómico. Por ejemplo, un país como China podría tener un PBI más grande que el Perú: el valor de la producción de China medida en una moneda común puede ser mayor al valor correspondiente al Perú. Pese a ello, la productividad de nuestro país podría ser mayor (de hecho lo es), pues puede ser que en el Perú cada trabajador en promedio produzca más bienes y servicios que en China.

CUADRO 2.6
TABLA DE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD⁵⁶

CHINA		PERU	
• PNB: US\$ 2'630,113'000,000 (Banco Mundial, 2007)		• PNB: US\$ 101,504'000,000 (Banco Mundial, 2007)	
• PEA: 924'907,008 personas (OIT, 2007)		• PEA: 17'106,455 personas (OIT, 2007)	
• Productividad trabajador:	por	• Productividad por trabajador:	
US\$. 2,843 aprox.		US\$. 5,933 aprox.	

La productividad es, entonces, un concepto diferente al de producción y refleja mejor el verdadero grado de bienestar de los habitantes de un país. La productividad hace alusión a la cantidad de productos por cada recurso productivo utilizado.

⁵⁶ Medianero Burga, David. Op Cit.

D. ¿Cómo se mide la productividad?

Relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Ej: En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

$$\frac{\text{Numero De Unidades Producidas}}{\text{Insumos Empleados}}$$

Factores que influyen en la productividad

Existen diversos factores que influyen en la productividad para un mejor estudio de estos lo hemos dividido en dos que son:

CUADRO 2.7
TABLA DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

<i>Factores Internos</i>	<i>Factores Externos</i>
Terrenos y edificios	Disponibilidad de materiales o materias primas.
Materiales	Mano de obra calificada
Energía	Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
Máquinas y equipo	Infraestructura existente
Recurso humano	Disponibilidad de capital e intereses
	Medidas de ajuste aplicadas

E. Clasificación y tipos de Productividad:

Desde el punto de vista económico, la productividad se clasifica en:

1. Productividad Total

Productividad total, viene a ser el rendimiento de todos los factores aplicados al proceso productivo. Los resultados difieren y el análisis de los factores explicativos de dichos resultados también los cuales solo son explicados bajo dos aspectos; el tecnológico y del entorno económico social. Los indicadores de la productividad total son más rigurosos en la evaluación del grado de eficiencia

2. Productividad Parcial

Llamaremos productividad parcial al rendimiento de uno de los factores de producción.

F. Factores de producción

En economía, los factores productivos o factores de producción son aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios

Los cuatro factores más relevantes son⁵⁷:

1. El Capital:

El capital es el resultado de la acumulación de la producción humana y que desde el punto de vista del capitalismo es factor fundamental del crecimiento económico. A través del capital es posible obtener bienes y servicios productivos que servirán para generar la riqueza social de las personas y elevar la calidad de vida.

El capital ayuda a transformar los recursos naturales e intelectuales en bienes de utilidad para las personas.

⁵⁷ Economía 48-enciclopedia económica. (2011). Extraído el 07 de enero de 2011 desde <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>

La noción de capital incluye no solo lo que conocemos como dinero, puede abarcar conceptos como bienes, equipos, conocimiento, plantas, edificios, dones, habilidades etc. Es decir, todos los insumos que se han acumulado a través del tiempo que pueden generar algún tipo de valorización y expansión.

2. El Interés

El interés es considerado un factor de producción, debido a que es la variable que más afecta el valor relativo del capital. La utilización del capital en el mundo moderno, depende de la valoración de alternativas de inversión, en donde las tasas de retorno de los proyectos, se comparan con las tasas de interés más atractivas que se ofrecen. Si una tasa de interés en un Banco es más atractiva que el retorno de un proyecto, simplemente no hay movilización activa del capital. Técnicamente un interés es todo aquel provecho, utilidad o lucro producido por el capital.

3. La Tecnología

El saber hacer y el conocimiento aplicado es un nuevo factor de producción, a través del progreso tecnológico el hombre ha sido capaz de diversificar y ampliar sus horizontes, llegar cada día más rápido, mejor y más eficientemente en la búsqueda de sus objetivos.

A través de mejoramiento tecnológico, la humanidad ha mejorado su nivel de producción cada día más, e independientemente de la distribución del conocimiento hoy se produce más de mil veces más de lo que se producía en comparación al siglo pasado.

La tecnología hace que la producción se escale a niveles nunca antes vistos en donde el poder del capital acogido por el poder de la tecnología puede crear economías de escala en donde incluso existen empresas que tienen dominio mundial de los mercados.

4. El Trabajo

“Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a *capital*”⁵⁸. En realidad abarca muchas nociones, sin embargo las principales son:

- a) El esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.
- b) El esfuerzo que merece una remuneración. (Noción muy vaga)
- c) El uso de la inteligencia humana aplicada a las actividades.
- d) Ocupación retribuida.

A través del progreso y la diversificación, el trabajo humano se ha dividido, generando especialización. Hoy en día, los trabajos más complejos y de mayor valoración económica son los que provienen de la complejidad intelectual o el talento.

Se ha pasado de una sociedad basada en el trabajo manual a una sociedad basada en el trabajo intelectual, en cuyo caso los resultados se explican por 3 elementos:

- El aumento de la cantidad de los demás factores.
- La mejora de la tecnología, tanto la productiva como la administrativa.
- La evolución favorable del entorno económico-social, que tiene influencia positiva en las decisiones y expectativas de los agentes económicos,

G. Productividad laboral: enfoque económico

La productividad laboral, es una relación entre la producción y el personal ocupado. Refleja que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del

⁵⁸ Diccionario de la lengua española (2011), extraído el día 11 de febrero del 2011, desde <http://buscon.rae.es/draeI/>

cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad.⁵⁹

En cuanto a la productividad del trabajo (**productividad laboral**), en términos macroeconómicos se suele utilizar la medida del PBI⁶⁰

$$\frac{\text{PBI del sector}}{\text{PEA}}$$

La “productividad laboral” definida como producto por personal ocupado, posee una relación funcional con la productividad total y, por lo tanto, siguió de cerca el comportamiento descrito en párrafos previos. Es importante señalar que el concepto de “productividad laboral”, utilizado aún por especialistas en el tema –véase, *por ejemplo, Chacaltana 2005*– carece de sentido ya que por un lado no explica la productividad laboral, pues recoge la influencia de otros fenómenos fuera del laboral y, por el otro, tampoco es un indicador de productividad total –*de ahí que suele ser definido como “productividad aparente”*–. Puede demostrarse que el concepto de “productividad laboral” como es usualmente utilizado tiene vigencia solo en un contexto en que el trabajo sea el único factor productivo⁶¹. Sin embargo en la actualidad es muy utilizado por los diferentes organismos especializados.

Según Gallart la Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos)

⁵⁹ Ahumada, Ívico (1987) La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970-1981, México.

⁶⁰ Según Medianero David (Op Cit), la Productividad Laboral es la razón PBI /número de Empleados, e indica cuánta riqueza económica (expresada como producción bruta) genera el país o sector a partir del aporte en trabajo de cada uno de los trabajadores.

⁶¹ García, Norberto. Revista de Economía y Sociedad 66, CIES, diciembre 2007.Lima.

en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos⁶²

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. Sin embargo, no es así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

I. Factores que determinan la productividad laboral

Sar Levitan y D. Werneke⁶³, tomando como referencia a varios autores, identifican como factores que determinan la productividad a la tecnología, la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los cambios en la utilización de la planta y el equipo, y la organización. Así mismo, distinguen variables en torno a la caída de la productividad a nivel internacional:

- a. Factores que afectan al grado de utilización de los factores productivos: empleo e inversión en bienes de capital.
- b. Factores que afectan a la tecnología ya está incorporada al capital humano (calificación del trabajo), tecnologías incorporadas en los bienes de capital y tecnología desincorporada (patentes, soportes, libros, planos, etcétera).
- c. Condiciones de estabilidad macroeconómica, esencialmente comportamiento del tipo de cambio y de la inflación.
- d. Grado de eficacia en el funcionamiento de los mercados de factores y de bienes y servicios, lo que se relaciona con el grado de competencia y las prácticas regulatorias existentes.
- e. Dotación de infraestructuras públicas, especialmente de red.

Levitan y Werneke reconocen que un indicador común para medir la

⁶² Gallart, M. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: OIT, Cinterfor. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xv/

⁶³ Levitan, Sar & Diane Werneke (1984), Productivity: Problems, prospects, and policies, The Johns Hopkins University Press, Baltimore

productividad es el producto sobre el número de empleados o empleados por hora, pero también, señalan, existen otras formas de medir la productividad, entre ellas destaca la propuesta de Denison quien en su modelo incluye:

- Factores (capital, trabajo, tierra)
- Resultado por unidad de input (insumo)
- Avance en el conocimiento
- Mejoramiento de las fuentes de distribución medio ambiental legal y humano (regulación y penal)
- Economías de escala
- Factores irregulares (agua, huelgas, intensidad de la demanda, etc.)

J. Indicadores que influyen en la productividad laboral

1. Presentismo laboral

Dentro de la filosofía del tiempo, el llamado presentismo es la creencia de que únicamente existe el presente, mientras que futuro y pasado son irreales.

Los trabajadores que pierden varias horas de su jornada laboral en distracciones y problemas personales están más propensos a ser despedidos o cometer errores graves que afectan la productividad. Anteriormente el presentismo laboral se refería a los empleados que trabajan a pesar de estar enfermos, lo que provocaba un bajo desempeño en sus actividades, asegura Alejandra Quintos⁶⁴, líder de cuenta de PPC WorldWide, empresa dedicada a crear programas de apoyo psicológico a trabajadores de compañías nacionales e internacionales.

⁶⁴ Quintos, Alejandra. (2011). Que es se entiende por presentismo laboral. Extraído en 17 de marzo del 2011, desde <http://suite101.net/article/el-miedo-a-perder-el-empleo-aumenta-la-jornada-laboral-a38857>

"En el presentismo también influyen condiciones como la competencia y las exigencias laborales. Los empleados no quieren ausentarse por temor a perder su trabajo, aunque este fenómeno es considerado como más costoso para las empresas que el mismo ausentismo", apuntó Quintos.

Si bien el ausentismo laboral puede ser perjudicial para la empresa, los efectos del "presentismo" podrían llegar a ser incluso peores. Estas son las personas que van al trabajo con depresión y que, en consecuencia, no rinden lo esperado o simplemente no cumplen sus funciones porque no están en condiciones de hacerlo.

2. Respecto de la accidentabilidad laboral⁶⁵

La accidentabilidad como meta debería ser siempre cero, sin embargo la realidad dice que siempre va a haber un accidente o una hora perdida a causa de un incidente laboral.

Uno de los principales es reducir los costos asociados a este concepto y lograr la reducción a cero de los días sin accidentes. Es común ver en las empresa "llevamos X días sin accidentes" lo que en la práctica se considera más visibles porque está permanentemente monitoreado por toda la organización. Su fórmula tradicional:

$$\frac{\text{Numero de dias perdidos}}{\text{Total de Trabajadores}} = \text{Tasa de accidentabilidad por trabajador}$$

3. Satisfacción Laboral

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los

⁶⁵ Seguel, Fredy. (S/F). Accidentabilidad laboral y horario de trabajo. Tesis de Maestría. Extraído el 17 de marzo del 2011, desde <http://chile.oer.bvsalud.org/index.php?P=GoTo&ID=14&MF=4>

trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella⁶⁶.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950, pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral⁶⁷

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Davis y Newstrom⁶⁸ plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. Él dice: “por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades

⁶⁶ Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Edit Prentice Hall. México DF.

⁶⁷ Op Cit.

⁶⁸ Davis, Keith y Newstrom, John. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. Edi Mc Graw Hill. México DF.

fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en todos los seres humanos”.

El planteamiento de Davis y Newstrom respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

La satisfacción no es lo mismo que desempeño. La satisfacción se relaciona con el desempeño solamente en forma indirecta. Curiosamente, no existe mayor evidencia explícita que indique que el desempeño de los empleados sea mayor. Aún así el gerente eficiente debe tratar de mantener satisfecho a su personal, aunque sea solamente para evitar la rotación.

El factor que mejor permite predecir la satisfacción que puede alcanzar una persona en el trabajo es el hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses. Las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, incluidos los

gerentes. Los gerentes pueden ayudar logrando un buen ajuste entre las personas y el cargo y siendo muy claros acerca del trabajo y la organización. También generan satisfacción los gerentes sinceros que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen un buen desempeño cuando este se produce.

El desafío de hacer productivas a las personas es complejo y perpetuo. El ciclo del empleo ofrece en todas sus etapas, oportunidades para mejorar la productividad aplicando lo que han averiguado los psicólogos a través de la investigación, tanto los empleados y los gerentes podrán contribuir a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de sus propias vidas.

Es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran.

- Trabajos interesantes
- Recompensas justas y equitativas
- Condiciones laborales adecuadas
- Buenos compañeros de trabajo.

Muy ligado a la satisfacción laboral está la motivación. La motivación se puede definir como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. También se encuentra la Necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas se pueden originar por diversas causas tales como:

- Bajas biológicas: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias
- Bajas por motivos personales
- Bajas por motivos laborales dependiendo de la organización
- Bajas por decisión de la propia empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque algunas veces a estas salidas las empresas la denominan como decisión del trabajador, tergiversando así la situación real.

4. Rotación Laboral

La rotación es la antítesis de la productividad⁶⁹. Cuando se produce la rotación significa que la gerencia ha fracasado en su esfuerzo por hacer productivo al personal. El trabajador que deja la compañía voluntariamente está diciendo que ha encontrado en otra organización un ambiente de trabajo que se ajusta mejor a sus necesidades. Cuando un empleado debe abandonar la compañía contra su voluntad, la gerencia está diciendo que cometió un error de selección, capacitación, fijación de metas y evolución del desempeño remuneración o asignación del cargo. Falló en un aspecto en el ciclo del empleo. En la mayoría de las compañías el promedio de rotación oscila entre el 20% o 25% anual. El costo que la rotación representa para la compañía en

⁶⁹ Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. 13va edición. Pearson Educación. México DF

dinero y estado de ánimo es enorme. La gerencia debe de comprender la rotación a fin de controlarla.

Las personas dejan su trabajo por diversas razones. Las razones que se mencionan con mayor frecuencia son: la de oportunidad de crecimiento, beneficios salariales y económicos, la satisfacción en el trabajo y las condiciones laborales. En términos sencillos, las personas dejan la empresa porque el trabajo ya no les satisface y cuando las condiciones económicas les permiten correr el riesgo de quedarse sin empleo. El principal factor que modifica la rotación es el clima económico. La rotación disminuye en épocas de recesión cuando los niveles de desempleo son altos.

Para evitar la rotación es necesario elegir a las personas apropiadas. Los gerentes deben asegurarse que las habilidades e intereses de las personas coincidan con su trabajo, deben explicar claramente lo que cada quien debe esperar de su cargo y de la organización y deben asegurarse de proporcionar oportunidades de crecimiento. Después deben aplicar las técnicas de la gerencia eficiente. Si cumplen con todos esos requisitos los gerentes tendrán una buena oportunidad de conservar un personal satisfecho.

Las causas más comunes desde el punto de vista laboral para la rotación de personal son:

- Los contenidos de trabajo
- Los salarios
- Las condiciones laborales
- Sistema de estimulación moral y material vigente de la empresa
- Sistema de pago

- Pocas posibilidades de superación y promoción
- Inconformidad con los métodos y estilos de dirección
- Escasos beneficios, servicios y prestaciones

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Ahora también conducen a esta rotación los motivos personales y los más frecuentes son:

- Problemas con la vivienda
- La carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños
- La atención de familiares enfermos
- Las salidas del país
- Lejanía del centro de trabajo
- Problemas con el transporte.

Es importante mencionar que la tasa de rotación puede ser medida desde tres puntos de vista:

a) Análisis para planificación de personas: aquí se analizan tanto las entradas como las salidas de personas y la formula es:

$$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Salidas})}{2} \times 100 = \text{Tasa de Rotacion 1}$$

Total de trabajadores del periodo

b) Análisis de desvinculaciones: se analizan las salidas, tanto las voluntarias del trabajador como las definidas por la empresa.

La fórmula es:

$$\frac{\text{salidas} \times 100}{\text{Total de trabajadores del periodo}} = \text{tasa de Rotacion 2}$$

c) Análisis de las salidas voluntarias: aquí importa conocer cuántas y cuáles son las causas de las renunciaciones voluntarias. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas por Renuncia voluntaria} \times 100}{\text{Total de trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación}$$

5. Ausentismo Laboral⁷⁰

El ausentismo lo vamos a definir como: la ausencia del empleado al lugar de trabajo en períodos de trabajo normales, sean estos por faltas, por atrasos y/o permisos. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra. El ausentismo laboral es un tema de preocupación al interior de las empresas, porque evidentemente si una organización cuenta con un menor número de empleados de manera recurrente, su productividad también desciende.

Existen diversos estudios que explican las principales causas del ausentismo laboral, entre ellas destacan:

- Enfermedades
- Insomnio y stress laboral.
- Licor, drogas y vida nocturna.
- Falta de motivación.

⁷⁰ Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Op Cit.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁷¹ define el ausentismo o absentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas⁷²

El ausentismo impacta en la productividad, por cuanto es convertible a valor hora-hombre. De esta forma, se puede obtener un valor mensual y anual de multiplicar el valor hora de cada trabajador que haya presentado ausencias justificadas e injustificadas y obtener así un indicador basado en costos.

Una forma didáctica de calcular es en función de días perdidos y horas perdidas. Este último cálculo resulta relevante a la hora de incorporar los atrasos y permisos en el análisis. La fórmula para días perdidos es:

$$Ausentismo = \frac{\frac{Número\ de\ hombres}{días\ perdidos} \times 100}{Número\ de\ hombres \times Número\ días\ de\ trabajo}$$

Si se quiere obtener un cálculo de horas perdidas se debe sustituir los días por horas.

K. Pautas para incrementar la Productividad

Lo que más necesitan los gerentes es una visión integrada de la investigación existente, expresada en pautas prácticas que puedan aplicar en sus organizaciones.

Una medida simple de la productividad es la cantidad de producción por hora hombre. Aunque la tecnología y el capital influyen indudablemente sobre la productividad, una mejor utilización de los

⁷¹ Organización Internacional del Trabajo- OIT (2011). El trabajo Decente. Extraído el 27 de marzo del 2011, desde <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

⁷² Extraído el 11 de febrero del 2011, desde <http://www.trabajando.com/newsletter/interiornoticias1.cfm?noticiaid=2725>

recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización.

La mejor oportunidad que tienen los gerentes para aumentar directamente e inmediatamente la productividad es mejorando la productividad de los empleados en el ciclo de empleo.

L. Calidad Total en la Productividad Laboral

Cuando hablamos de la Calidad Total, tenemos que comenzar hablando de los enormes recursos que una empresa pierde, cuando en su gestión no se atiende a la excelencia en materia de calidad de procesos, servicios y productos. Estudios efectuados por diversos investigadores y gurús del nivel de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa, nos hablan de desperdicios debidos a la falta de calidad que rondan en promedio entre el 25 y 35% del total facturado, siendo la falta de calidad uno de los principales motivos generadores de otros numerosos tipos de desperdicios, generados éstos por la necesidad de cubrir o superar las falencias en materia de fallas y errores. Teniendo en cuenta las cifras antes enunciadas queda totalmente claro el enorme potencial de mejora que en materia de beneficios y rentabilidad tiene para la empresa mejorar sus niveles de calidad, llegar a generar productos y servicios “*a la primera*” pero no sólo para el cliente externo sino también para los clientes internos.

Un mejoramiento de la calidad implica aumentar los niveles de productividad y consecuentemente reducir los costos de producción, pero también los costos generales de la empresa, aumentando la competitividad tanto por la mayor calidad, como por los menores costos⁷³. La empresa tiene así la posibilidad de ofrecer productos de alto valor (mayor calidad a menores precios) o bien ganar mediante precios “*premium*” resultantes de un alto nivel de calidad y diseño⁷⁴.

⁷³ Feigenbaum, Armand. Control de la Calidad Total. Edit CECSA. Buenos Aires. 1992

⁷⁴ Cantú, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Edit McGraw Hill. Mexico DF. 1997.

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta, como antes se mencionó, la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto. Así pues, la Calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad Total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos.

Es imposible generar calidad hacia fuera de la organización, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.

Porque la calidad responde a una ética de la gestión y del trabajo es que los directivos eligen libremente entre hacer bien las cosas (sus actividades, procesos y, productos o servicios) o hacerlas mal. Hacerlas bien implica como premio aumentar sus ventas, reducir sus costos, mejorar la calidad de vida en la empresa, y hacer factible su supervivencia en el mediano y largo plazo. No hacerlo, o sea elegir por hacer las cosas mal o sólo más o menos bien significa la generación de problemas en materia de satisfacción de los consumidores o usuarios, pérdida de competitividad y consecuentemente pérdida de cuota de mercado, pérdida de preferencia y lealtad de los clientes y consumidores, y por supuesto, graves problemas financieros. Estos últimos son el efecto de una mala gestión, y esa mala gestión es el reflejo de la falta de calidad

en materia de producción, servicios, contratación y capacitación de personal, diseño y gestión crediticia entre otras. Es por ello que volvemos a subrayar que cuando se trata de Calidad Total se hace referencia a todos y cada uno de los aspectos de la organización, que tienen que ver con la búsqueda de la excelencia.

De nada sirve tener el mejor producto sino se dispone de la mejor distribución o de la mejor atención al público. De que sirve disponer de un buen diseño sino se cuenta con buenos procesos de producción y excelentes proveedores de insumos.

Generar el mejor producto a un costo que no pueda ser sufragado por el mercado tampoco servirá de mucho. Calidad implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores externos (en cuanto a los productos y servicios ofrecidos) e internos (a los efectos del proceso), pero también la Calidad Total, significa la implementación e institucionalización de la mejora continua. La mejora continua es la búsqueda permanente de la excelencia en el trabajo. De allí que la mejora continua conduce a la Calidad Total.

Como implantar la Calidad Total en una organización

Deming⁷⁵ afirma que no es suficiente sólo resolver problemas, sean estos grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. Se entiende que la misión de la organización es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. De modo que, el aumento de la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará un empleo estable a su personal. Tales resultados solo es

⁷⁵ Deming, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. Edit Díaz de Santos. Madrid. 1989

posible lograr en un ambiente de integración y cooperación de todos los involucrados (directivos, ejecutivos y colaboradores).

En ese contexto Deming⁷⁶ ha propuesto a los directivos que el proceso de implantación de un sistema de Calidad Total, pasa necesariamente porque se observe los siguientes:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "*conciencia de la calidad*". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la Calidad y la productividad y así reducir los costos continuamente.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.

⁷⁶ Op Cit.

9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

Porque trabajar la Calidad Total en el sector Confección de Calzado

La implantación del modelo de Gestión por Competencias es concordante con la búsqueda de la Calidad Total en los productos o servicios que oferten las empresas del sector confección de calzado en nuestro medio. De modo, que la preocupación por mejorar la productividad laboral, pasa necesariamente porque los directivos/ administradores también busquen por mejorar la calidad de sus productos, perfeccionen los procedimientos, renueven de modo sostenido sus maquinarias y equipos, innoven y creen de modo permanente nuevos modelos de calzado, estudiando permanente los gustos y deseos de sus clientes que van cambiando en el tiempo. En suma, la búsqueda de la productividad laboral pasa necesariamente, porque las empresas del sector confección de calzado, se preocupen de modo sostenido por satisfacer plenamente las

necesidades sus clientes.

2.2.3 La Industria de Calzado

La industria del calzado ha sido una de las más sensibles a la apertura de los mercados, en especial al mercado asiático⁷⁷. El volumen de la producción nacional de zapatos se ha reducido drásticamente en las últimas décadas. Durante el año 2008 se produjeron 15 millones de zapatos, mientras que el 2004 la producción alcanzó los 25 millones⁷⁸. Sin embargo, la producción actual se ha reducido al 25% de lo que se producía en 1996, manteniéndose alrededor de los 30 millones de pares por año⁷⁹, cifra que se redujo con la crisis internacional del 2009, la cual cayó a la mitad de la producción registrada en 1994 (Ver gráfico 2.3), pues al ser una industria altamente globalizada resulta altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y al dinamismo de las economías internacionales.

La producción nacional resulta insignificante frente a los 15 mil millones de zapatos de la producción mundial. La época de oro de esta industria se dio en las décadas del 60 y 70⁸⁰, donde se experimentó un crecimiento notable debido a las políticas económicas proteccionistas, que a la larga, según Hernando de Soto (2007) demostraron ser artificiosas y colocaron al sector en recesión, y posteriormente en la actual crisis.

El inicio de la crisis se remonta al año 1988 con dos sucesos importantes, el periodo de hiper inflación que debilitó la economía de las fábricas, zapaterías y talleres; y el inicio del contrabando de la producción asiática, siendo este último crucial para el sector. Ya en los años 90, con la apertura del mercado a las importaciones asiáticas, especialmente China, han

⁷⁷ Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. Tratado de Libre Comercio CR-Perú. Sector Calzado 2010. Disponible en: <http://www.comex.go.cr>. Visto el 30 de enero del 2011.

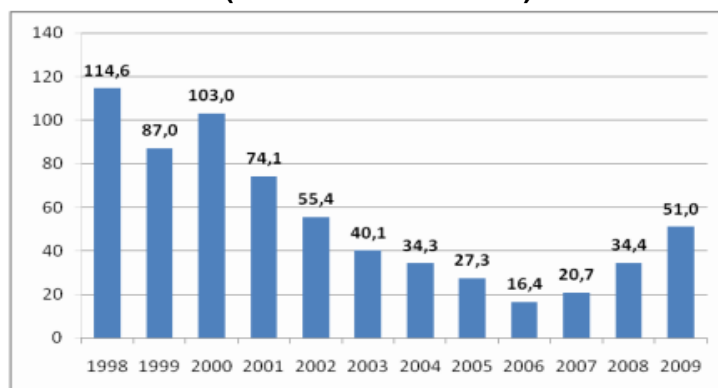
⁷⁸ En ese mismo año, y también con la industria de calzado en crisis, México produjo 180 millones y Colombia 90 millones.

⁷⁹ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008) *Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

⁸⁰ Durante dicho periodo también se experimentó el crecimiento del ganado, en consecuencia se incrementó de la producción de pieles (cuero) a 100 mil toneladas durante el periodo 1970 -1975

puesto al sector en una batalla constante. Dicha reducción en la producción, a causa de las importaciones asiáticas y el contrabando, trajo la eliminación de puestos laborales con el cierre de grandes fábricas⁸¹ como Inca o Diamante. Como consecuencia directa de la recesión industrial, según el Ministerio de Trabajo en los últimos 20 años en esta industria se habría perdido 60 mil empleos. Muchos de esos trabajadores desplazados de sus empleos constituyeron los micros y pequeñas empresas. Muchas de las Mypes que abordamos en las encuestas se gestaron durante el periodo de cierre de fábricas, y sus dueños fueron antiguos operarios de las empresas quebradas.

GRAFICO 2.3
Perú: Índice de Crecimiento Industrial para el Sector Calzado, 2000- 2009
(Año base: 1994= 100)



FUENTE: INEI- Ministerio de la Producción

A. La cadena productiva de la Industria del Calzado

La cadena productiva para la fabricación de calzado es sumamente compleja, en términos de materiales diversos, maquinaria, gestión de desarrollo del producto, recursos humanos y producción; y la intervención directa de otras industrias por los insumos que requieren, las cuales dependen de los materiales que se emplee para hacer un determinado tipo de zapato, ya sea por su diseño o uso⁸²; así como por el proceso de fabricación mismo⁸³ (Ver Figura 2.1).

⁸¹ Se estima que durante ese el periodo 2000 -2004, 300 fabricas de zapatos cerraron debido a la competencia de los productos asiáticos, el contrabando y la informalidad. Incluso fabricas reconocidas como Shoes Lions, o Mini. S.A, entre otras. Fuente: Manrique, R. (2004) Quebraron 300 fabricas por importaciones e informalidad. LA REPÚBLICA.

⁸² CARRASCO TRUJILLO, Jhenmy Vanesa (2004) Facultad de Economía, Escuela Universitaria de Negocios. Tesis de Grado. Lima.

⁸³ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y

FIGURA 2.1
INDUSTRIAS INVOLUCRADAS EN LA PRODUCCION DE CALZADO

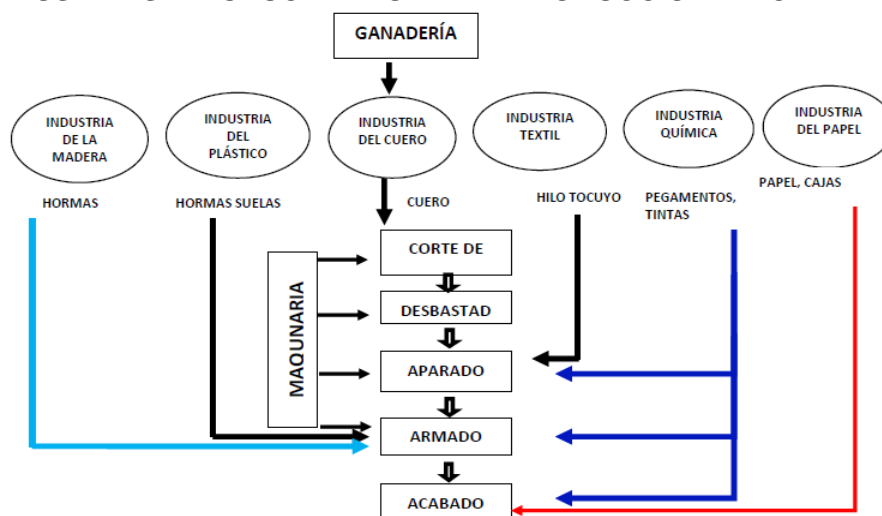


Figura 2.1. Cadena Productiva de la confección de calzado.
Fuente: Copeme 2008. **Elaboración:** Adaptación Propia

Como podemos observar existen vínculos con las industrias ganaderas, curtiembre, química, maderera, textil, etc. Su principal vínculo para la fabricación de zapatos de cuero, es con la ganadería y la curtiembre; pues el principal insumo es el cuero. En los últimos años según UNIDO⁸⁴, a nivel mundial la industria del calzado ha utilizado el 52% del cuero genuino. Este componente, a la vez que se convierte en un insumo de creciente demanda para la tapicería del sector automotriz. Ahora bien, en nuestro medio la industria de curtiembre aunque no requiere de tecnología sofisticada, ni del empleo de mano de obra calificada, es relativamente pequeña, y depende del volumen del ganado que es llevado a los mataderos.

B. Elementos en el proceso de fabricación del calzado

Muchos de los insumos utilizados en la fabricación son importados, pero a la vez el Perú también exporta estos insumos y abastece a otras industrias del calzado de otros países.

MINCETUR. (2008) *Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

⁸⁴ United Nations Industrial Development Organization –UNIDO. Karl, I. (2010) Mejorando la competitividad global de la industria del cuero en América Latina. Conferencia presentada en el V Foro Latinoamericano de Calzado, y XII Encuentro de Cámaras de Industria del Calzado, agosto, Ecuador.

1. Cuero

El cuero que se utiliza en calzado es diverso (bovino, caprino, etc.) y se constituye en el elemento principal en la fabricación del calzado. En el Perú, la producción de calzado, guarda una relación inversa con la exportación del cuero (Ver Gráfico 2.8)⁸⁵

Cuadro 2.8
PERU: Exportación del cuero de bobino, 2002- 2006
(En kilogramos y dólares)

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cantidad (Kg.)	0	21,750	88,467	559,812	553,341	845,875	1,511,949
Importe (US\$)	0	35,044	113,594	511,122	558,290	961,543	1,567,733
Producción en P2	8,091,447	9,165,784	6,918,756	8,623,549	10,216,538		7,959,963

Fuente: Produce

Elaboración: COPEME

Cuando ha subido el nivel de exportaciones del cuero, ha decrecido la producción. Ello se debe a que el cuero crudo tiene una alta demanda en el extranjero, y su costo es muy superior al del mercado local.

Sin embargo, en la actualidad no hay escasez del insumo, pues la balanza comercial está equilibrada, si bien una parte importante –y creciente- del cuero peruano se exporta y desabastece el mercado local, las importaciones compensan la demanda local. Nuestro análisis se basa en 13 partidas en que se clasifican los diversos tipos de cuero según la clasificación arancelaria.

CUADRO N° 2.9
Partidas arancelarias de cuero

No	N° de Partida	Descripción
1	4101200000	Cueros y pieles enteras, de peso unitario inferior o igual a 8 kg para los secos, a 10 kg para los salados secos y a 16 kg para los frescos, salados verdes (húmedos) o conservados de otro modo.
2	4101500000	Cueros y pieles enteras, de peso unitario superior a 16 kg.
3	4101900000	Demás cueros y pieles en bruto, incluidos los crupones, medios crupones y faldas.

⁸⁵ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008). Op Cit.

4	4104110000	Cueros y pieles curtidos o crust de bovino o de equino, depilados, en estado húmedo, plena flor sin dividir; divididos con la flor
5	4104190000	Demás cueros y pieles curtidos o crust de bovino o de equino, depilados, en estado húmedo.
6	4104410000	Cueros y pieles curtidos o crust de bovino o de equino, depilados, en estado seco, plena flor sin dividir; divididos con la flor.
7	4104490000	Demás cueros y pieles curtidas o crust de bovino o de equino, depilados, en estado seco.
8	4107110000	Cueros y pieles enteros, plena flor sin dividir, preparados después del curtido o secado.
9	4107120000	Cueros y pieles enteras, divididos con la flor, preparados después del curtido o secado.
10	4107190000	Demás cueros y pieles enteras preparadas después del curtido o secado, de bovino, o equino, depilados, incluso divididos.
Los demás, incluidas las hojas:		
11	4107910000	Plena flor sin dividir.
12	4107920000	Divididos con la flor.
13	4107990000	Los demás.

FUENTE: sistema integrado de información en comercio exterior (SIICEX)⁸⁶

Elaboración: Propia

El año 2009, el total de importaciones de estas partidas ascendió a US\$ 5.199.130,12, según información de Aduanas⁸⁷, mientras que las exportaciones ascendieron a US\$ 3.963.077,38; es importante anotar que las exportaciones de cuero tienen una tendencia positiva importante, observándose que el año 2010, estas fueron de US\$ 7.709.880,17 mostrando un incremento de 95%, esta tendencia se ha ido observando en los últimos años lo cual explica la problemática de desabastecimiento de este insumo para satisfacer la demanda nacional.

⁸⁶ Ministerio de comercio Exterior y Turismo, Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), Buscar partida Arancelaria, extraído el 24 de febrero del 2011 desde http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=234.00000

⁸⁷ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Reporte de Importaciones por Subpartida nacional/País Origen 2005 -2010, extraído el 27 de febrero del 2011, desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

Gráfico 2.4
Perú: Exportaciones (FOB) e Importaciones (CIF) de las diversas partidas de cuero para la industria del calzado – 2009



Fuente: Sunat, Aduanet
 Elaboración: Propia⁸⁸

2. Suelas

Las suelas constituyen uno de los insumos más importantes para la confección del calzado, estas se pueden adquirir en el mercado nacional o del mercado internacional, por lo cual las importaciones, como podemos ver en las estadísticas (Cuadro 2.10) presentan tendencia positiva al incremento (Ver gráfico 2.3) en los últimos 5 años.

Cuadro N° 2.10
Perú: Importación de suelas y tacones de caucho o de plástico (Partida 6406200000): 2006- 2010/ En dólares – CIF

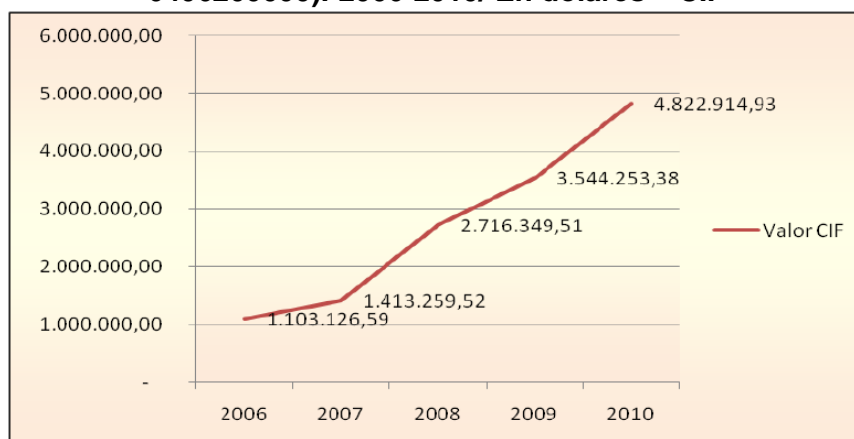
Año	Valor CIF
2006	1.103.126,59
2007	1.413.259,52
2008	2.716.349,51
2009	3.544.253,38
2010	4.822.914,93

Fuente: Sunat, Aduanet
 Elaboración: Propia

Según las estadísticas de Aduanas⁸⁹ que presentamos, las importaciones de suelas y tacones de caucho o plástico se han incrementado en un 337% habiéndose más que triplicado en los últimos 5 años (2006 – 2010).

⁸⁸ Ibid
⁸⁹ Ibid

Gráfico 2.5
Perú: Importación de suelas y tacones de caucho o de plástico (Partida 6406200000): 2006-2010/ En dólares – CIF



Fuente: Sunat, Aduanet
Elaboración: Propia

El mercado de donde más se importa estos insumos es China, cuya participación es del 65,8% seguido de lejos por Colombia con un 13,8% y otros mercados, como lo podemos observar en el cuadro 2.11.

Cuadro 2.11
Perú: Participación porcentual de las Importaciones de Suelas por país de Origen – 2010/ Dólares – CIF

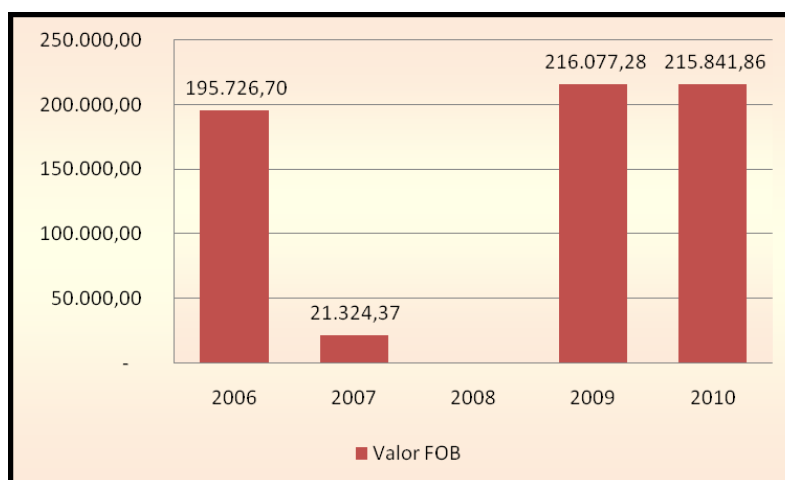
País de Origen	Valor CIF(dólares)	Porcentaje CIF
CN - CHINA	3,171,275.40	65.75
CO - COLOMBIA	662,834.22	13.74
BR - BRAZIL	473,081.59	9.81
IT - ITALY	207,707.70	4.31
MX - MEXICO	169,610.83	3.52
AR - ARGENTINA	70,350.81	1.46
ES - SPAIN	23,897.03	0.50
HK - HONG KONG	16,961.75	0.35
PT - PORTUGAL	17,569.17	0.36
CA - CANADA	5,211.11	0.11
BO - BOLIVIA	4,048.19	0.08
US - UNITED STATES	367.13	0.01
LOS DEMAS	0.00	0.00
TOTAL - TOTAL	4,822,914.93	100.00

Fuente y Elaboración: Sunat, Aduanet

Por otro lado, el Perú también exporta este insumo aunque en menores cantidades, observándose que en los últimos 5 años, las ventas al exterior muestran un comportamiento inestable; lo cual es un indicador de una abrupta caída en el año 2007 y 2008. A pesar

de ello, las exportaciones se vienen recuperando desde el 2009. (Ver gráfico 2.6).

Gráfico 2.6
Perú: Exportación de Suelas, tacones de caucho o plástico, 2006 – 2010/ Dólares FOB

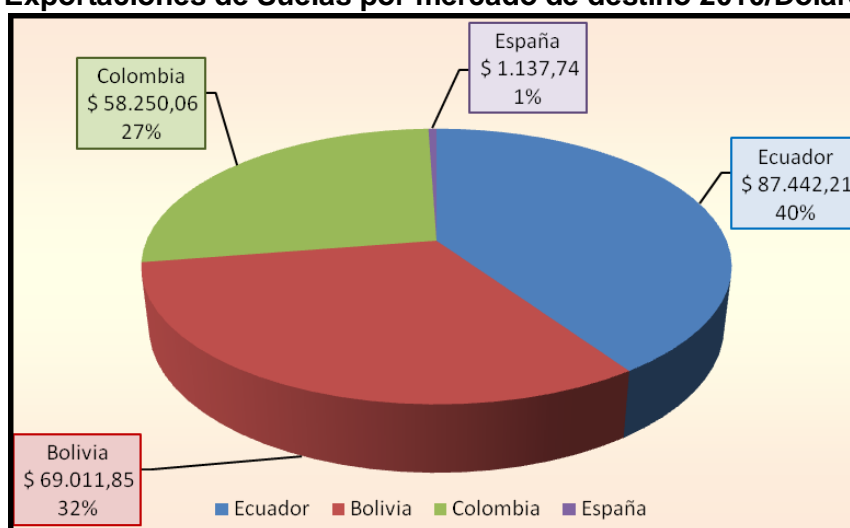


Fuente: Sunat, Aduanet⁹⁰

Elaboración: Propia

Entre los países a donde exportamos suelas se encuentra principalmente Ecuador que representa el 40% de nuestras ventas, seguido de Bolivia (32%) y otros como Colombia y España. (Ver gráfico 2.5).

Gráfico 2.7
Perú: Exportaciones de Suelas por mercado de destino 2010/Dólares FOB



Fuente: Sunat, Aduanet⁹¹

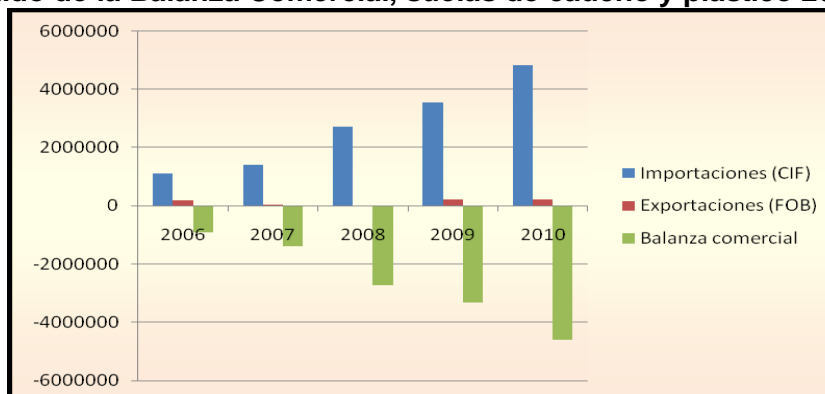
Elaboración: Propia

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

En conclusión, la Balanza Comercial en este insumo fundamental para la confección de calzado es considerablemente negativa y ésta se incrementa en los últimos 5 años (Ver gráfico 2.8), lo que nos lleva a establecer una dependencia de mercados externos para poder llevar a cabo la industria en el país.

Gráfico 2.8
Perú: Saldo de la Balanza Comercial, suelas de caucho y plástico 2006 – 2010



Fuente: Sunat, Aduanet
Elaboración: Propia⁹²

3. Maquinaria

En el caso de la maquinaria, la situación es clara, pues prácticamente dependemos de maquinaria importada. Las máquinas que se utilizan en la industria del calzado se agrupan en 4 subpartidas arancelarias de la partida 8453⁹³, donde incluyen además maquinarias para el trabajo con cuero (Ver Cuadro 2.12).

Cuadro 2.12
Partidas y Subpartidas Arancelarias – Arancel de Aduanas 2010

Código	Designación de la Mercancía	A/V
84.53	Máquinas y aparatos para la preparación, curtido o trabajo de cuero o piel o para la fabricación o reparación de calzado u otras manufacturas de cuero o piel, excepto las máquinas de coser.	
Sub partidas	Descripción de las subpartidas	
8453.10.00.00	- Máquinas y aparatos para la preparación, curtido o trabajo de cuero o piel.	0
8453.20.00.00	- Máquinas y aparatos para la fabricación o reparación de calzado.	0
8453.80.00.00	- Las demás máquinas y aparatos.	0
8453.90.00.00	- Partes de maquinas y aparatos para manufacturas de cuero o piel excl. Máquina de coser.	0

Fuente y elaboración: SUNAT

⁹² Ibid

⁹³ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Arancel de Aduanas 2010, extraído del sitio Web Aduanas el 17 de febrero del 2011, desde <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/reglasGenerales.html>

Las estadísticas de importación de estas maquinarias hacia nuestro país según su evolución en los últimos 6 años, muestran una tendencia positiva, presentando un incremento de 231% si comparamos el monto importado CIF 2010 con respecto al monto 2005.

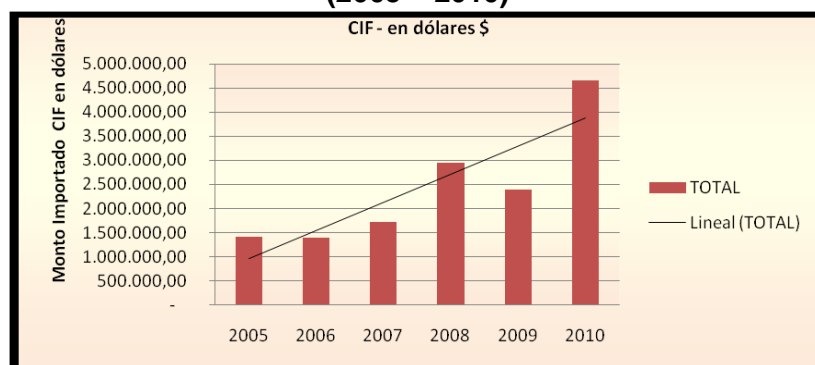
Cuadro 2.13
Evolución del volumen de importaciones de Maquinaria para la Industria del Calzado Dólares – CIF (2005 – 2010)

Subpartidas	2005	2006	2007	2008	2009	2010
8453100000	528.352,97	339.600,42	661.751,62	773.857,53	837.040,68	1.582.739,55
8453200000	580.339,45	704.475,24	897.169,54	1.735.495,84	1.060.374,23	2.220.189,35
8453800000	173.819,82	189.643,93	23.304,72	173.118,41	184.449,03	489.659,45
8453900000	127.236,88	165.450,55	135.116,55	266.100,98	310.230,89	370.046,67
TOTAL	1.409.749,12	1.399.170,14	1.717.342,43	2.948.572,76	2.392.094,83	4.662.635,02

Fuente: Aduanet – SUNAT⁹⁴ Elaboración: Propia

La tendencia creciente, se puede apreciar en el gráfico 2.7, donde advertimos una ligera baja de poco más de \$10,000.00 dólares en el año 2006 con respecto al año anterior, pero una importante baja de más de \$ 550,000.00 dólares en el 2009, con respecto al 2008 producto de las consecuencias de la crisis financiera internacional.

Gráfico 2.9
Importaciones de Maquinaria para fabricación de Calzado (2005 – 2010)



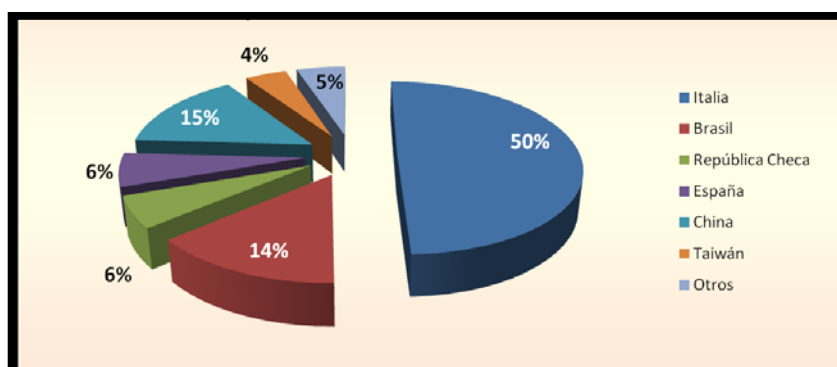
Fuente: Sunat, Aduanet
Elaboración: Propia

Italia, es el país de donde más se importa la maquinaria para la confección de calzado, representado el 49.58% del total, seguido de China con una participación del 14.69% y Brasil con un 14.30%. (Ver gráfico 2.8).

⁹⁴ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), *Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional País Origen 2005 -2010*, extraído el 27 de febrero del 2011, desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-testadispartida/resumenPPaisS01Alias>

Según GRADE (2008), en su estudio sobre las actitudes innovadoras de las MYPES, si bien también se usa maquinaria nacional por el acceso y el costo, esta se concreta en máquinas de corto alcance en la fabricación como prensas pequeñas, rematadoras, cortadoras y esmeriles.

Gráfico 2.10
Participación Porcentual del origen de la Importación de Maquinaria para la confección del calzado 2010



Fuente: Sunat, Aduanet
Elaboración: Propia

Con respecto al origen de estas maquinarias, los datos estadísticos de Aduanas al año 2010, presentan los siguientes montos en términos CIF (Ver Cuadro 2.14)

Cuadro 2.14
País de origen de la importación de maquinaria para la industria del Calzado
CIF en dólares – Año 2010

País	Partidas				Total por país	% por país
	8453100000	8453200000	8453800000	8453900000		
Italia	969.071,54	883.657,17	275.374,29	183.252,88	2.311.355,88	49,58
Brasil	118.076,94	409.359,98	86.608,05	52.538,26	666.583,23	14,30
República Checa	79.645,20	150.552,05		40.303,72	270.500,97	5,80
España	199.919,43	26.913,32	29.355,52	33.688,24	289.876,51	6,22
China	44.790,91	532.976,80	93.009,16	13.946,32	684.723,19	14,69
Reino Unido	5.564,39			12.826,30	18.390,69	0,39
Estados Unidos	30.484,18	13.874,04	95,05	7.506,79	51.960,06	1,11
Corea				6.142,80	6.142,80	0,13
Argentina	1.899,09			5.759,33	7.658,42	0,16
Taiwán		194.858,62	1.128,39	5.088,36	201.075,37	4,31
Alemania	48.917,57	481,37	3.450,73	2.567,60	55.417,27	1,19
Polonia	11.611,45			2.322,29	13.933,74	0,30
México	18.390,74			2.036,14	20.426,88	0,44
Canadá				2.067,64	2.067,64	0,04
Francia	45.526,33				45.526,33	0,98
Australia	3.030,95				3.030,95	0,07
Chile	2.572,50				2.572,50	0,06
Eslovaquia	2.353,33				2.353,33	0,05
Japón	300,00				300,00	0,01
Colombia		7.516,00			7.516,00	0,16
Hong Kong			638,26		638,26	0,01
TOTAL	1.582.154,55	2.220.189,35	489.659,45	370.046,67	4.662.050,02	100,00

Fuente: Sunat, Aduanet

Elaboración: Propia

Ahora bien, la dependencia tecnológica del sector hacia países más desarrollados es una constante en la industria del calzado en toda Latinoamérica, incluso la industria de calzado brasileña a pesar de exportar maquinaria, depende en parte de otros países para el Software, equipos, materiales, nanotecnología o ergonomía⁹⁵.

4. Mano de Obra

Otro factor trascendente en este sub-sector está referido a la mano de obra, en donde encontramos dos situaciones. Cuando la empresa cuenta con maquinaria, en este caso su necesidad se orienta a recluir operarios capacitados y entrenados. Este tipo de operarios es posible obtenerlos en institutos técnicos. En el caso de las micro y pequeñas empresas la situación es un poco más compleja porque los operarios son artesanos y sus habilidades son adquiridas en el mismo trabajo u obtenidas de sus padres. Cabe señalar que esta

⁹⁵ Cohelo, Luis. La innovación en la fabricación del calzado (2010). Conferencia presentada en el V Foro Latinoamericano de Calzado, y XII Encuentro de Cámaras de Industria del Calzado, agosto, Ecuador.

operación de armado es fundamentalmente masculina.

Los costos de mano de obra que encontramos para quienes trabajan a destajo en las micro y pequeñas empresas se definen de acuerdo a la operación realizada (Ver cuadro 2.15). Así tenemos, que la medida de referencia es la docena, que es común tanto en la micro, pequeña o mediana empresa y se produce porque los puntos de venta hacen sus pedidos de acuerdo a esta unidad. Entre los costos más resaltantes por operación tenemos:

Cuadro N° 2.15⁹⁶
Costos de operaciones de fabricación de calzado, por docena
(Valores aproximados en soles)

Operación	Costo por docena en S/.
Cortador	9.00
Desbastador (con Maq)	3.00
Aparador	45.00
Armador	40.00
Ensuelador	18.00
Acabado	12.00

Fuente: COPEME

Al obtener el costo de la mano de obra por par este asciende a S/. 10.60. Esto conduce a que las remuneraciones pagadas a un armador que alcanza un nivel de producción de un docena y media por día, éste perciba por día 67 soles y en semana de 6 días obtenga casi 400 soles semanales o 1600 soles mensuales, que es una buena remuneración para un operario. Lógicamente esto encarece el precio por par de calzado en razón a que la productividad es en extremo baja, llegando a ser de 2.25 pares por hora.

5. Producción e Innovación

Según el informe de GRADE (2008), las Mypes no innovan en la producción de zapatos, no mejoran su calidad salvo que las

⁹⁶ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008). Op Cit.

exigencias del cliente (Mercados externos) así lo soliciten⁹⁷; y se sigue usando maquinaria tradicional. Señalando además que sus principales obstáculos son la falta de información tecnológica y que el Mercado no recompensa sus esfuerzos de innovar⁹⁸, pues ello no se ve reflejado en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Por ello se recurre constantemente a la mano de obra como método directo para elevar la producción, cuyo uso en la producción sigue siendo intensivo, sin embargo presenta un costo alto. Además de inconvenientes, como su escasa capacitación y el entrenamiento a la que es sometida en taller, e inestabilidad pues persiguen la mejor oferta salarial. La necesidad de mano de obra calificada en este sector para impulsar su competitividad es fundamental pues *“No se hace un calzado de calidad si la mano de obra no tiene calidad”*⁹⁹. Así en la producción, son las empresas medianas las más preocupadas por adquirir mano de obra calificada más efectiva, que demore menos tiempo y tenga un producto de mayor calidad; es decir una gestión efectiva. Mientras las micro y pequeñas empresas muestran mayor preocupación por la compra de bienes de capital; son las medianas y grandes empresas las que apuestan por capacitar y perfeccionar a sus colaboradores para incorporar calidad y competitividad en sus productos de calzado.

Así mismo, el incumplimiento de normas técnicas es usual, pues tienen un carácter voluntario. Son introducidas cuando el cliente lo exige para la realización del producto, como requisito de compra. En el caso de los micros y pequeñas empresas, por lo general las identifican como un costo no retribuido, pues estas destinan su

⁹⁷ En esos casos las empresas hacen uso de ensayos de laboratorio, recurriendo fundamentalmente a CITEccal.

⁹⁸ Así los avances de biomecánica y ergonomía, que vincula el tema de salud en la fabricación de zapatos, y constituyen elementos que diferencian el producto haciéndolo más competitiva. Sólo son aplicados por aquellos productores que elaboran zapatos especiales o de deportes profesionales, lo cual en el país constituye un mínimo.

⁹⁹ Frase de la delegación Brasileña, en conferencia expuesta por Cohelo, Luis. La innovación en la fabricación del calzado (2010). Conferencia presentada en el V Foro Latinoamericano de Calzado, y XII Encuentro de Cámaras de Industria del Calzado, agosto, Ecuador.

producción hacia mercados que valoran más el precio que la calidad. En las empresas medianas, al contrario son consideradas básicas para ahorrar costos, mejorar la productividad y calidad de sus productos, y en consecuencia la preferencia de su clientela; es decir, las empresas medianas orientan su producción hacia clientes que valoran más la calidad que el precio.

Un elemento de innovación usado es la utilización del programa CAD, para el diseño asistido por computadora. El diseño cobra un papel muy importante en la elección del consumidor, que junto con la calidad del calzado son factores determinantes que están desplazando al cuero natural, ante la mayor disponibilidad de materiales y sustitutivos del mismo¹⁰⁰. Pues según ProChile¹⁰¹ el mercado de calzados en el Perú tiene participación de variadas marcas tanto nacionales como extranjeras, siendo el calzado un producto que ha dado espacio para la diferenciación (por género, por grupo etéreo, por producto, entre otras) y que cambia temporada tras temporada, siguiendo las últimas tendencias en moda.

C. Fabricación de Calzado

El proceso de fabricación de calzado es complejo, requiere de insumos como diferentes tipos de cuero, tintes, hilos, suelas, falsas, hormas, pegamentos especiales, y máquinas para procesos puntuales. Además de involucrar una serie de pasos en cada proceso, los cuales son:

- Corte de Materiales
- Desbastado
- Aparado
- Armado
- Acabado

¹⁰⁰ Da Costa, A.B. (1993): "Competitividade da indústria de calçados. Estudo da competitividade da indústria brasileira". Campinas, Brasil: Universidad Estadual de Campinas/Fundación Centro de Estudios de Comercio Exterior (FUNCEX). Citado en Bekerman, Marta y Pablo Sirlin. "Impactos Estáticos y dinámicos del MERCOSUR. El caso del Sector Calzado". Santiago de Chile: Revista de la CEPAL N° 72. Dic. 2000. Pág. 186.

¹⁰¹ PROCHILE. *Estudio de Mercado Calzados-Perú*. Lima. Enero 2010. Disponible en: [http:// www.prochile.cl](http://www.prochile.cl). Visto el 02 de febrero del 2011.

A través de un ejemplo de un taller típico del distrito del Porvenir (Trujillo), veamos brevemente de cómo se agotan dichos pasos en la fabricación de calzado¹⁰²:

1. **Corte:** Independientemente del tipo de material, se realiza a mano mediante una chaveta y colocación de las piezas a cortar en forma manual, dejando al maestro operario la responsabilidad plena acerca de la utilización del material. Contrariamente existen en el mercado tecnología con corte laser o en su defecto troqueladoras de bandera y verticales, pero requieren volúmenes de fabricación dado su alto costo.
2. **Desbaste:** Una operación importante para dar calidad al producto. En algunas empresas se realiza en forma manual, generando un cuello de botella para producción. Existe en el mercado maquinaria de varios países, con una gran diversidad de precios y calidades.
3. **Aparado:** Operación que definitivamente requiere maquinaria de costura. En casi todas las empresas se emplea la máquina plana, lo cual dificulta la labor del operario. En ocasiones se desarrollan modelos con costura doble separada pero se cuenta con máquinas de una aguja, en este caso el tiempo de costura se duplica, afectando la productividad de la mano de obra. En el mercado existen máquinas de poste y máquinas doble aguja que facilitarían el trabajo del operario.
4. **Armado:** Aquí radica el problema medular en razón a dos hechos. El primero, el empleo de materiales que se encuentran en desuso en el mercado mundial y son los llamados materiales de inmersión para puntera y contrafuerte (esenciales para dar forma al calzado), pero que requieren un excesivo tiempo de secado y al no poseer hornos de secado los calzados deben permanecer con la horma de un día para otro, reduciendo la rotación de las mismas. El segundo hecho es la

¹⁰² Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008). Op Cit.

ausencia de maquinaria en esta etapa, maquinaria como conformadoras de talón, armadora de punta y cerradora de talón y horno de secado. Suelen poseer prensas verticales y prensas sorbeteras, así como también reactivadoras de pegamento y rematadoras que se emplean en el cardado y acabado del calzado.

5. **Acabado:** Aún cuando la maquinaria en esta etapa no es vital, cabe mencionar que facilita la labor para aplicación de lacas y tintes, pero para ello es necesario contar con compresoras de aire y pistolas de aplicación.

El aparado y acabado son fundamentales pues, en el primero se cosen las piezas de cuero, las cuales dependen del modelo del zapato, y en el segundo se unen las suelas con las hormas¹⁰³.

En relación a estos procesos, según el Informe final de COPEME¹⁰⁴, la pequeña y la micro empresa atraviesan severas dificultades al no tener incorporada maquinaria para el armado de calzado y el empleo de materiales de inmersión, los que por su alto nivel de humedad impiden la rotación de hormas, siendo necesario para lograr un mayor nivel de producción la adquisición de un elevado número de hormas, lo cual requiere de inversiones altas para el nivel de estas empresas, las cuales como ya hemos visto ven en ello un aumento del costo que no será retribuido.

La fase inicial del calzado, el corte de cuero si bien puede hacerse con el empleo de maquinarias denominadas troqueladoras, se requiere de un mínimo de producción también que justifique la inversión en los troqueles que son de material acero y preparados por empresas especializadas, que definitivamente la pequeña y la micro empresa no

¹⁰³ El uso de las hormas es fundamental, y se emplea muchas para el proceso de producción. Siendo re-utilizadas conforme el zapatos ha secado y está listo, para acelerar ese proceso suelen usarse maquinas de calor.

¹⁰⁴ COPEME. Informe Final: Identificar la demanda y oferta exportable de los principales y potenciales mercados internacionales para los productos del sector calzado-La Libertad. Junio 2008. Disponible en: [http:// www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe). Visto el 02 de febrero del 2011.

lograrán acceder.

El bajo nivel de producción ocasionado por la ausencia de máquinas de armado, empleando en su lugar operarios armadores que en ocasiones llevan a cabo 22 operaciones, producen un nivel de una docena o docena y media de pares por cada armador por día. Debe destacarse que muchas empresas se encuentran satisfechas con ese nivel. Lógicamente si se quiere aumentar el nivel de producción entonces deben aumentarse por un lado las hormas y por otro lado los armadores quienes realizan su trabajo en forma artesanal, sin que se vea en el corto plazo una salida, dado el alto costo de la maquinaria en este subsector, salvo que se adquiriera maquinaria usada, que tampoco tienen costos bajos. (Véase sección Aporte a la PEA).

La fase de producción es destinada al aparado o unión de las piezas de cuero para formar el calzado, no presupone un mayor inconveniente debido a que este servicio puede ser tercerizado y depende de los diseños propuestos para reducir el ciclo de fabricación.

Un tema aparte lo constituye la horma que como se ha mencionado se requiere que alcance un nivel de rotación en producción. La situación descrita en la pequeña y micro empresa hace que para abaratar el valor de inversión se acudan a comprar a proveedores que no tienen en cuenta las especificaciones técnicas de fabricación de este producto, ocasionando que se den variaciones en las medidas de los productos terminados, razón por la cual se presenta un problema de estandarización en las tallas del calzado de un productor a otro y en casos extremos del calzado de un pie a otro.

D. Situación internacional del Sector Confección de Calzado

1. Situación Internacional

En la actualidad los principales productores mundiales de calzado son en orden de importancia: China, India, Brasil e Indonesia. Según

el Instituto Valenciano de la Exportación¹⁰⁵ la producción mundial de calzado en el 2007 alcanzó los 14.000 millones de pares y - *según distintas fuentes*- antes de culminado el pasado 2010 se habrían alcanzado los 15.000 millones de pares. China produce el 57% del total mundial y junto con los otros tres países citados, representan el 67% de la fabricación mundial de calzado. Si se consideran sólo a los países productores asiáticos su peso en la producción mundial rondaría el 76%.

En cuanto a los principales mercados consumidores destacan China, con un consumo aparente de 2.656 millones de pares y Estados Unidos con 1.925 millones de pares. En el año 2006 su mercado interno consumió el 38% de su producción, para el pasado 2010 se esperaba que consumiera 5,000 millones de pares¹⁰⁶. Este país, de quien se dice que tiene aún unos 242 millones de consumidores de clase media (solo el 19% de su población, aproximadamente), se perfila como un interesante mercado de destino, en el futuro, para productos de otras procedencias. Por su parte, el mercado de Estados Unidos está cubierto casi por la producción de China, con el 83% del total en 2005, país al que siguen Brasil (5%), Indonesia y Vietnam (cada uno con un 2%) e Italia.

En resumen, el continente asiático es el gran productor, exportador y, al mismo tiempo, consumidor (debido a su potencial demográfico) de calzado en el mundo, con China como primer referente.

2. **Brasil, referente de competitividad en la Región**

En la región, Brasil resulta el único país en América Latina que ha logrado posicionarse entre los grandes productores mundiales. Su sector está compuesto por unas 4.000 empresas, que generan

¹⁰⁵ Instituto Valenciano de la Exportación. Calzado en Canadá 2009. Disponible en: <http://www.ivex.es>. Visto el 30 de enero del 2011.

¹⁰⁶ Fuente: 2007. ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) "China desequilibra la producción mundial de zapatos, concentrando el 60% del total". FAICA. Federación Argentina de la Industria del Calzado y afines. http://onudi.org.uy/media/xnws-lite/Panel_IV_-_Sergio_Miranda_Da_Cruz_-_ONUDI.pdf FORO DE CALZADO EN AMERICA LATINA

260.000 empleos. Se producen más de 600 millones de pares de zapatos al año, lo que supone cerca del 60% de la producción de todo el continente americano y en concreto, el 90,0% de la producción del Mercosur. Entre sus parques industriales destaca, el complejo industrial del Vale do Sinos¹⁰⁷, que constituye una de las mayores concentraciones industriales de cuero y calzado del mundo. Dispone de centros tecnológicos y está dotado de un sistema de información para toda la industria del calzado, un centro de estudios y desarrollo de nueva producción y técnicas de administración sectorial. Aunque las exportaciones Brasileñas representan el 2,2% del comercio mundial, es con algo más de 150 millones de pares: *el sexto mayor exportador de calzado del mundo*. EEUU es el principal destinatario de sus exportaciones (más de un 65% del valor total exportado); mientras que la Unión Europea aparece en segundo lugar, con cerca de 12% del valor total.

En comparación con nuestro país, Brasil ha conseguido esta situación de privilegio en el concierto internacional de la producción y comercialización de calzado, debido al apoyo del sector público, que ayudó a financiar a la industria local, diseño y puso en marcha un conjunto de medidas orientadas a su modernización y mejora global:

- *Ventajas impositivas*: reducción de impuestos, pago diferido de los mismos, créditos tributarios, etc.
- *Planes de marketing*: elaboración de estudios, creación de bases de datos, participación en ferias, etc.
- Colaboración en el acceso a equipamiento, nuevas tecnologías y formación.

Con todo, Brasil está sintiendo también la presión de los competidores asiáticos, tanto en las exportaciones, en especial a Estados Unidos, como en las importaciones. Se estima que Brasil ha

¹⁰⁷ Uno de los cuatro centros industriales de calzado en Brasil.

pasado de importar unos 5 millones de pares en 2002 a cerca de 17 millones en el año 2005, de los que cuales, casi dos tercios provienen de China.

Según un estudio sobre Mercosur¹⁰⁸, dada la importancia del precio como eje de la competencia del sector, un elemento fundamental en la estrategia competitiva de las empresas es la reducción de costos. Dentro de los costos tiene especial importancia la mano de obra dado que es un proceso de trabajo-intensivo. En consecuencia, la disponibilidad de mano de obra con bajos salarios ha sido un factor clave de competitividad de esta industria y ha sido un factor decisivo en el proceso de relocalización de la industria del calzado desde los países desarrollados -*fundamentalmente Estados Unidos*- hacia países de bajo costo de mano de obra como China, Malasia, etc. Del mismo modo, la disponibilidad de materias primas (cuero natural) de buena calidad y precio es otro factor determinante de la competitividad de la industria. Como señalamos líneas arriba, este factor parece estar perdiendo parte de su importancia relativa frente a otras características (calidad, diseño, plazos, eficiencia de entrega, etc.) la mayor variedad y calidad de materiales sustitutivos del cuero.

E. Situación de la industria del calzado en el Perú

Según el estudio de Soto (2007)¹⁰⁹, las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado sumaban aproximadamente 4500 al final del 2005, de las cuales determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante son informales. Dicha cifra se redujo tres años después, de acuerdo al Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007¹¹⁰,

¹⁰⁸ Centro de Estudios de la estructura económica de Argentina. El impacto sectorial del proceso de integración subregional en el MERCOSUR: Sector Calzado y Sector Farmacéutico. Buenos Aires 2000. Disponible en: http://idbgroup.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_REDINT_01_2000_MERCOSUR.pdf. Visto el 10 de febrero de 2011.

¹⁰⁹ Hernán Soto Brito. La Competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso Pyme Tobbex International y el Papel de CITEccal). Tesis para optar al Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Banca y Finanzas. Lima 2007.

¹¹⁰ Ministerio de Producción. (2007) *Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007*. Estructura por CIU de la Industria Manufacturera, según número de empresas (archivo MS Excel).Extraído el 10

donde el subsector de fabricación de calzado está conformado por 3669 empresas, que representan el 3.3% del total de empresas de la industria manufacturera nacional (111,348 empresas). A la fecha del censo, las regiones que concentraban la mayor cantidad de empresas fueron: Lima (42.82%), La Libertad (27.64), Arequipa (9.51%) y Junín (4.72%). (Ver cuadro 2.16)

Cuadro 2.16

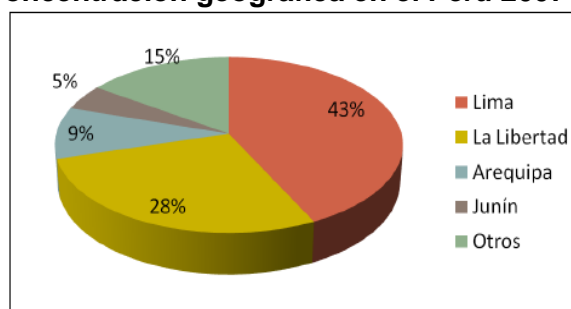
Concentración Geográfica de las empresas de confección de calzado 2007

Región	Empresas	Porcentaje
Lima	1,571	42.82
La Libertad	1,014	27.64
Arequipa	349	9.51
Junín	173	4.72
Cusco	113	3.08
Callao	86	2.34
Otros	363	9.89
TOTAL	3,669	100.00

Fuente: Ministerio de Producción - Censo Manufacturero 2007
Elaboración: Propia

Gráfico 2.11

CIU 1920: Concentración geográfica en el Perú 2007 (porcentajes)



Fuente: Ministerio de Producción - Censo Manufacturero 2007
Elaboración: Propia

Así los conglomerados de Lima, Trujillo (El Porvenir) y Arequipa, son espacios físicos cercanos que juntan a los productores de zapatos, se realiza un gran intercambio que favorece la innovación debido a las siguientes ventajas:

- Marco sociocultural definido.
- Intenso tráfico de información.

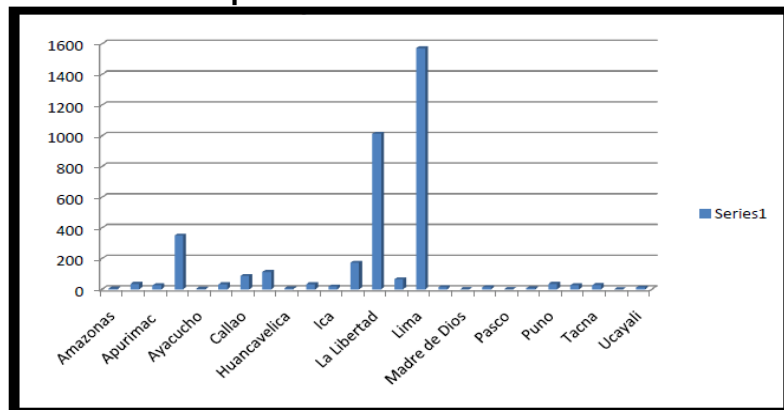
- Diferentes grados y niveles de especialización y de complementación.
- Acelerado aprendizaje y réplica.
- Fácil implementación de programas de asistencia técnica y promoción.

Lógicamente, cada una de esas ventajas que producen la interrelación entre fabricantes, viene acompañada de características determinadas condicionando un conglomerado y el nivel de integración del mismo. En algunos de estos conglomerados, las empresas se dedican a la fabricación de calzado completo pero, principalmente, realizan actividades conexas como la fabricación de hormas y plantillas; costura, presentación del diseño y provisión de insumos.

Dentro de Lima, el 80% corresponde a pequeñas y a microempresas y el 20% a medianas empresas. Mención aparte merece el conglomerado de Trujillo, de más de 1.000 pequeñas y microempresas productoras de calzado, incluyendo a 300 abastecedores de materiales y componentes, cerca de 500 tiendas comercializadoras, servicios especializados como modelaje, seriado, cosido de plantas, desbastado, fabricantes de etiquetas, cajas, etc. Asimismo, ocupa a miles de trabajadores, generando ingresos cerca de 100,000 personas considerando a las familias¹¹¹.

¹¹¹ Este desarrollo da lugar al funcionamiento de un grupo de instituciones que directa o indirectamente trabajan en el fomento del sector: Asociaciones de Productores, Asociación de Curtiembres, Municipalidad, Dirección Regional de Industrias, Proveedores, Cámara de Comercio, Institutos, Universidades, ONGS entre otras. Estas instituciones realizan diversas actividades en beneficio del sector, aun cuando el nivel de especialización y articulación entre ellas todavía es limitado

Gráfico 2.12
Empresas Sector Calzado 2008



Fuente: Ministerio de la Producción

Lima concentra la mayoría de actividades vinculadas a pieles, cuero y fabricación de calzado; salvo en el caso del curtido y adobo de cueros¹¹²

Según una presentación elaborada por CITEccal¹¹³, dentro de la problemática del sector calzado peruano encontramos:

- *Ausencia de estándares de calidad*, evidenciados en la baja calidad a través de los defectos en el producto terminado que se aprecian en el uso, despegues, defectos en las punteras de acero, rotura de plantas y uso de materiales e insumos inadecuados en el proceso de fabricación.
- *Ausencia de estándares de productividad*, bajo rendimiento de los materiales, operarios con baja calificación, escasa transferencia tecnológica, equipos y máquinas obsoletas.
- *Falta de información técnica y de moda* (tendencias, modelos, nuevos materiales, procesos innovadores, maquinarias y equipos), dificultad para acceder a ella oportunamente.

F. Instituciones rectoras del sector calzado en el Perú

En el país encontramos dos tipos de instituciones ligadas a la industria

¹¹² MAXIMIXE. Informe de Estructura y Tendencias del Mercado de: Calzado, Cuero & Pieles; y Manufacturas de Cuero-Marzo 2010. Disponible en: <http://www.maximixe.com>. Visto el 30 de enero del 2011.

¹¹³ INSME. Presentación elaborada por Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas. Disponible en: <http://www.insme.org/documenti/CITEccal%202003.pdf>. Visto el 30 de enero del 2011.

del calzado, las de capacitación y asistencia tecnológica y aquellas de representación gremial. Entre los centros de asistencia técnica encontramos a CITEccal (Ministerio de la Producción), el Instituto Peruano del Calzado y Afines (Universidad Nacional de Ingeniería). En representación gremial tenemos a la Corporación de Cuero, Calzado y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias (CCCA), el Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias; estas dos emparentadas y la Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado Artículos Complementarios y Afines (APEMEFAC), amén de otros gremios pequeños ubicadas fundamentalmente en los bolsones productivos, tales como el gremio de calzado en el Parque Industrial de Villa el Salvador (APC-PIVES), fabricantes de calzado del Parque Industrial de Huaycan (distrito de Ate), Fabricantes del Mercado Caquetá (distrito de Rímac), entre otros.

1. **CITEccal**¹¹⁴

El Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal) fue creado con el acicate inicial de Cooperación Española. CITEccal orientó su trabajo a la modernización tecnológica de la industria del cuero y calzado peruana. Para tal fin promueve el uso de tecnologías modernas, la normalización de los productos de cuero y calzado (siguiendo los estándares internacionales), el desarrollo de las industrias conexas, el acceso a información sobre nuevas tecnologías y mercados; así como también brinda servicios a las empresas en 5 áreas: laboratorio físico y químico (único en el país), taller de diseño, taller de curtiembre, centro de documentación, capacitación y asistencia técnica.

2. **El Instituto Peruano del Calzado y Afines**

Instituto creado por la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI); tiene como finalidad formar

¹¹⁴ CITEccal fue creado en 1998, como resultado de un acuerdo firmado por el antiguo Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Internacional y la Oficina de Promoción de las Exportaciones y el Gobierno de España, con el apoyo técnico de la Asociación Española de Investigación de Investigación para el Calzado y Afines (INESCOP)

expertos en calzado. Brinda formación en fabricación de calzado a sus usuarios, por medio de cursos en los múltiples procesos de la cadena productiva. Asimismo, desarrolla investigaciones en torno a la tecnología a usar en el diseño, insumos y demás componentes de calzado; así como en el uso de normas técnicas.

3. ***Corporación de Cuero, Calzado y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias (CCCA)***

La Corporación del Cuero, Calzado y Afines¹¹⁵, cumple la función de representación, asistencia y defensa de los intereses de los fabricantes¹¹⁶ de calzado en el Perú. Son protagonistas principales en la lucha contra la competencia desleal, haciéndole frente y denunciando flagelos como: El contrabando, Dumping y la Subvaluación.

Sus objetivos son promover e incentivar la participación en mercados internacionales, con productos de calidad para la exportación, lograr que las empresas alcancen niveles competitivos acordes al mercado global, propiciar acciones de asistencia técnica, capacitación y promoción comercial en colaboración con entidades tanto nacionales como internacionales; para ello cuenta con la cooperación técnica internacional. Además fomenta el intercambio de información y experiencias internacionales.

La Corporación para lograr sus objetivos ha firmado convenios con PROMPERU, CITEccal y el Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias, ACICAM (Colombia), CALTU y CORPEI (ambos del Ecuador), así como Proyectos Tecnológicos en ejecución con CICEG (México).

¹¹⁵ Corporación del Cuero, Calzado y Afines. Disponible en: <http://cueroycalzado.org>. Visto el 10 de febrero del 2011.

¹¹⁶ Entre sus miembros también se encuentran los proveedores de insumos.

4. ***El Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN)*** ¹¹⁷

Este Comité se ha dado la tarea de unificar y promover el desarrollo integral del sector calzado, y por ello agrupa a industriales cuya actividad se orienta a satisfacer las necesidades con productos competitivos en precio, calidad e innovación. Entre sus objetivos se encuentran los siguientes:

- Fomentar el desarrollo del Sector Calzado.
- Promover e incentivar la participación en mercados internacionales.
- Propiciar acciones de asistencia técnica y capacitación buscando la colaboración de entidades nacionales como extranjeras.

Los servicios que brinda son los siguientes:

- Asesorías. Asistencia Técnica.
- Programas de Mejoramiento Continuo.
- Articulación de Redes Empresariales.
- Coordinación de misiones empresariales internacionales.
- Coordinación de ruedas de negocios nacionales e internacionales.
- Coordinación de Ferias nacionales e internacionales.
- Comercio exterior.
- Gestiones con organismos públicos, privados e internacionales.
- Atención personalizada a los socios.
- Calendario de Ferias especializadas internacionales.
- Información de Importaciones y Exportaciones.
- Información de Partidas Arancelarias.

¹¹⁷ Esta institución tiene por finalidad: Defender la propiedad e iniciativa privada como eje de la democracia y el desarrollo económico de la nación. Fomentar la modernización de las actividades productivas nacionales, en especial de la industria. Cooperar en la formulación de las disposiciones legales que contribuyan a acelerar el crecimiento industrial del país. Orientar y coordinar la opinión de los asociados sobre los problemas nacionales. Representar y defender los intereses de sus asociados.

5. ***Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado Artículos Complementarios y Afines - APEMEFAC***

Asociación de empresarios que recurren a acciones colectivas, con sede en Lima, para hacer frente al contrabando, el dumping, etc.

G. **FODA del Sector Calzado en el Perú**¹¹⁸

Según el análisis sobre la industria del calzado realizado en 1998 por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI), la principal ventaja de este sector es la existencia de conglomerados en Lima, Trujillo y Arequipa, los cuales permiten:

- La presencia de actividades conexas y/o complementarias (servicios, proveedores de insumos y maquinarias), y la posibilidad de una difusión más rápida de las mejoras técnicas que puedan ir logrando estas empresas. Así como los eslabonamientos, personal con relativa experiencia, instituciones y centro de investigación (Ver figura 2.2)
- La presencia de empresas líderes que han logrado altos niveles de rendimiento y competitividad.
- La existencia de fabricantes propensos al cambio.
- La rápida difusión de tecnología e innovación.

La mayor oportunidad sería la creación de un entorno institucional favorable, en el cual un conjunto de organizaciones participe de un programa local de competitividad del sector. Es importante señalar que en el ámbito de esta investigación CITEccal forma parte de ese entorno.

¹¹⁸ Esta sección ha sido elaborada en base al estudio de: Carazo, Mercedes Inés y Hurtado Erazo, Angel P. "La industria de cuero y calzado en el Perú: innovando para competir", Lima, Perú: MITINCI, 1998, Pág. 99

FIGURA 2.2

Perú: Sistema Sectorial de Innovación Cadena – Cuero, Calzado e Industrias Conexas

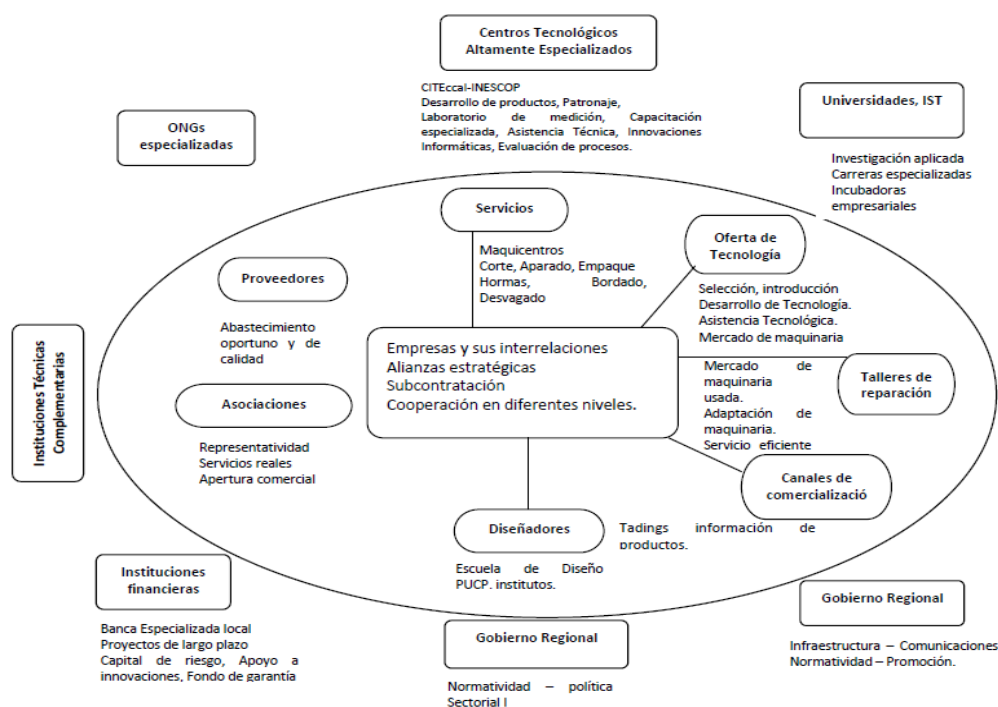


Figura 2.2. Sistema sectorial de innovación de la cadena de cuero, calzado e industrias conexas. **Fuente y Elaboración:** Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales

Por otro lado, las principales limitaciones de esta industria –según dicho informe- están en la provisión de materia prima, lo que requiere un trabajo de largo plazo en cuanto a las pocas ventajas que tiene frente a países ganaderos. Hay falta de tecnificación y capitalización de las Mypes, así como falta de información y conocimiento práctico de la comercialización internacional.

Para resumir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta el sector, se presenta el siguiente cuadro-resumen, en base a la información del MITINCI e información obtenida de los informes de análisis de Riesgos de mercado de la Revista CASER elaboradas por MAXIMIXE.(Ver cuadro 2.17)

Cuadro 2.17
Perú: FODA del Sector Cuero y Calzado

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de la Corporación de Cuero, Calzado y Afines, de gremios, de curtidores y de calzado como en la SNI y Apemefac y de otros, en las principales ciudades productoras como expresión de la necesidad de trabajar de manera concertada en el sector privado y con el sector público. ➤ Proceso creciente de implementación de programas de asistencia técnica, capacitación y promoción comercial. ➤ Existencia de una entidad de innovación tecnológica de soporte de la industria (CITEccal) ➤ Proceso creciente de estandarización y modernización de las principales empresas exportadoras orientadas hacia el ISO 9000. ➤ Existencia de empresas líderes en innovación, mentalidad y actitud de cambio a nivel país, con buenos productos y desarrollo de relaciones de proveeduría de materia prima del exterior. ➤ Masa crítica de mano de obra con capacidad de creatividad y aprendizaje. ➤ Nivel requerido de inversiones para modernizar las empresas, comparativamente menor a otras industrias. ➤ Avance en proceso de concertación interinstitucional. ➤ Existencia de conglomerados importantes que favorece la integración vertical, la especialización, las relaciones tanto al interior de la industria como con industrias conexas y una mayor difusión tecnológica. ➤ Disponibilidad de cueros exóticos. 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de una imagen país internacional como productor y exportador de este rubro de productos. ➤ Falta de una normativa adecuada para el manejo de la fauna. ➤ Carencia de una estrategia de promoción de la ganadería, de la mejora genética y del manejo ganadero. El Perú no es un país ganadero tradicional. ➤ Carencia de una estrategia nacional de promoción de la industria del calzado y afines. ➤ La falta de tecnificación en el proceso de transformación de la materia prima nacional. ➤ Proveeduría de cueros, plantas, hormas y accesorios insuficiente y con adecuada capacidad de respuesta para el mercado de exportación. ➤ Desarrollo aún insuficiente de la gestión de la calidad en las empresas. ➤ Baja productividad de la mano de obra. ➤ Serias dificultades de financiamiento de las empresas. ➤ Pobre actividad exportadora y canales comerciales poco desarrollados en el extranjero. ➤ Alta atomización de pequeños talleres de productores. ➤ Concentración del desarrollo del sector en pocas empresas. ➤ Alto arancel para importación de equipos e insumos.
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arancel cero con Bolivia que dispone de una fuerte industria curtidora pero débil en la producción de calzado. ➤ Arancel cero con Colombia y Venezuela (Cláusula de la Nación más Favorecida). ➤ Arancel cero con Ecuador frente a un 30% para países fuera de la región Andina. ➤ Posibilidades de atender pedidos en los mercados de Centroamérica y el Caribe que no son atendidos por los grandes países exportadores. ➤ Limitaciones de los exportadores asiáticos para atender pedidos de menor volumen. ➤ Existencia e interés de empresas que adquieren licencias y se encuentran en búsqueda de nuevos proveedores. ➤ Interés de diversos organismos de cooperación internacional para desarrollar y formar personal y centros de servicios. ➤ La creación de un entorno institucional favorable en el que un conjunto de organizaciones participen de un programa local de competitividad del subsector. ➤ Elaboración del reglamento del etiquetado para reducir el contrabando. 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de países que protegen su industria fijando cuotas, precios de referencia para la importación y, a su vez, industrias fuertemente productoras y con eslabonamiento hacia atrás como es el caso de Argentina y de Brasil. ➤ Existencia de países con mecanismos de promoción fuertemente dirigidas hacia la industria nacional y que cuentan con una industria tecnológicamente avanzada, dinámicos en el diseño y desarrollo de productos, como es Brasil. ➤ Las empresas de Asia muy agresivas con prácticas <i>dumping</i>. ➤ Contrabando y débil control de fronteras. ➤ Constante aumento de las importaciones de productos de cuero, con mayor nivel de calidad que los productos nacionales y a precios subvaluados ➤ Contracción del curtido y adobo de cuero. ➤ La falta de un posicionamiento positivo de los diferentes productos finales en el mercado nacional. ➤ Menor disponibilidad de materia prima ante mayores exportaciones de cuero en bruto.

Fuente: MITINCI y PROMPEX

Elaboración: Propia.

H. Las Mypes en el Sector Confección de Calzado

1. Aporte a la PEA

El sector calzado, pertenece a la industria de la manufactura la cual durante el año 2009 empleo el 13% de la PEA, 1% menos con respecto al 2008. Durante el periodo comprendido entre el 2005 – 2008 experimentó un ascenso. (Ver cuadro 2.18).

Cuadro 2.18
Comportamiento de la PEA-Manufactura. 2005-2009
(%)

RAMA DE ACTIVIDAD	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura/ Pesca/ Minería	11.8	11.5	9.5	9.3	9.2
Manufactura	12.9	13.0	13.9	14.0	13.0
Construcción	4.6	5.1	5.2	5.6	6.0
Comercio	23.3	23.1	22.5	21.8	22.6
Transporte y Comunicaciones	8.4	8.9	9.4	9.9	10.2
Otros servicios 1/	39.0	38.4	39.4	39.3	39.1

1/ Comprende intervención financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, actividades de servicios sociales y de salud

Fuente: INEI- Encuesta Nacional de Hogares: 2005- 2009

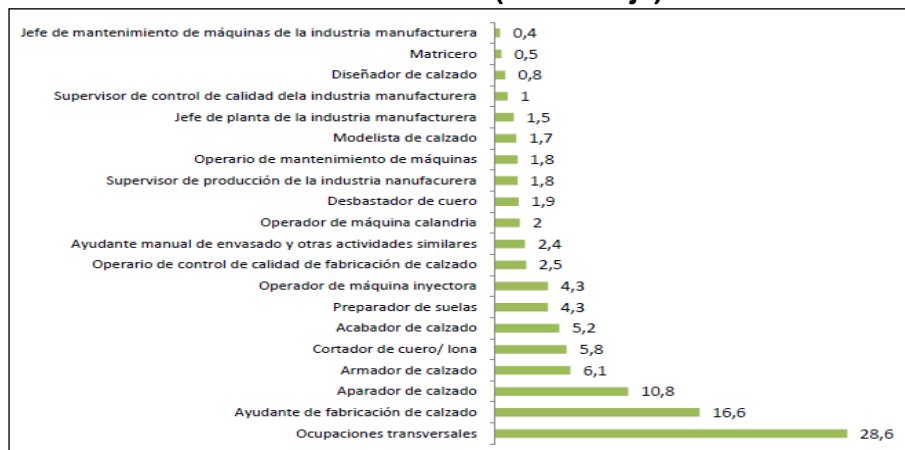
Cómo hemos señalado el sector calzado requiere intensivamente de mano de obra en la fabricación de zapatos. Según Soto (2007), durante el año 2005 este sector generó 80,000 puestos de trabajo (41% en la mediana empresa, 25% en la pequeña empresa y 34% en la microempresa)

Según el Ministerio de Trabajo¹¹⁹ para el año 2009 sólo en Lima había 3,690 personas trabajando en la fabricación de calzado. El 71,4% se desempeña en ocupaciones específicas. El 16,6% es ayudante de fabricación, un 10, 8% es “aparador”, y un 6,1% es “Armador”. Si bien cada uno de ellos participa en un determinado proceso, su mano de obra no ha sido calificada para dicho puesto, como hiciéramos mención, la mayoría de trabajadores u operarios,

¹¹⁹ Ministerio de Trabajo y Promoción Social. “Boletín de Estadísticas ocupacionales 2009 – IV: Sector Industria de Bienes y consumo (Textiles, confecciones y calzado): Cuatro Trimestre 2009”. N°9. Pág. 6 Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe>. Visto el 02 de febrero del 2011.

aprendió el oficio en un trabajo previo, o en el actual¹²⁰. Es decir, este sector tiene la particularidad de absorber la mano de obra no calificada.

Gráfico 2.13
Lima Metropolitana: Distribución de los trabajadores por ocupación específica en la actividad fabricación de calzado, en empresas privadas de 10 a más trabajadores, noviembre 2009 (Porcentaje)



Fuente: Ministerio de Trabajo

2. Aporte al PBI Nacional: Del subsector Calzado al Sector Manufactura

El sector de calzado está representado por el CIU¹²¹ 1920 en el que se considera calzado de cuero, de goma y de plástico. Este sector de acuerdo con la Encuesta Anual Estadística Manufacturera 2000, participó con el 4.1% del total de la producción manufacturera del país con un monto ascendente a 237,4 millones de soles¹²².

Por otra parte, en el siguiente cuadro se observa el PBI de la industria Manufacturera comparado con el del sector de Industria Textil y de Cuero y con el sub sector de Fabricación de Calzado. De estas cifras obtenemos la participación porcentual del PBI del sector de

¹²⁰ Hernán Soto Brito. La Competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso Pyme Tobtex International y el Papel de CITECCAL). Tesis para optar al Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Banca y Finanzas. Lima 2007.

¹²¹ CIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas. En el caso del subsector calzado le corresponde el código CIU 1929 (Fabricación de Calzado)

¹²² Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008) *Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

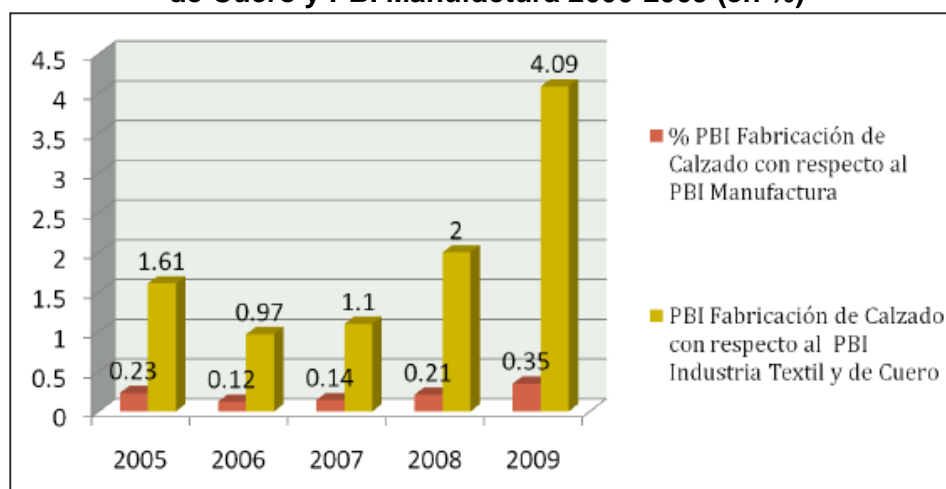
Fabricación de Calzado respecto al de la Industria Manufacturera y al del sector de Industria Textil y de Cuero. En ambos rubros apreciamos que desde el año 2000 hasta el año 2006 ha habido una tendencia negativa, cambiando el panorama a partir del año 2007.

Cuadro 2.19
PBI Fabricación de Calzado, PBI Industria Textil y de Cuero y PBI Manufactura (2000-2009)

Variables	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PBI Manufactura (Miles de nuevos soles a precios corrientes)	26,8 60,4 83	27,7 36,9 21	28,9 54,0 97	30,3 51,7 06	35,3 73,2 91	39,0 77,3 20	44,2 33,7 37	49,0 34,8 23	54,9 20,6 36	50,8 97,2 12
PBI Industria Textil y de Cuero (Miles de nuevos soles a precios corrientes)	4,49 8,44 4	4,43 0,10 2	4,53 6,89 3	4,85 4,14 1	5,39 2,59 9	5,56 6,93 2	5,56 1,99 6	6,03 3,10 9	5,75 3,72 9	4,30 5,03 2
PBI Fabricación de Calzado (Miles de nuevos soles a precios corrientes)	256, 599	247, 031	182, 056	133, 487	115, 041	89,5 05	53,7 73	67,1 35	115, 186	176, 011
PBI Fabricación de Calzado (Part.% PBI Manufactura)	0.96	0.89	0.63	0.44	0.33	0.23	0.12	0.14	0.21	0.35
PBI Fabricación de Calzado (Part.% PBI Industria Textil y de Cueros)	5.70	5.58	4.01	2.75	2.13	1.61	0.97	1.11	2.00	4.09

Fuente: INEI – Cuentas Nacionales¹²³ Elaboración: Propia

Gráfico 2.14
Participación del PBI Fabricación de Calzado con respecto al PBI Industria Textil y de Cuero y PBI Manufactura 2000-2009 (en %)



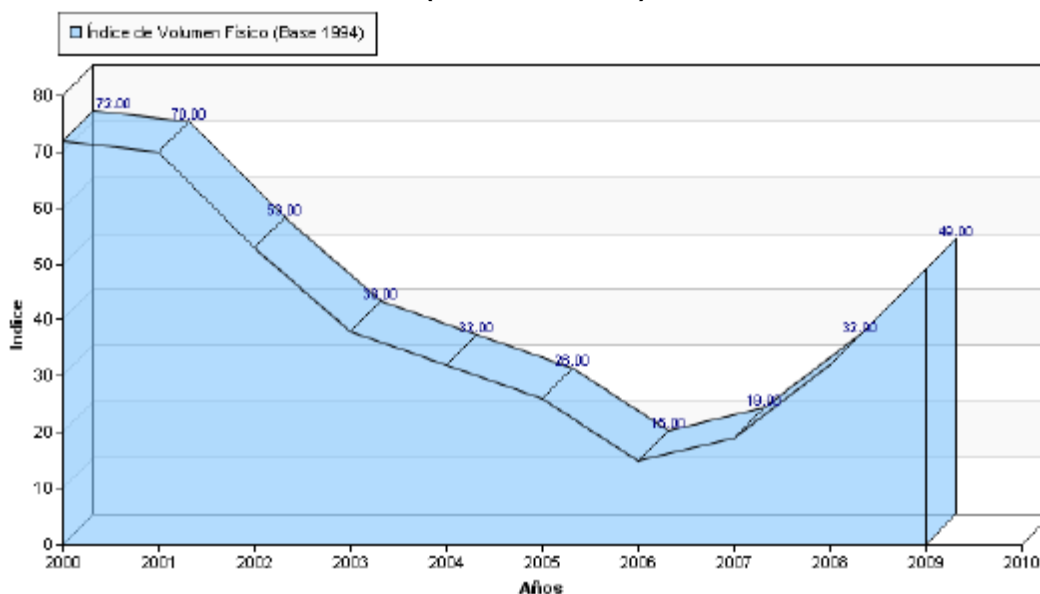
Fuente: INEI – Cuentas Nacionales
Elaboración: Propia

Esta tendencia con relación a los niveles de producción, se aprecia mejor, observando los Índices de Volumen Físico de la Producción de calzado. Así pues, desde el año 2000 hasta el año 2006 muestran un decrecimiento constante. Considerando el año 1994 como año base

¹²³ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009) *Cuentas Nacionales*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

con un valor de 100, en el año 2006 el valor del índice es de 15.4. (Ver Grafico 2.15)

Gráfico 2.15
Fabricación de Calzado: Índice de Volumen Físico 2000-2009
(Año base 1994)



Fuente: INEI – Cuentas Nacionales¹²⁴

De acuerdo a un informe realizado por COPEME¹²⁵, en el marco del Plan Estratégico Nacional de Exportaciones – PENX, tenemos que la reducción sostenida del índice señalaría que el sector calzado tendría una enorme capacidad ociosa o muchas de sus empresas habrían salido del mercado, por consiguiente la importación de calzado tendría un crecimiento sostenido.

Asimismo, según este mismo informe, cabe resaltar que de una muestra de empresas más reducida, se reporta una situación crítica en el rubro de zapatillas, en las que la producción va disminuyendo año a año y hacia el año 2006 se dejó de reportar la fabricación de zapatillas. No es correcto asegurar que se haya dejado de fabricar,

¹²⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009) *Cuentas Nacionales*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

¹²⁵ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008) *Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gov.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

por el tamaño de muestra, pero sí indica claramente que este tipo de calzado enfrenta una crítica situación. Por su parte el calzado plástico también presentó una tendencia a la baja hasta el 2004, para revertirla en el año 2006, sobre lo cual no puede asegurarse si dicha situación se mantendrá, por cuanto para hacer frente a la competencia las empresas peruanas requieren adquirir maquinaria y equipo, cuyo costo es alto y para recuperar la inversión necesitan asegurar una cantidad mínima de ventas. El único calzado que muestra una tendencia positiva es el calzado de goma y aunque no se especifica la categoría se deduce por el volumen reportado que se refiere al calzado de lona con suela de caucho vulcanizado. En estos productos las empresas peruanas sí presentan algunas ventajas competitivas, dado el uso que se le da a este tipo de calzado, que es básicamente para deporte y donde los productos importados han mostrado baja calidad (poca resistencia al desgaste).

3. Participación en programas de fomento: compras estatales

Las compras de calzado se realizan a través del programa de promoción “COMPRALE A MI PERÚ”, desarrollado por el Ministerio de la producción. El calzado junto con chompas y uniformes son licitados anualmente principalmente para el sector educación. Durante el año 2009 y 2010, se realizaron dos núcleos ejecutores para la licitación de los zapatos, más conocido como el “*Millón de zapatos*”. Fueron compradas a Mypes bajo licitaciones, con exigencias de cumplimiento de normas técnicas y estándares de calidad.

4. Nivel de Exportaciones e Importaciones

Los productos que están enmarcados dentro del subsector de calzado están comprendidos en 25 sub-partidas arancelarias, distribuidas en 6 grupos de acuerdo al sistema armonizado. Las cifras de importación y exportación que se presentan adelante serán de acuerdo a esta clasificación.

Cuadro 2.19
Clasificación arancelaria para los productos del subsector
Fabricación de calzado

SH4 ¹²⁶	Producto/Descripción
6401	Calzado impermeable de caucho o plástico
6402	Demás calzado de caucho o plástico
6403	Calzado con parte superior con cuero natural
6404	Calzado con parte superior de material textil
6405	Los demás calzados
6406	Partes de calzado

Fuente: SUNAT

Elaboración: Propia

5. Balanza Comercial

La Balanza Comercial del subsector presenta en el año 2009 un déficit de US\$ 126.93 millones debido a la gran cantidad de importaciones registradas. Asimismo, cabe mencionar que las exportaciones son aproximadamente la décima parte de las importaciones.

Por otra parte, en el año 2009, tanto las exportaciones como las importaciones se contrajeron, observándose una disminución de 12.2% y 5.4% respectivamente.

Cuadro 2.21
Saldo Comercial subsector Fabricación de calzado (2005 -2009)

Rubros	2005	2006	2007	2008	2009
Exportaciones FOB	9,968	12,999	14,249	17,331	15,216
Importaciones CIF	68,212	81,783	101,088.00	150,293.00	142,143
Saldo Comercial	(58,244)	(68,784)	(86,839)	(132,962)	(126,927)

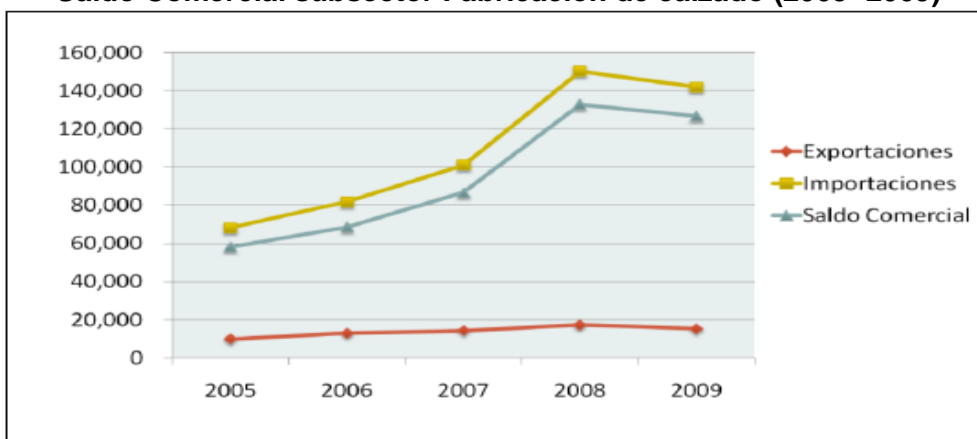
Fuente: INEI - Oferta y Demanda Global 1991-2009¹²⁷

Elaboración: Propia

¹²⁶ SH4: Clasificación del Sistema Armonizado a 4 dígitos

¹²⁷ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009) *Oferta y Demanda Global 1991-2009*. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www1.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0865/libro.pdf>

Gráfica 2.16
Saldo Comercial subsector Fabricación de calzado (2005 -2009)



Fuente: INEI - Oferta y Demanda Global 1991-2009¹²⁸

Elaboración: Propia

6. Nivel de Exportaciones

A continuación observamos el volumen de exportaciones del año 2010 de los productos que comprenden el CIIU 1920 (Fabricación de calzado) de acuerdo a su clasificación arancelaria. Vemos que el rubro que tiene un mayor valor FOB exportado es el de Calzado con parte superior de material textil, el cual representa el 56.4% del total exportado.

Cuadro 2.22
Exportaciones de calzado 2010 (Valor FOB, Peso neto, Peso bruto)

SH4	Producto/ Descripción	Valor FOB(dólares)	Peso Neto(Kilos)	Peso Bruto(Kilos)
6401	Calzado impermeable de caucho o plástico	2,426,257.13	685,560.77	723,604.05
6402	Demás calzado de caucho o plástico	229,118.57	14,717.53	18,741.86
6403	Calzado con parte superior con cuero natural	903,553.96	51,068.76	54,931.30
6404	Calzado con parte superior de material textil	5,796,627.87	658,278.43	699,515.73
6405	Los demás calzados	551,557.68	42,582.21	43,650.40
6406	Partes de calzado	373,481.80	67,305.42	69,403.37
TOTAL		10,280,597.01	1,519,513.12	1,609,846.71

Fuente: SUNAT¹²⁹

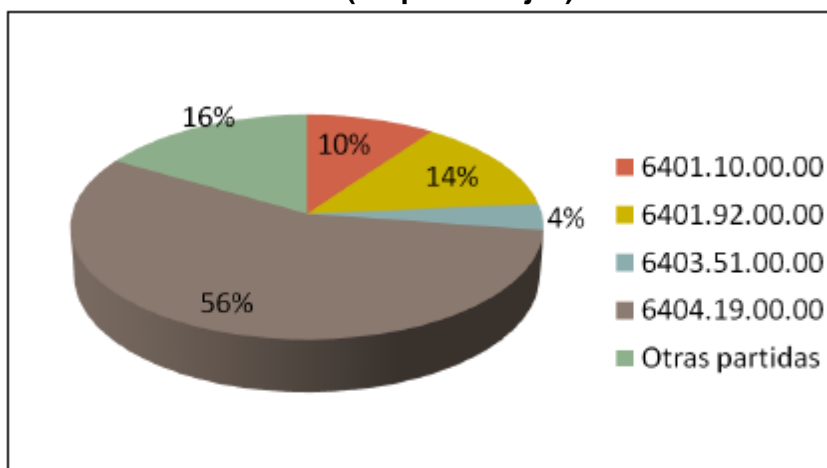
Elaboración: Propia

¹²⁸ Loc cit.

¹²⁹ SUNAT. (2010) Acumulado anual subpartida nacional/país. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>

Por otra parte, la subpartida arancelaria que muestra el mayor volumen de exportaciones es la partida 6404190000. Demás calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de material textil ha reportado un valor FOB de US\$ 5,764,809 en el 2010.

Gráfico 2.17
Composición del subsector de Fabricación de calzado por subpartida arancelaria, 2010 (En porcentajes)

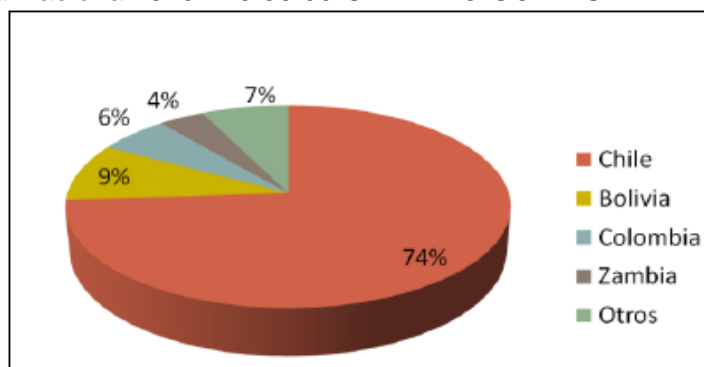


Fuente: SUNAT
 Elaboración: Propia

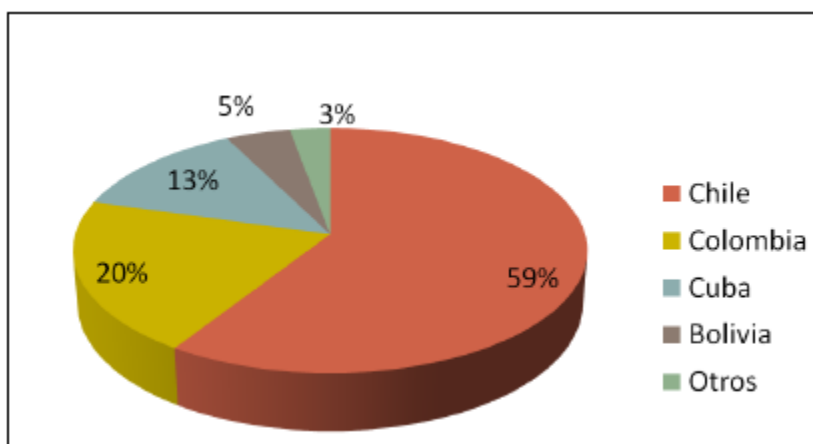
A continuación se muestra los principales países de destino de varias sub-partidas significativas.

Gráfico 2.18
Perú: Mercados de destino de exportación por partidas, 2010 (En Porcentaje)

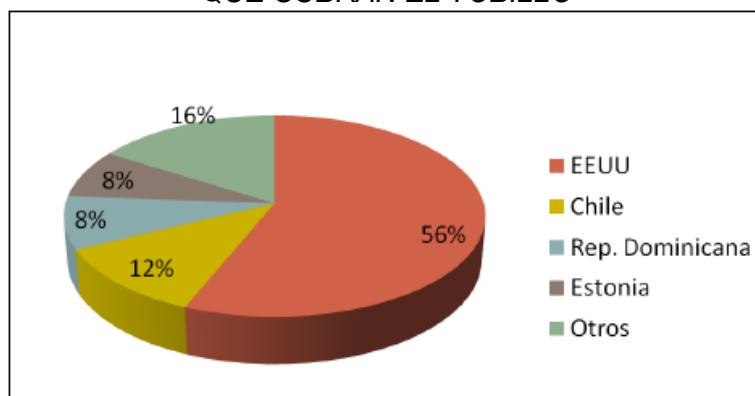
Subpartida Nacional: 6401.10.00.00 CALZADO CON PUNTERA DE METAL



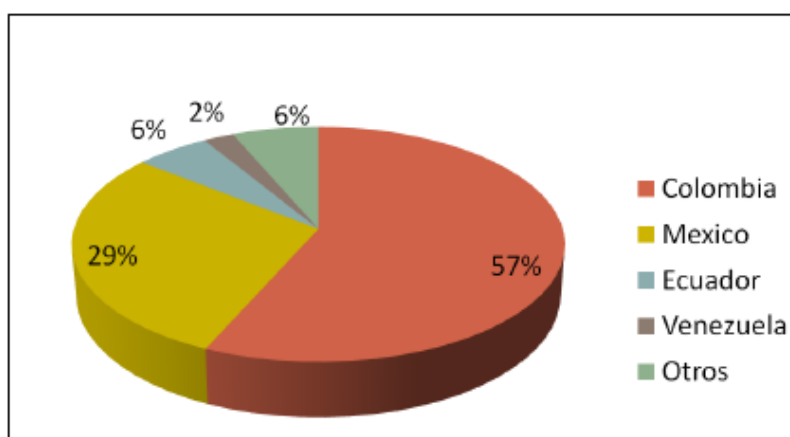
Subpartida Nacional: 6401.92.00.00 CALZADO QUE CUBRA EL TOBILLO SIN CUBRIR LA RODILLA



Subpartida Nacional: 6403.51.00.00 DEMAS CALZADO C/SUELA D'CUERO NATURAL QUE CUBRAN EL TOBILLO



Sub-partida Nacional: 6404.19.00.00 DEMAS CALZADO C/SUELA DE CAUCHO/PLAST. PARTE SUP.MATER.TEXT.



Fuente: SUNAT¹³⁰
Elaboración: Propia

¹³⁰ SUNAT. (2010) Acumulado anual subpartida nacional/país. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>

A continuación un cuadro donde se muestran los principales países de destino de las exportaciones nacionales de calzado por tipo.

Cuadro 2.23
Exportaciones del Perú

SAC (6D)	Descripción	Valor en miles US\$			Cantidad en TM			País de destino (por importancia relativa)
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	
640419	Los demás calzados con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	3.788,6	5.873,9	4.874,1	458,5	586,3	584,6	- Colombia 57,5% - México 24,4% - Venezuela 6,4% - Otros 11,7%
640399	Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero regenerado y parte superior de cuero natural	2.948,6	2.888,2	1.984,5	185,4	148,8	96,1	- EE.UU. 26,6% - Chile 22,3% - España 19,2% - Otros 31,9%
640411	Calzado de deporte; calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares, con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	1.062,5	1.362,7	1.812,5	204,1	236,3	364,3	- Colombia 96,5% - EE.UU. 3,5%
640590	Los demás calzados	1.100,6	1.921,5	1.391,1	85,9	131,3	93,9	- EE.UU. 61,1% - Puerto Rico 11,4% - Liberia 10,4% - Otros 17,1%
<i>Los demás</i>		5.350,5	4.953,6	5.157,4	1.049,4	978,3	829,6	
Total		14.250,7	16.999,9	15.219,6	1.983,3	2.081,0	1.968,5	

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

7. Nivel de Importaciones

A continuación observamos las cifras de las importaciones del año 2010, tanto en valor CIF como en peso de la industria del calzado. Aquí observamos que el rubro con el mayor valor CIF es el de Calzado con parte superior de material textil, el cual representa el 51.4% del valor CIF y al igual que con las exportaciones es el que maneja mayor volumen de mercancías.

Cuadro 2.24
Importaciones de calzado 2010 (Valor CIF, Peso neto, Peso bruto)

SH4	Producto/Descripción	Valor CIF(dólares)	Peso Neto(Kilos)	Peso Bruto(Kilos)
6401	Calzado impermeable de caucho o plástico	3,864,632.44	1,526,162.95	1,662,897.87
6402	Demás calzado de caucho o plástico	14,059,590.57	2,168,003.75	2,426,451.28
6403	Calzado con parte superior con cuero natural	3,673,464.00	254,761.74	274,639.02

6404	Calzado con parte superior de material textil	32,198,502.84	2,685,900.15	3,120,584.55
6405	Los demás calzados	762,219.40	53,278.14	60,782.27
6406	Partes de calzado	8,035,839.08	2,247,994.86	2,379,536.13
TOTAL		62,594,248.33	8,936,101.59	9,924,891.12

Fuente: SUNAT¹³¹
Elaboración: Propia

Ahora un cuadro con las importaciones que hace nuestro país en los últimos tres años indicando los principales países de origen de estas importaciones como son China, Vietnam, Brasil, entre otros.

Cuadro 2.25
Importaciones del Perú

SAC (6D)	Descripción	Valor en miles US\$			Cantidad en TM			País de origen (por importancia relativa)
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	
640299	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	39.592,1	64.365,4	60.755,3	4.034,4	5.597,4	5.421,7	- China 79,5% - Viet Nam 8,7% - Brasil 6,9% - Otros 4,9%
640399	Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero regenerado y parte superior de cuero natural	22.800,8	30.482,3	27.283,7	1.367,3	1.653,1	1.389,6	- China 49,8% - Viet Nam 20,4% - Brasil 10,2% - Otros 19,6%
640419	Los demás calzados con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	14.001,8	21.426,2	20.139,2	1.322,8	1.867,3	1.724,2	- China 81% - Viet Nam 9,8% - Brasil 2,8% - Otros 6,5%
640220	Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones (espigas), con suela y parte superior de caucho o plástico	4.952,3	6.365,0	7.510,2	1.381,4	1.590,1	2.028,6	- Brasil 23,8% - China 13,8% - Malasia 4,7% - Otros 57,7%
<i>Los demás</i>		19.794,9	27.579,6	26.332,2	3.233,7	4.673,8	4.303,7	
Total		101.151,9	150.218,5	142.020,6	11.339,6	15.381,7	14.867,8	

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

I. Nivel de informalidad del Sector Confección de Calzado

El subsector de fabricación de calzado es muy relevante en la economía nacional, en gran parte por la generación de empleos que trae consigo. Así pues, esta industria es considerada como una de las actividades minoristas más importantes; no obstante, al igual que ocurre con el sector textil, la informalidad es un grave problema que aqueja a este subsector.

¹³¹ SUNAT. (2010) Acumulado anual subpartida nacional/país. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?action=cargarFrmResumenPPais>

Esto se refleja en la cantidad de empresas informales que existen. Así, de acuerdo a una investigación realizada por la empresa Macroconsult en marzo del 2005, se estimaba que del total de empresas existentes en esa fecha, el 40% eran formales y el 60% se encontraba en el ámbito informal¹³².

En otro estudio de mercado realizado por ProChile en enero del 2010, el 20% de las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado eran formales, en tanto que el 80% restante eran informales. Por su parte, Renán Meneses, Gerente General de Payless Shoesource, estima que esta industria mueve anualmente US\$500 millones en todo el Perú, de esta cifra, US\$350 millones corresponden al mercado informal y contrabando¹³³.

Según información de la Sociedad Nacional de Industrias, el contrabando de productos provenientes de países vecinos llega a los 1,300 millones de dólares anuales, de los cuales 975 millones ingresarían por la frontera sur, específicamente por Tacna y Puno, 195 millones por las frontera norte, esto es por Tumbes y 130 millones por la Amazonía. Por tanto, se presentaría la siguiente distribución porcentual del contrabando en el Perú: 75% Zona Sur, 15% Zona Norte y 10% Zona Amazónica¹³⁴.

Cuadro 2.26
Perú: Incautaciones de contrabando de calzado estimadas
(2005 – 2007)

Año	2005	2006	2007
Importe	30	45	61

Fuente: Oficina de Lucha contra Delitos Aduaneros y Piratería – Ministerio de la Producción
Elaboración: COPEME

¹³² Soto Brito, Hernán. (2007). La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso pyme Tobbex International y el papel de Citecal). Extraído el 12 de febrero del 2011 desde http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/soto_bh/pdf/soto_bh.pdf

¹³³ Ministerio de Relaciones de Chile. Programa de fomento a las exportaciones chilenas – ProChile. (2010) Estudio de Mercado Calzados – Perú. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.acg.cl/recursos/documentos/445-documentos-de-comercio-internacional-2010?start=270>

¹³⁴ Consorcio de organización privada de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa – COPEME y MINCETUR. (2008) Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

Cabe resaltar que se han generado acciones en la lucha contra el contrabando y éstas corren a cargo de la Policía Fiscal, que durante el 2007 realizó 3,500 intervenciones con la incautación de 13 millones de dólares. Este resultado da la sensación de realizar mayor esfuerzo; sin embargo, lo recaudado es poco si la cifra del contrabando se confirmara a la cifra que cuantifica la SNI. Otro aspecto por considerar dentro del tema del contrabando lo constituye la subvaluación de la mercadería con la finalidad de pagar menos impuestos. Esta modalidad se realiza mediante la presentación de la Factura Comercial a Aduanas con valores que no son reales (30 a 50% por debajo del valor real) y sobre la base de este documento se realiza el cálculo de los derechos aduaneros. La diferencia del importe por el bien adquirido se hace en efectivo o se paga con cheque personal en el exterior. Se sospecha que en esta modalidad participan incluso empresas fabricantes que también comercializan calzado importado¹³⁵.

¹³⁵ Loc. cit.

2.3 Marco Conceptual

Para cumplir con la estructura básica de investigación planteada se ha convenido en definir algunos términos a fin de aclarar el sentido en que se utilizará:

- A. **Mype:** Según la ley Mype¹³⁶ vigente, son organizaciones empresariales que deben reunir las siguientes características recurrentes: Deben tener hasta 100 trabajadores y sus ventas no deben exceder de las 1700 UITs¹³⁷
- B. **Gestión:** Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.
- C. **Talento Humano:** Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano.
- D. **Colaborador:** Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.
- E. **Capacitación:** Proceso que permite potenciar incorporar nuevos conocimientos o mejorar los actuales, mejorar sus habilidades y destrezas, modificar o perfeccionar las conductas y actitudes; en suma potenciar al colaborador en su desarrollo profesional y personal.
- F. **Competencia:** Hace referencia a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.

¹³⁶ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Explicación y alcances de la nueva Ley Mype. Disponible en: <http://www.sunat-gob.pe>

¹³⁷ Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

- G. **Gestión por Competencias:** Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistentes y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa.
- H. **Competitividad:** Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.
- I. **Productividad:** Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, ya sea en el país o en la empresa. Así pues, una definición común de la productividad es la que se refiere como una relación entre los elementos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los elementos que dispone –*humanos, conocimientos, capital, energía, información, etc-* son utilizados para producir bienes y servicios.
- J. **Productividad laboral:** Es una categoría conceptual que debemos entenderlo en sus dos niveles: **1° A nivel Macro:** Como un instrumento de comparación entre empresas, para saber el nivel de competitividad laboral de los trabajadores, **2° A nivel Micro:** Como una variable dependiente en las organizaciones, que evalúan la eficacia y eficiencia de sus colaboradores.
- K. **Servicio de Calidad:** Variable dependiente que equivale a brindar un servicio a satisfacción plena del paciente. Ello implica, que la institución debe realizar en forma permanente su máximo esfuerzo, para diferenciarse de la competencia.

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Supuestos Básicos

Luego de haber revisado con minuciosidad la amplitud de las informaciones de fuentes secundarias, relacionadas a la Gestión por Competencias, Productividad Laboral, Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, y las características del sector confección de Calzado; y por otro lado, después de haber explorado *–in situ–* el sector confección de calzado en Lima Metropolitana y para arribar a modo de un diagnóstico, creemos que la siguiente afirmación a priori, encierra nuestra hipótesis de investigación:

3.2 Hipótesis General

“Las empresas del sector confección de calzado, gestionadas desde las competencias, mejoran sus niveles de productividad laboral”.

3.3 Hipótesis Específicas

De la misma forma, creemos que dicha hipótesis general, se descompone en las siguientes hipótesis específicas:

Hipótesis Específica N°1

“La aplicación de las funciones en la Gestión Humana, desde las competencias, son compatibles con el desarrollo de las empresas del sector confección de calzado”.

Hipótesis Específica N°2

“Si las empresas del sector confección de calzado desarrollan programas de capacitación sostenida en el tiempo, entonces, mejorarán las competencias laborales de sus colaboradores”.

3.4 Identificación de variables

3.4.1 Identificación de variables de la hipótesis general

H₀: Las empresas del sector confección de calzado, gestionadas desde las competencias, mejoran sus niveles de productividad laboral.

Variable independiente (X)

X₁: Gestión por Competencias

Variable dependiente (Y)

Y₁: Productividad Laboral

3.4.2 Identificación de variables de la hipótesis específica N° 1

H₀: La aplicación de las funciones en la Gestión Humana, desde las competencias, son compatibles con el desarrollo de las empresas del sector confección de calzado.

Variable independiente (X)

Gestión Humana desde la perspectiva de las Competencias

Variable dependiente (Y)

Desarrollo empresarial.

3.4.3 Identificación de variables de la hipótesis específica N° 2

H₀: Si las empresas del sector confección de calzado desarrollan programas de capacitación sostenida en el tiempo, entonces, mejorarán las competencias laborales de sus colaboradores.

Variable independiente (X)

Desarrollo de Programas de Capacitación

Variable dependiente (Y)

Mejora de Competencias Laborales

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Operacionalización de las variables de la Hipótesis General

A. **Formulación de la hipótesis general.** H₀: Las empresas del sector confección de calzado, gestionadas desde las competencias, mejoran sus niveles de productividad laboral

Variable independiente (X)

X₁: Gestión por Competencias

X₂: Gestión Humana desde la perspectiva de las Competencias

X₃: Desarrollo de Programas de Capacitación

Variable dependiente (Y)

Y₁: Productividad Laboral

Y₂: Desarrollo empresarial.

Y₃: Mejora de Competencias Laborales

B. **Operacionalización de la variable independiente**

Variable independiente

X₁: Gestión por Competencias

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Modelo de gestión empresarial que privilegia el trabajo efectivo por encima del promedio o estándar. La Gestión por Competencias promueve para que los colaboradores descubran sus talentos y aporten de modo productivo en su trabajo.

Identificar sus propiedades medibles de los gestores

- Gestiona sus empresas aplicando las funciones de: Planificación, Organización, Dirección y Control.

- Adquiere nuevos conocimientos o refuerza las actuales, para mejorar sus capacidades de análisis y de gestión, fundamentalmente en lo relacionado a cómo gestionar a sus colaboradores, tendencias del mercado, nuevos diseños y modelos, entre otros.
- Desarrolla nuevas habilidades de gestión o perfecciona las actuales, en la perspectiva de elevar los niveles de competitividad de sus colaboradores.
- Perfecciona sus modales y actitudes, incorporando nuevos valores o refinando las actuales; situación que le permita potenciar sus inteligencias intra e interpersonal.

Variable independiente

X₂: Gestión Humana desde la perspectiva de las Competencias

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Es la aplicación de las diversas técnicas de la gestión humana (análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, inducción y socialización, administración de sueldos y salarios, evaluación de desempeño, entre otros) desde la perspectiva de competencias laborales; de modo que, la valoración y el privilegiamiento de las competencias se convierte en un sistema para gestionar a los colaboradores.

Identificar sus propiedades medibles

- Periódicamente analiza y describe las funciones de cada puesto.
- Cada cierto tiempo define el perfil de ocupante de puesto.
- Prepara y ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Diseña los programas de inducción y socialización

- Evalúa el desempeño de los colaboradores.

Variable independiente

X₃: Desarrollo de Programas de Capacitación

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Proceso a través del cual los colaboradores incorporan nuevos conocimientos, refinan o potencian las actuales. De la misma forma mejoran sus habilidades y destrezas que les permitan realizar un trabajo efectivo; con la consiguiente incorporación de nuevas conductas y actitudes o refinamiento de las actuales. En suma todo programa de capacitación conlleva a mejorar su trabajo del colaborador, así mejorar sus relaciones con los clientes internos y externos.

Identificar sus propiedades medibles

- Nivel de perfeccionamiento de sus habilidades y destrezas.
- Nivel de apertura y flexibilidad para incorporar ideas nuevas.
- Nivel de innovación y creatividad en los productos y procesos que participa.
- Cambio de actitud favorable hacia sus compañeros y superiores.

C. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente

Y₁: Productividad Laboral

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Es una categoría conceptual que indica la efectividad de la

organización reflejada en la utilización óptima del esfuerzo físico y mental de sus colaboradores. Una organización obtiene una alta productividad laboral, cuando sus operarios desarrollan su mayor y mejor esfuerzo para hacer su trabajo.

Identificar sus propiedades medibles

- Relación de horas de trabajo versus productos o servicios obtenidos.
- Capacidad de producción de la empresa en relación a empresas competidoras.
- Nivel de formación o capacitación de los colaboradores.
- Tasa de rentabilidad o crecimiento organizacional.

Variable Dependiente

Y₂: Desarrollo empresarial.

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Proceso a través del cual la empresa crece a nivel de sus estructuras, capital, inversiones, productos y servicios. Cuando hablamos de desarrollo se entiende que una organización experimenta un proceso de cambios favorables y constructivos que le permitirán sostenerse en el tiempo.

Identificar sus propiedades medibles

- Cambios en su estructura de un periodo a otro.
- Innovación en sus productos o servicios que oferta en el mercado.
- Incremento de sus niveles de rentabilidad

Variable Dependiente

Y₃: Mejora de Competencias Laborales

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Modelo que permite identificar los elementos, que hacen que el trabajador sea productivo. Su nivel de productividad se manifiesta en la cantidad y calidad de trabajos que realiza en comparación con los demás trabajadores. De modo que la gestión de las empresas del sector confección de calzado, debe privilegiar a que todos los colaboradores mejoren o perfeccionen sus competencias laborales.

Identificar sus propiedades medibles

- Calidad de productos trabajados.
- Cantidad de productos trabajados
- Nivel de Innovación de productos o servicios.
- Tasa de trabajadores que mejoran sus competencias laborales.

3.6 Matriz de Consistencia

GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCION DE CALZADO DE LIMA METROPOLITANA

PROBLEMA		INVESTIGACION		OPERACIONALIZACION	
Planteamiento	Sistematización	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>En la lucha por subsistir y/o desarrollarse en el tiempo, el buscar estudiar e implementar modelos de gestión y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema álgido y serio para todo tipo de organizaciones. En el caso de las empresas, el mantener y/o incrementar los niveles de participación del mercado, estudiar y desarrollar nuevos productos/ servicios, atender cada vez más a clientes organizados y exigentes, y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de directivos y ejecutivos, que pasa entre otros, por buscar modelos innovadores para gestionar tanto mejor a sus empresas.</p> <p>Antaño, buscar la diferenciación y ventaja organizacional sobre la base de tener la mejor infraestructura, o la última tecnología, o mantener fuentes seguras de financiamiento, así como implementar estrategias sagaces de marketing, era las rutas más seguras para crecer. Ahora, ya no lo son. Investigaciones serías, de los últimos tiempos, recomiendan que la única forma de diferenciarse de las demás organizaciones es a través de la calidad de su gente. De modo que los modelos de gestión organizacional que se diseñen teniendo como eje central a la consideración de sus colaboradores, puede ser una de las vías más seguras de mantenerse y crecer, fundamentalmente para las organizaciones empresariales. Es en ese contexto, que la Gestión por Competencias, se presenta como un modelo de Gestión organizacional, innovador que responde a los retos de estos tiempos.</p>	<p>¿Porqué las empresas del sector de confección de calzado de nuestro medio, no propenden elevar sus niveles de productividad laboral, a través de la implementación de una Gestión basada en las Competencias de sus colaboradores?</p>	<p>Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.</p>	<p>Las empresas del sector confección de calzado, gestionadas desde las competencias, mejoran sus niveles de productividad laboral</p>	<p>VI: Gestión por Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimientos gerenciales. ▪ Nivel de habilidades y destrezas gerenciales. ▪ Conductas y actitudes gerenciales. ▪ Nivel de Efectividad del trabajo. ▪ Índice de objetivos y metas. ▪ Calidad de los Productos/ servicios. ▪ Tasa de Rentabilidad. ▪ Tasa de captación de clientes nuevos. ▪ Índice de creación y extinción de empresas
	<p>¿Es factible que las empresas del sector confección de calzado, desarrollen los procesos técnicos de la Gestión Humana, desde la óptica de las competencias?</p>	<p>Describir que la aplicación de los procesos técnicos en la Gestión humana desde la óptica de las competencias, es coherente con el Desarrollo Organizacional.</p>	<p>La aplicación de las funciones en la Gestión Humana, desde las competencias, son compatibles con el desarrollo de las empresas del sector confección de calzado</p>		
	<p>A través de una capacitación permanente, ¿podemos lograr que los colaboradores mejoren sus competencias laborales?</p>	<p>Explicar que a través de una capacitación permanente, es factible mejorar las competencias laborales de los colaboradores.</p>	<p>Si las empresas del sector confección de calzado desarrollan programas de capacitación sostenida en el tiempo, entonces, mejorarán las competencias laborales de sus colaboradores.</p>	<p>VIInt: Capacitación Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Capacitación. ▪ Índice de personal capacitado. ▪ Nivel de innovación y creatividad. ▪ Nivel de inteligencia emocional. ▪ Nivel de productos o modelos nuevos.

CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1 Tipo de Investigación

4.1.1. Según el enfoque

De acuerdo a lo propuesto por *Hernández R. & Fernández C. & Baptista P. (2006)*, el tipo de investigación usado en la presente investigación, es de carácter Cuantitativo y Cualitativo. Veamos porque:

Cuantitativo: Porque se realizó una recolección de datos, de propietarios y directivos del sector confección de Calzado, enfocándonos principalmente en aquellas ubicadas en la Lima Metropolitana. En ese sentido, la muestra fue seleccionada en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para poder probar la hipótesis general, así como las hipótesis secundarias que se plantearon.

Cualitativo: Porque se ha incorporado el registro etnográfico¹³⁸ en función a las variables dependientes, utilizando la técnica de observación, descripción y análisis de las prácticas y discursos (entrevistas), sobre las relaciones que establecen los/as directivos/as y propietarios/as entre sí, con los problemas o circunstancias, e instituciones frente a temas puntuales. Siendo obligatorio *–para ello–* la relación personal, directa y cara a cara con el /la empresario/a para el recojo de dicha información¹³⁹, mediante instrumentos diseñados para esta investigación de modo particular¹⁴⁰ (Ver anexo 1). Esas etnografías fueron usadas como complemento en la presentación de resultados (Ver anexo 12).

¹³⁸ Guber, R (2004) El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paídos.

¹³⁹ Coffey, A. & Atkinson, P. (2003) Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

¹⁴⁰ Bourdieu, P. (1993) La miseria del mundo. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

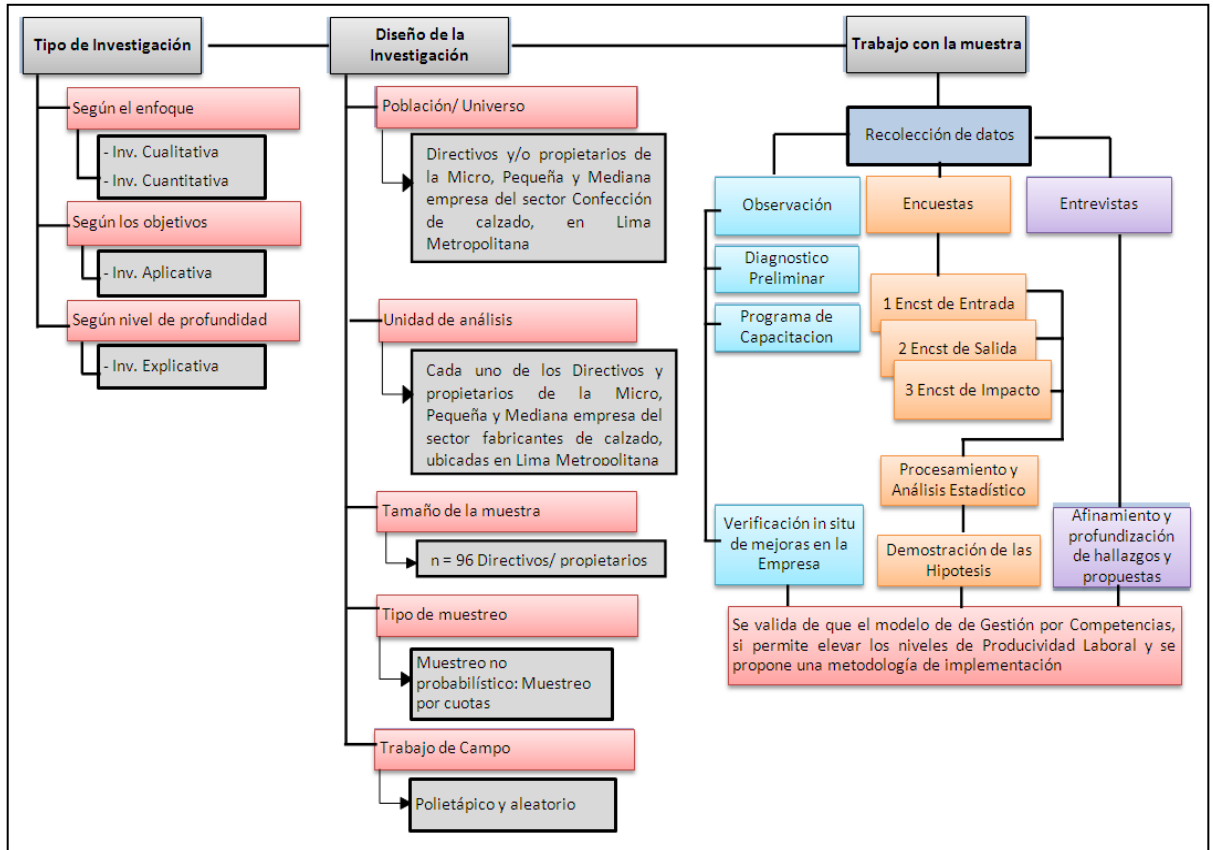
4.1.2. Según los objetivos

En este caso, según *Tamayo M. (2005)*, el tipo de investigación realizada, es de carácter **Aplicativo**, dado que se obtuvo los resultados sobre la realidad actual que están viviendo los empresarios del sector confección de calzado y las posibilidades que estos tienen para implementar el modelo de Gestión por Competencias, para mejorar sus niveles de Productividad.

4.1.3. Según el nivel de profundidad

De acuerdo con *Hernández R. & Fernández C. & Baptista P. (1991)*, la presente investigación, según el nivel de profundidad, es del tipo **Explicativo**, dado que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o de establecer relaciones entre conceptos. La presente investigación está dirigida a responder si en efecto los empresarios del sector confección de calzados, pueden mejorar sus niveles de productividad en sus talleres, a partir de la implantación del modelo de Gestión por Competencias. El esquema N° 01, resume lo antes mencionado.

ESQUEMA N° 01 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación para responder al problema de investigación planteándose de la siguiente manera:

A. Mediante encuestas

La encuesta es uno de los instrumentos de medición para llevar a cabo nuestra investigación, se aplican mediante entrevistas cara a cara y siguiendo preguntas estructuradas en un cuestionario preparado (Ver Anexos 02 y 06), con ello, se realiza un diseño No Experimental del tipo Transversal. Dicho de otra manera, según *Campbell y Stanley (1966)* se toma la información en un momento determinado del tiempo, para obtener datos relevantes y sustanciales de nuestra población objetivo.

En nuestro caso las encuestas se aplicaron en tres momentos, en lo posible a las mismas personas:

1. **Encuesta de Entrada (Pre test):** Se aplicaron a los empresarios de la muestra, con el propósito de efectuar un diagnóstico descriptivo de sus niveles o estilos de gestión que utilizan en sus empresas, así como sus niveles de productividad con su fuerza laboral, en el universo materia de la investigación (Ver Anexo 04).
2. **Encuesta de Salida (Post test):** Se aplicaron la misma encuesta (Ver Anexo 04) a los empresarios de la muestra, a la culminación del curso taller, bajo los siguientes parámetros:
 - Que el empresario encuestado haya pasado por un proceso de capacitación en Competencias Empresariales, promovida por el investigador con el auspicio de la Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM.
 - Que exista un compromiso de aplicar en su empresa, las técnicas y metodologías aprendidas en la capacitación.
3. **Encuesta de Competencias Empresariales:** Se aplicaron a los empresarios, después de haber transcurrido, en promedio tres meses de su participación del curso taller, con auspicio de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el propósito de averiguar la incorporación de nuevas competencias o la mejora de sus competencias, para gerenciar sus empresas/talleres (Ver Anexo 09).

B. Mediante Capacitación

Siguiendo con la metodología planteada en el proyecto de investigación, se procedió a capacitar a los empresarios de la muestra, en “COMPETENCIAS GERENCIALES”, con un total de 36 horas pedagógicas (Ver Anexo 02.1). Fueron dictados por docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas-UNMSM y en menor grado por especialistas de CITEccal. Para garantizar la

continuidad en la asistencia de los empresarios participantes, se condicionó con la entrega de certificados de participación (Ver Anexo 18) y asistencia técnica para los más destacados.

C. Mediante Etnografías

Es una técnica cualitativa que se basa en la descripción densa de aquellas situaciones o circunstancias donde se desenvuelven los actores sociales en interés, con el fin de descubrir o despejar aquellos significados y sentidos que soportan sus acciones. Para ello hicimos uso de sus herramientas de levantamiento, observación directa y entrevistas en profundidad.

D. Mediante Observación Directa

Esta técnica fue aplicada paralelamente a las 96 encuestas de *pre test* de modo preliminar antes de la intervención. Recoge en guías e informes de observación (Ver anexo 1), aquella información que se generó cuando se tomaron los primeros contactos al visitar sus talleres y aquella que se recogió en la interacción con ellos/as. Dentro de dicha interacción, la actitud del encuestador fue la de dejar al encuestado la mayor libertad de expresión, sin que en ella medie cuestionamiento alguno, lo cual según Bourdieu (1993) aborda la complejidad que no es registrada a través de los cuestionarios, más su conocimiento le permite comprender de manera más integral. En este caso, la observación, sirvió para una investigación exploratoria, donde el investigador toma contacto y analiza de modo preliminar la situación problemática del contexto, espacio o sector que se investiga. Con tales resultados preliminares se diseñaron las estrategias de intervención futuro.

La información de la observación directa también sirvió para estructurar los contenidos del programa de capacitación que se trabajó posteriormente en un curso taller.

E. Mediante Entrevistas en profundidad

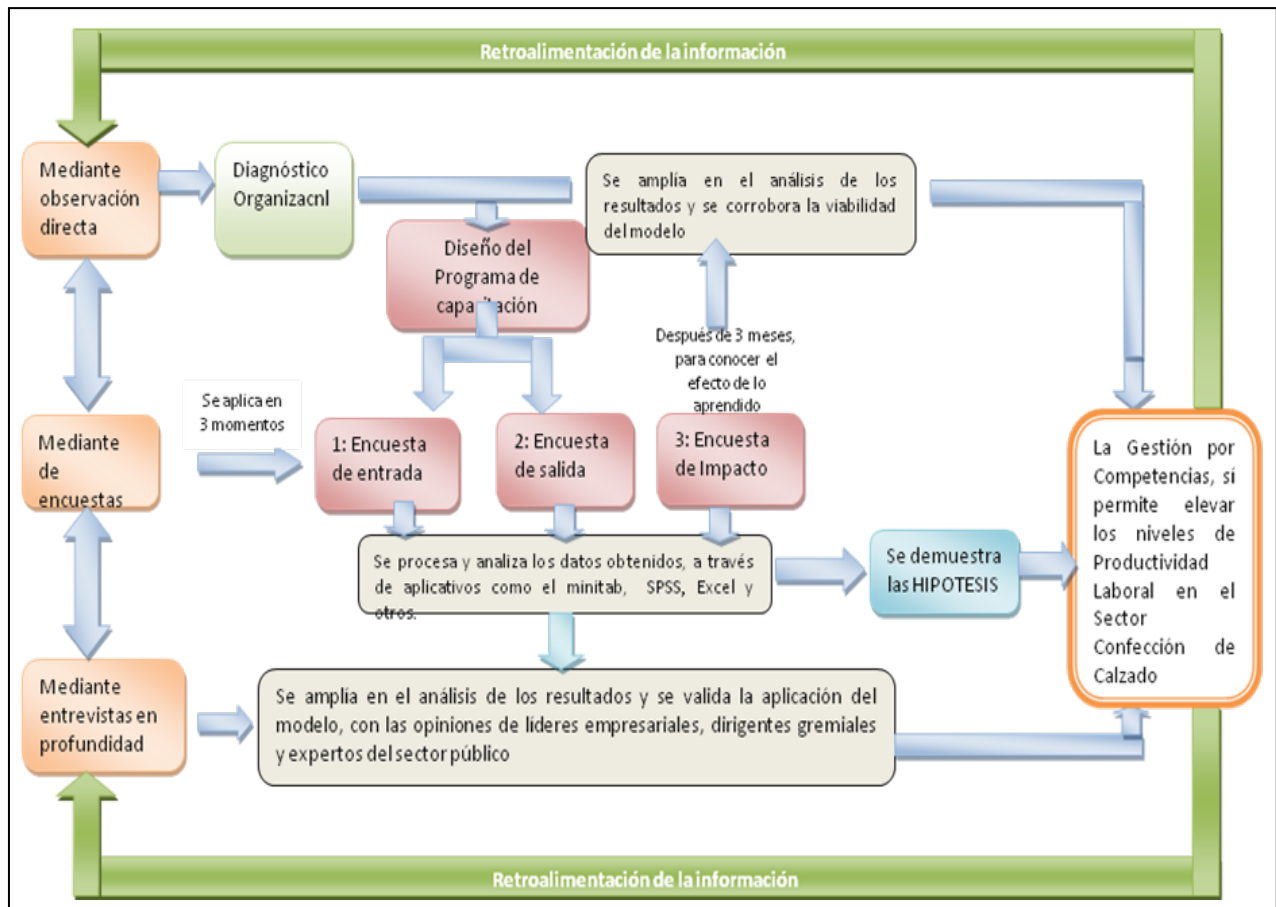
Las entrevistas en profundidad se dirigieron a los/as directivos/as o propietarios/as de empresas del sector confección de calzados, a dirigentes gremiales del sector y a funcionarios del Ministerio de la Producción (Coordinación técnica de CITEccal), casi en paralelo a la aplicación de la encuesta de Competencias Gerenciales (3ra encuesta).

Con la entrevista se buscó en los directivos/propietarios, conocer la problemática del sector desde la perspectiva del empresario/a, así como las estrategias empresariales que vienen aplicando, después de la capacitación. Se abordaron diversos problemas del sector y sus propuestas de solución; entre otros: modelos de gestión moderna, problemas de productividad de la fuerza laboral, problemas de seriado y diseño de nuevos modelos, problemas con las importaciones de calzado asiático, impacto de la tributación, acceso a la tecnología, etc., las cuales han sido tomadas en cuenta para la elaboración de las recomendaciones (Ver Recomendaciones).

De la misma forma se buscó conocer las particularidades de la experiencia de trabajar de cerca con los empresarios del sector confecciones de calzado, ya sea desempeñando roles gremiales, asesorando. Por lo que se realizó entrevistas en profundidad a personajes clave con amplio conocimiento del sector (Ver Anexos 12 y 13).

El proceso seguido con la observación, encuestas y la entrevista en profundidad se resume en el esquema N° 02.

ESQUEMA N° 02 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS



FUENTE: Elaboración propia

4.3 Unidad de Análisis

La presente investigación se aplica al directivo o propietario de la Micro, Pequeña y Mediana empresa del sector fabricante de calzado, que realiza sus actividades de producción y comercialización en Lima Metropolitana.

Esta unidad de análisis nos brinda la información requerida para cumplir los objetivos del estudio.

4.4 Población de estudio

El universo de investigación está compuesta por todos los directivos y propietarios de la Micro, Pequeña y Mediana empresa del sector fabricantes de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. De la misma forma, se

complementa con las opiniones que emiten representantes de gremios empresariales del sector, así como las opiniones de representantes del Ministerio de la Producción (CITEccal).

Esta investigación se circunscribe geográficamente a la capital de la república, porque el proyecto de investigación fue aprobado en ese contexto por la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas-UNMSM y por otro lado, por limitaciones presupuestarias dado que realizarlo en todo el país implicaría una mayor inversión económica y de tiempo.

4.5 Tamaño de la muestra

La muestra se determinó por conveniencia, vale decir a empresas representativas del sector confecciones de calzado de Lima Metropolitana. Como la mayoría de los fabricantes son micro, pequeñas y medianas empresas, para los fines de la presente investigación se ha optado por asignarle las mismas probabilidades de ser tomados en la muestra. Por tanto, la selección de la muestra obedeció a criterios más de interés y de conveniencia.

El tamaño de muestra para el presente estudio es de 96 unidades, que es igual a 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de Calzado. En ese orden, las encuestas así como la capacitación, observación y entrevista en profundidad se realizaron a los directivos o propietarios de las empresas. Tales encuestas fueron distribuidas tomando en cuenta su peso poblacional de acuerdo al último Censo Manufacturero 2007¹⁴¹, que pertenecen al código CIU 1920 (Fabricación del Calzado), donde resultan 1571 empresas asentada en Lima Metropolitana; distribuidas de la siguiente forma: 29 en Lima Norte, 23 en Lima Sur, 15 en Lima Centro, 23 en Lima Este y 06 entre otros lugares como Callao.

¹⁴¹ Ministerio de Producción. Censo Manufacturero 2007, extraído el 23 de marzo del 2011 desde <http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=318>

4.6 Tipo de muestreo

Se realizó un Muestreo No Probabilístico, y se escogió dentro de los diferentes métodos, el **Muestreo por cuotas o accidental**. En este método se fijan "cuotas" que consisten en un número de elementos que reúnen determinadas condiciones. Aquí se trata de formar una muestra que constituya un modelo a escala de la población objetivo, es decir, la muestra mantiene las mismas proporciones que se observan en la población. Para determinar una muestra por cuotas se determina la distribución existente de los fabricantes de Calzado, según características relevantes como es el caso de la distribución por zonas. Como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 2.18

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1-p)}{e^2}$$

Donde:

- $Z_a^2 = 1.96^2$ (Cuando el nivel de confianza es del 95%)
- p = Probabilidad de éxito (se recomienda 50% = 0.50)
- q = Probabilidad de fracaso $1 - p$ (en este caso $1 - 0.50 = 0.50$)
- e = Error de estimación
- n = Tamaño de la muestra o número de encuestas por realizar

Reemplazando los datos, tenemos entonces:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.10^2}$$

$$n = 96.04$$

Por tanto el tamaño de la muestra resulta de 96 personas, con un margen de

error de 10%. La muestra está conformada únicamente por personas que son directivos y/o propietarios, y que ostentan el puesto de mayor jerarquía en las 96 empresas o negocios seleccionados.

Para la distribución de la muestra se recurrió a información de fuentes secundarias, determinándose las sub-muestras a nivel de Lima Metropolitana de la siguiente forma: 29 en Lima Norte, 23 en Lima Sur, 15 en Lima Centro, 23 en Lima Este y 6 en otros lugares, según la distribución de las empresas de Calzado en Lima Metropolitana.

Distribución de la muestra

CUADRO 2.6

Norte	Sur	Centro	Este	Otros	TOTAL
29	23	15	23	6	96

En esta parte, cabe precisar que previo a la aplicación de la encuesta real, se realizó una muestra piloto (n=10) con la finalidad de reformular algunas preguntas inconsistentes o mal redactadas o simplemente no estaban incorporadas en la encuesta final.

4.7 Selección de la muestra

Se escogió una cantidad relativamente grande (96 Mypes) para que sea significativamente representativa, es decir, mayor a 30 unidades; y se repartió dentro de las zonas de Lima para que la muestra tenga la misma proporción que la población.

Una vez fijada las cuotas, dentro de cada una de ellas, se desarrolló una selección aleatoria de las empresas de Calzado. Esta selección de las Mypes estuvo a cargo del tesista con la asesoría de una docente universitaria en la especialidad de estadística, buscando la mayor aleatoriedad posible dentro de cada cuota.

En suma se realizó un muestreo probabilístico, y el método utilizado fue el muestreo aleatorio simple. Como bien sabemos en este método, cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida de ser la muestra seleccionada realmente; esto implica que cada elemento se selecciona de manera independiente de cualquier otro elemento y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco de muestreo¹⁴².

4.8 Técnicas de recolección de datos

El procedimiento para aplicar la recolección de datos según el tipo de muestreo es el siguiente:

A. En las entrevistas en profundidad

Se aplicaron entrevistas cara a cara a cinco personas, a quienes se identificaron como informantes claves, por sus emprendimientos, trayectoria gremial y experiencia, así por sus conocimientos en profundidad de la problemática del sector. Los cuales citamos a continuación:

- Directora Ejecutiva de CITEccal: Ing. Adriana Ríos de Horna
- Empresario emprendedor: Sr. Yomar Félix, ARONI CÓRDOVA.
- Empresario emprendedor: Sr. Juan Manuel, BRICEÑO SANCHEZ.
- Empresario emprendedor: Sr. Esteban, QUISPE GARCÍA
- Dirigente gremial y empresario emprendedor: Samuel Daniel, LAURA MEDINA.

B. En la Capacitación

La capacitación a los empresarios de la muestra se llevó a cabo en forma descentralizada, contando con la colaboración de docentes universitarios, quienes desarrollaron los siguientes temas:

¹⁴² MALHOTRA, Naresh (2008). Investigación de Mercados. Editorial Pearson Educación. México

- Estrategias empresariales para mejorar la productividad.
- Gestión por Competencias Laborales
- Tendencias modernas de Gestión: Calidad Total, gestión del Conocimiento, Dirección por Valores.
- Estrategias de Motivación y reconocimiento para un Trabajo Productivo.
- Tendencias en la industria del calzado: Nuevos diseños, seriado, etc.
- Determinación de costos y gestión de presupuestos e impuestos a la SUNAT
- La Globalización y Oportunidades para exportar.

Las capacitaciones descentralizadas se desarrollaron durante los meses de junio, julio y agosto del 2011 (Anexo 02.1).

C. En las encuestas

Se aplicaron tres encuestas: De entrada (pre test), de salida (post test) y de impacto (Competencias Gerenciales). Todas ellas *face to face* (Cara a cara) a directivos y propietarios de empresas del sector confección de Calzado, siguiendo los cuestionarios preparados (Ver anexos 02 y 06) para Lima Metropolitana, según la distribución mencionada en el punto 4.6. La recolección de información, tanto en la entrada, salida y de impacto, lo realizaron el mismo equipo de trabajo, encabezada por el tesista e integrada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas-UNMSM, siguiendo los lineamientos propuestos en el proyecto de investigación. Las encuestas se aplicaron en los siguientes periodos:

- Encuesta de Entrada (Pre test): Quincena de Mayo 2011
- Encuesta de Salida (Post test): Quincena de setiembre 2011.
- Encuesta de Medición o impacto: 2da quincena de noviembre 2011.

Cabe mencionar que los integrantes del equipo encuestador, fueron previamente seleccionados y capacitados en el manejo de las encuestas. Se tuvo especial cuidado, garantizando que el encuestado conteste libre y voluntariamente, asegurándonos de anotar exactamente sus respuestas.

4.9 Análisis Estadístico

A. Análisis Descriptivo

Para el procesamiento de los datos se hicieron uso de softwares estadísticos aplicativos, tales como el SPSS y el MINITAB. Para la presentación de cuadros y gráficos finales, se exportaron indistintamente a los aplicativos de Microsoft Office (Excel, Word y Power Point), dada la flexibilidad y los mejores acabados en la presentación del informe final. Lo interesante de esta fase viene a ser la habilidad y capacidad del investigador para seleccionar aquellos datos relevantes, insumos que posteriormente sirvieron para interpretar los resultados

Se realizó un análisis estadístico descriptivo de cada una de las preguntas (abiertas y cerradas) de las encuestas aplicadas, obteniendo información de la frecuencia y porcentaje de la realidad de las empresas del sector confección de calzado, en Lima Metropolitana. Los siguientes estadísticos descriptivos son los que se ha utilizado en cada caso: Media, Desviación estandar, Varianza, Mediana y Moda. Tales descriptivos, son los que mejor describen su utilidad de los resultados para la presente investigación.

B. Análisis de Chi- Cuadrado (χ^2)

En la comprobación de la hipótesis se ha visto por conveniente utilizar los métodos de medición de Pearson y Chi Cuadrado, porque son los que mejor describen la correlación de los variables materia de la presente investigación.

La denominada «Distribución Chi Cuadrado» (que usualmente se escribe y se lee como: **Ji Cuadrado**), es una distribución cuadrática de la probabilidad que utiliza básicamente variables aleatorias continuas. La Distribución Chi Cuadrado de la probabilidad se denota mediante la letra griega minúscula *ji* elevada al cuadrado (χ^2), y consiste en establecer un espacio continuo delimitado por la suma de los cuadrados de *n* variables aleatorias que son independientes entre sí, espacio dentro del cual la variable *X* puede asumir cualquiera de los infinitos valores que lo conforman, y por tanto para establecer el valor aproximado de una variable *X* dentro de ese espacio se procede a incluir una estimación de sus posibles límites que están dados por los distintos «Grados de Libertad» que pueden existir entre las variables aleatorias analizadas que dan origen al referido espacio. En otras palabras, la Distribución Chi Cuadrado en un delimitado espacio conjuga un determinado número de variables aleatorias independientes entre sí, con unos valores de probabilidad ubicados entre 1 y 0 que son atribuibles a esas variables, y con unos límites de la probabilidad para el verdadero valor de *X* delimitados por los Grados de Libertad atribuibles a las variables aleatorias analizadas.

La Distribución Chi Cuadrado permite calcular la probabilidad existente para que una variable *X*, que tiene un determinado Grado de Libertad frente a otras variables del mismo conjunto, permanezca dentro de unos «límites ideales» previstos para *X* cuando tiene ese específico Grado de Libertad o independencia. En otras palabras, la Distribución Chi Cuadrado suministra un modelo ideal sobre los límites probables que deberían regir las fluctuaciones en la aparición de un determinado valor aleatorio *X* dependiendo del Grado de Libertad que tiene ese valor frente a otras variables similares dentro de un conjunto de datos analizados. La fórmula matemática para calcular la probabilidad de que una variable *X* permanezca dentro del límite ideal correspondiente al respectivo Grado de Libertad es la siguiente:

$$\chi^2_k(X) = \frac{X^{k/2-1} e^{-X/2}}{2^{k/2} \Gamma(k/2)}$$

En esta ecuación la letra k que aparece como un subíndice de la expresión χ^2 indica el Grado de Libertad que se toma como límite para calcular la probabilidad de la variable aleatoria X . Esta ecuación para ser despejada requiere el uso de la compleja Función Gamma (representada por la letra griega mayúscula *gamma*: Γ), y por tanto generalmente para solucionar esta ecuación se emplean métodos basados en la consulta de tablas o en el uso de algoritmos para ordenador que permiten obtener los valores de probabilidad respectivos.

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 ANALISIS EXPLORATORIO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La mayoría de los dueños y/o directivos del sector confección de calzado, son provincianos. Sus habilidades, conocimientos y actitudes relacionados a la confección y gestión de sus talleres, fueron adquiridos de manera empírica y en algunos casos, por descendencia de algún familiar cercano. De allí que son autosuficientes en la ejecución de las diversas funciones propias de los gerentes, llegando incluso a subvalorar el aporte que pudiera hacer algún profesional del área empresarial. A lo sumo permiten que los familiares cercanos participen en la toma de decisiones gerenciales. En ese orden de ideas, la característica común en la mayoría de los casos es encontrar un desorden en el taller de producción y de modo pronunciado en la parte administrativa. Sin embargo, este escenario va mejorando a modo que el negocio crece y se desarrolla, vale decir se nota una mejora sustantiva en la organización y gestión de sus empresas en los pequeños y medianos empresarios. Así, estos últimos planifican sus actividades, llevan una agenda de actividades y compromisos, estudian a la competencia, innovan periódicamente sus productos, buscan formas inteligentes de financiamiento de su capital de trabajo, entre otros; a diferencia de la mayoría que lo hacen en forma esporádica.

De la misma forma, en la mayoría de los empresarios se observan conductas gerenciales de individualidades. Y esto es explicable, dado que como se hicieron empresarios a punta de su esfuerzo y dedicación personal, le son difíciles cambiar a posiciones y actitudes de apertura y práctica de una gerencia participativa. Menos aún, no están acostumbrados a delegar en sus subordinados, ni menos facultar para que los colaboradores pudieran tomar decisiones por iniciativa propia. En promedio, el empresario del sector es “*todista*” dado que es el administrador, contador, financista, vendedor, publicista y marketero, supervisor, operario y distribuidor.

Por otro lado, se observan en la mayoría de los empresarios, una predisposición a afiliarse y pertenecer a un gremio empresarial. En realidad de todos los empresarios con quienes tuvimos contacto, prácticamente casi el 80% se encuentran de algún modo ligados a un gremio, sea de modo directo o indirecto. Y es más, en los casos de Villa el Salvador y Huaycan, la forma efectiva de ingresar y tomar contacto con los empresarios fueron a través de sus gremios empresariales.

Algo que debemos destacar es su predisposición a capacitarse, fundamentalmente en la gerencia y parte técnica. Así lo manifestaron cuando se enteraron que la presente investigación tenía un componente de capacitación para potenciar y perfeccionar las competencias gerenciales. Sin embargo, dicha predisposición no es atractiva cuando las capacitaciones se relacionan solo a la mejora de las habilidades gerenciales. En este punto, de primera mano se pudo verificar que desconocen o subvaloran las bondades que ofertan CITEccal, en términos de capacitación en modelaje y patronaje, Control de calidad y transferencia tecnológica.

Otro hecho a destacar en el sector, es la utilización intensa de la mano de obra en la confección de calzados. Son pocas las empresas que han logrado industrializar sus procesos de producción. Esta situación cuando se evalúa comparativamente con los productos importados vemos que es la razón fundamental por lo que encarece los calzados de origen nacional. De la misma forma, la falta de industrialización de los procesos no permite homogenizar los seriados y modelos. Cada taller tiene sus propios moldes y series que cuando se compara con otros talleres difieren significativamente. Los extremos de esta deficiencia se vieron en un taller, cuando al azar se verificó un par de calzado que diferían en el tamaño entre un miembro y el otro.

Cuanto más pequeño es el negocio, se observa un nivel de familiaridad entre todos los que trabajan en la mayoría de los talleres visitados. Conversando con algunos propietarios pudimos identificar que en efecto eran familiares

directos. Visto así, las mujeres (esposa e hijas) se dedican a vender en la tienda, en tanto que los hombres (hijos y familiares de 1er y 2do grado de consanguinidad) se encuentran en el taller, participando en la confección del calzado.

En el común de los negocios siempre hay algún familiar cercano trabajando. Cuando se trata de contratar a personas ajenas como colaboradores del negocio, el método de selección se reduce a que confeccione un par de calzados. Aquí cuenta –según comentan- el tiempo que utilizan y la calidad del acabado. En realidad la decisión de a quien contratar se reduce a un nivel subjetivo, donde el propietario decide según su parecer y en algunos casos por afinidad por ser coterráneos y conocidos en común.

La mayoría de los empresarios no realizan actividades de promoción y publicidad de sus productos. A lo sumo la promoción se reduce a la presentación de tarjetas personales. Según manifiestan, cada cierto tiempo salen a buscar clientes (tiendas, boutiques, autoservicios, etc) con algunas muestras a la mano. Toda vez contactado y cerrado el negocio, procuran mantener la lealtad con dichos clientes a partir de algunas concesiones mutuas.

Cuando se trata de evaluar el desempeño de un colaborador, recurren a un método muy sencillo. Observan a la competencia y comparan si en efecto el colaborador puede confeccionar el modelo materia de la comparación o puede mejorar. Si tiene tales habilidades, entonces puede continuar laborando en el taller.

En el sector es muy frecuente que las retribuciones por su trabajo al personal se reduzcan al método de “*pago por destajo*”. Así todas las operaciones en la confección, como en las ventas se reducen a una forma práctica de pagar, condicionado al número de piezas, unidades producidas por cada operario o vendedor.

Otro de los aspectos que salta a la vista es la nula o el limitado criterio que se utiliza para distribuir la planta. En la mayoría de los negocios encontrados vemos que también les sirve de vivienda familiar, adicional al taller de producción. En todo ello, no existe un criterio uniforme de cómo se hizo para distribuir los espacios. En la mayoría de los casos se ha visto que no se ha aplicado un criterio técnico, uniforme que guarde secuencialidad, en el proceso de confección de calzados. Se ha visto casos que el corte y desbaste se encuentra separado por un espacio dedicado a la venta o exhibición de productos terminados, del aparado, armado y acabado

5.2 ANALISIS CUANTITATIVO

5.2.1 Análisis comparativo de los resultados de Capacitación en Gestión por Competencias (Entrada y Salida)

Con los resultados de la investigación exploratoria del contexto organizacional en el sector confección de calzado, se procedió a diseñar el programa de intervención, que consistió en la realización de un curso taller “**COMPETENCIAS GERENCIALES**”, con una duración de 36 horas. Dicho curso taller fue dictado por docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contando con el apoyo de los técnicos del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal). El siguiente cuadro, sirvió para estructurar tanto mejor el Programa de Capacitación (Ver anexo 02).

CUADRO 5.1

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

¿Para qué capacitar?	Objetivos de la capacitación
¿A quién o quienes capacitar?	Directivos y supervisores de empresas fabricantes de calzado.
¿Acerca de que capacitar?	Contenidos del Programa de Capacitación
¿Qué persona o Institución capacitará?	Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM y técnicos de CITEccal.
¿Dónde capacitar?	Lugar físico donde se organizaron los cursos: • Villa el Salvador, Local Gremial de APC-

	<p>PIVES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huaycan, Auditorio del Parque Industrial. • Caquetá, Auditorio de CITEccal. • Cono Norte, Auditorio de la FCA-UNMSM.
¿Cómo capacitar?	Referida a las metodologías a utilizar, en el curso – taller.
¿Con que capacitar?	Equipo de multimedia, laptop, y otros recursos pedagógicos.
¿Cuándo capacitar?	Época de capacitación- horario de capacitación.
¿Cuánto se debe capacitar?	Duración de la Capacitación: 36 horas Intensidad de la Capacitación: Intermedia
¿Cuánto ha de invertirse en la Capacitación?	El presupuesto de la Capacitación fue asumido íntegramente por el tesista del doctorado.
¿Qué se debe obtener del capacitado?	Indicadores de logro. Para conocer la efectividad de la capacitación se aplicaron Encuestas, tanto al inicio (Pre test) y finalización (Post Test).
¿Cuándo evaluar los logros del Capacitado?	Después de 3 meses de transcurrido, a aplicó la encuesta de impacto en la Productividad Laboral.

FUENTE: Elaboración propia

Las encuestas se aplicaron a los empresarios de la muestra (96) del sector confección de calzado al inicio de la Capacitación (Pre Test) y a la finalización de la misma (Post Test); obteniéndose como información primaria los siguientes.

A. Personales

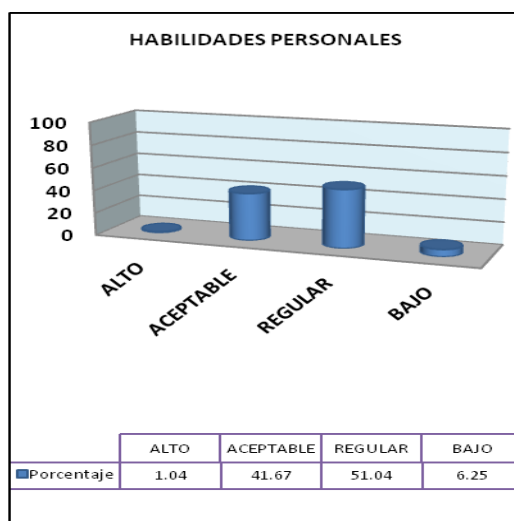
Dentro de las habilidades personales, nos interesaba conocer su **Nivel de Autoconocimiento** (Ver anexo 04, Cuadros 04.1-A y 04.1-B). Previo a la capacitación, un 45% de los encuestados manifestaron tener un nivel de autoconocimiento entre alto y aceptable, y a la vez el 55% se distribuyeron entre regular y bajo. Después de la capacitación los resultados mejoraron sustantivamente. Así, el 68% manifestaron tener un nivel de autoconocimiento ALTO y el 32% restante un nivel de autoconocimiento ACEPTABLE. Visto así, el 100% de los encuestados se ubicaron en una posición favorable respecto a su nivel de autoconocimiento. Dicho de otro modo, los empresarios se conocen más y se valoran más. En esta parte la teoría postula, cuanto más se conoce una persona estará en una mejor posición para conocer e interactuar con otras personas.

Otra habilidad personal de los empresarios, estuvo referido a evaluar su actitud cuando ***se enfrentan a situaciones estresantes o trabajo bajo presión del tiempo*** (Ver Anexo 04, Gráficos 04.2-A y 04.2-B). Antes de la capacitación los resultados, reflejaban una mayor concentración en aceptable y regular, haciendo una perfecta curva de gauss, ensanchado en el medio y ajustado por ambos extremos. Después de la capacitación, la aceptación es ALTA con el 98%, a enfrentar y actuar en situaciones vulnerables. Así, los encuestados cambiaron su percepción de las situaciones estresantes o trabajos bajo presión. Creemos que sí ahora aceptan y entienden que el trabajo en estos tiempos son de situaciones de estrés mayor, predisponiendo a lidiar con una mejor actitud.

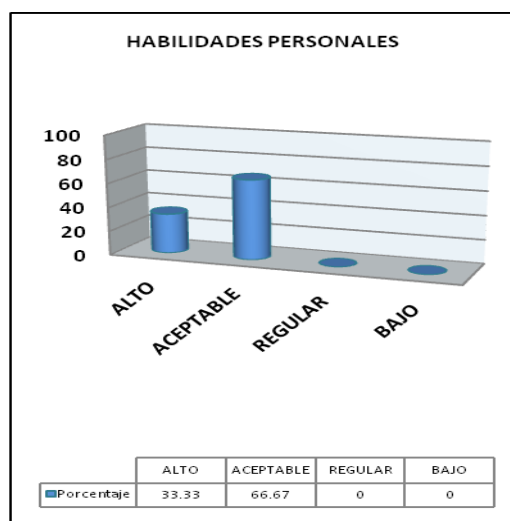
Los gráficos 04.3-A y 04.3-B, consolidan dos preguntas planteadas a los encuestados: ***Cuando abordan un problema típico de rutina y cuando se enfrentan a problemas difíciles o complejos***. Previa a la intervención, su actitud ante los problemas típicos y complejos eran de “aceptable” con el 47.92%, “regular” con 40.63% y “bajo” con el 11.46%. Después de la intervención, mostraron una actitud ACEPTABLE, frente a los problemas complejos y de rutina (73%), en tanto los que manifestaron como REGULAR fueron el 27%. Si bien es cierto que en este caso ningún encuestado manifestó una ALTA predisposición, los cambios si se dan por el lado de ACEPTABLE, donde hay una corrida de 43% (antes) a 73% (después de la capacitación; en contraposición de la opción REGULAR, que disminuye del 41% al 27%. Visto así, este cambio de actitud hacia los problemas complejos y de rutina, creemos es el efecto de la capacitación.

1. Habilidades Personales Globales

**GRAFICO 04.11-A
ANTES DE LA INTERVENCIÓN**



**GRAFICO 04. 11-B
DESPUES DE LA INTERVENCIÓN**



Los gráficos 04.11-A y 04.11-B del Anexo 04, reflejan los resultados que consolidan las habilidades gerenciales personales, de los resultados parciales referidos a: nivel de autoconocimiento, capacidades de trabajo bajo presión, habilidades personales para solucionar problemas de rutina y complejos en la empresa. Así los resultados antes de la intervención estuvieron concentrados en las alternativas de ACEPTABLE (42%) y REGULAR (51%). Este último si asociamos con la opción BAJO (6%), tendremos que el 57% de los encuestados valoraron como REGULAR/ BAJO sus habilidades gerenciales personales. Después de la capacitación, hay un cambio significativo en el proceso de autovaloración de sus habilidades gerenciales. El 100% de los empresarios valoraron que sus habilidades gerenciales personales como ALTO y/o ACEPTABLE. Tales resultados corroboran nuestra hipótesis (punto 2), la capacitación sí tuvo un efecto significativo para afinar sus competencias gerenciales individualidades.

2. Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis por la diferencia de medias: Habilidades

Personales antes de la capacitación (Pre test) vs Habilidades Personales después de la capacitación (Post Test).

a. Hipótesis:

H_0 = Las habilidades personales NO han incrementado después de la capacitación realizada

H_1 = Las habilidades personales SI han incrementado después de la capacitación realizada

Nota: Para seguir el Método de la Prueba de Hipótesis de Medias Poblacionales Independientes es preciso determinar si las varianzas poblacionales de la variable son distintas o iguales, para ello utilizaremos la Prueba de Hipótesis para la Varianza de la población.

b. Prueba de Hipótesis para la Varianza de la Población:

1. **Hipótesis:**

H_0 : Las varianzas poblacionales son iguales.

H_1 : Las varianzas poblacionales son distintas.

2. **Estadísticas de la Hipótesis:**

$$F_c = \frac{S_{post}^2}{S_{pre}^2} = \frac{0.101023}{0.771868} = 0,130881$$

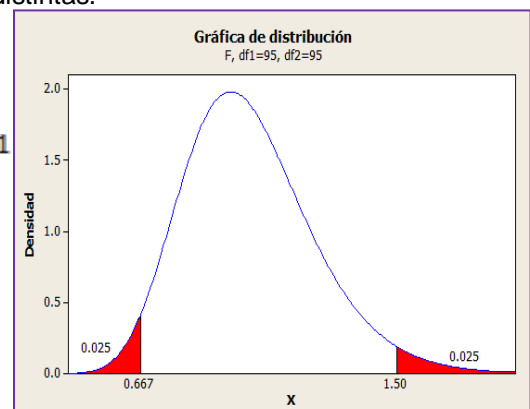
Valores Críticos.

$$F_{(n_1-1, n_2-1; \alpha/2)} = 0.667$$

$$F_{(n_1-1, n_2-1; 1-\alpha/2)} = 1.50$$

3. **Conclusión:**

El valor F_c no pertenece a la Zona de Aceptación, entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; es decir, las varianzas poblacionales son distintas.



c. Estadística de la Prueba con Varianzas Poblacionales Distintas:

$$T_c = \frac{(\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre})}{\sqrt{\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}}}} = \frac{(4.1979 - 2.7982)}{\sqrt{\frac{0.101023}{96} + \frac{0.771868}{96}}} = 14.68$$

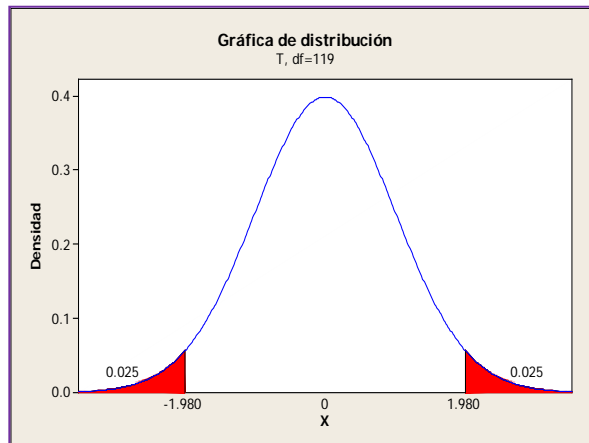
Determinación de los grados de libertad:

$$GL = \frac{\left[\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}}\right]^2}{\frac{\left(\frac{S_{post}^2}{n_{post}}\right)^2}{n_{post} - 1} + \frac{\left(\frac{S_{pre}^2}{n_{pre}}\right)^2}{n_{pre} - 1}} = \frac{\left[\frac{0.101023}{96} + \frac{0.771868}{96}\right]^2}{\frac{\left(\frac{0.101023}{96}\right)^2}{95} + \frac{\left(\frac{0.771868}{96}\right)^2}{95}} = 119$$

Determinación de los valores críticos:

$$T_{(119,0.025)} = -1.9801 \quad T_{(119,1-0.025)} = 1.9801$$

d. Regiones de la Distribución:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $T_c = 14.68$ es mayor al Valor Crítico $T_{(119,1-0.025)} = 1.9801$, es decir, pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_0 .

Decisión: Se acepta H_1 .

e. Conclusión:

El objetivo es tratar de comprobar si la capacitación permitió un incremento de sus competencias referidas a sus

Habilidades Personales. Para ello fue necesario aplicar la Prueba de Hipótesis, a través del método: Prueba. de Medias de Poblaciones Independientes (comparación en su rendimiento promedio, entre el Post Test y el Pre Test), con un nivel de significación del 5%. Se obtuvo un Valor Crítico de 1.9801, para una T-Student de 119 grados de libertad; mientras que el Valor Calculado para los datos obtenidos fue de 14.68. Por tanto, la hipótesis H_1 , rendimiento después de la capacitación es mayor al rendimiento antes de la capacitación, por lo que debemos aceptar con mucha fuerza. Con tales resultados podemos afirmar que la capacitación ha permitido mejorar y/o perfeccionar sus habilidades personales, que al aplicarse posteriormente en la encuesta de intervención se corroborarán, la efectividad de la misma (Ver punto 5.2.4 del presente capítulo), dado que permitieron elevar sus niveles de productividad laboral.

B. Interpersonales

En relación al ***fomento de la creatividad e innovación en el grupo de trabajo***, las tablas y gráficos 04.4-A y 04.4-B, reflejan las opiniones de los empresarios antes y después de la capacitación. Antes de la capacitación, un 18% manifestaron una posición REGULAR y 82% una posición BAJA. Después de la capacitación, el 100% de los encuestados manifestaron una posición REGULAR. Si bien es cierto que tales resultados no reflejan un cambio significativo –*dado que ninguno manifestaron ALTO o ACEPTABLE*–, la corrida de la opción BAJO hacia la opción REGULAR, si es significativo. Por otro lado, el hecho de que las opciones ALTO y ACEPTABLE no hayan sido mencionados, tanto en el antes como en el después de la capacitación, nos hace pensar que el fomento de la creatividad en innovación en el trabajo en grupo, no es una prioridad en los empresarios del sector confecciones de calzado.

La siguiente pregunta estuvo referida a averiguar **la actitud de los empresarios cuando en situaciones determinadas deben reprender o aconsejar a sus colaboradores** (Ver gráficos 04.5-A y 04.5-B, anexo 04). Así, antes de la intervención el 72% valoraban como ALTO, el 9% como ACEPTABLE y 19% como REGULAR. Después de la capacitación, hay una concentración en ALTO y ACEPTABLE al 100%. Lo que si llama la atención son los cambios a nivel de parciales, donde la valoración ALTO pierde 6 puntos (72% a 64%), en cambio, la alternativa ACEPTABLE gana 25 puntos (9% a 36%). La explicación que podemos dar es que muchos empresarios que se manejaban con una concepción paternalista, *-tratando a los colaboradores como hijos-* después de la capacitación han logrado comprender que tomar esta actitud en demasía no es recomendable no solo para el negocio, sino fundamentalmente para las buenas relaciones humanas.

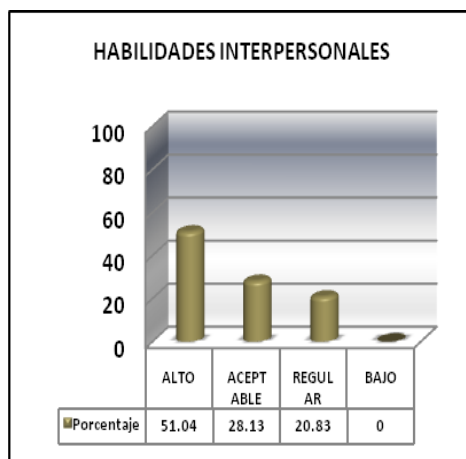
De la misma forma, al plantearles las preguntas: **Cuando otra persona necesita ser motivada y Cuando una persona o grupo requiere una corrección por algo que se hizo o dejó de hacer** (Ver gráficos 04.6-A y 04.6-B). Antes de la intervención, el 51% de los encuestados valoraban como ALTO, el 26% como ACEPTABLE y el 23% como REGULAR. Después de la capacitación hubo un cambio significativo en el proceso de valoración. Así el 86% valoraron como ALTO y el 13% como ACEPTABLE, lo que en suma significa que el 99% de los encuestados, valoran motivar y/o corregir a los colaboradores por algo que hizo o dejó de hacer, como ALTO/ ACEPTABLE.

Por otro lado, dentro de las habilidades interpersonales nos interesaba conocer **cuando dos personas están en conflicto y el empresario es el mediador** (Ver gráficos 04.7-A y 04.7-B). Los resultados previos muestran los valores de “ALTO” con 55.21%, “ACEPTABLE” con 16.67% y “REGULAR” con 27.08%. Después de la capacitación, los resultados son alentadores, por cuanto los empresarios valoran mediar ante los conflictos, como ALTO con un 75%, y ACEPTABLE con el 25%. Tales resultados corroboran la importancia que tiene la

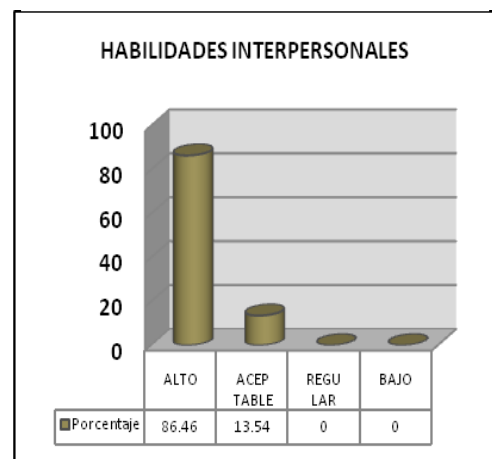
capacitación para provocar cambios Actitudinales en los empresarios, quienes comprenden cuán importante es buscar soluciones negociadas cuando surgen conflictos en sus talleres. Después de todo incorporar o potenciar las capacidades de negociación para encontrar soluciones consensuadas son competencias gerenciales muy importantes, que se valoran en estos tiempos.

1. Habilidades Interpersonales Globales

**GRAFICO 04.12-A
ANTES DE LA INTERVENCION**



**GRAFICO 04.12-B
DESPUES DE LA INTERVENCION**



Los gráficos 04.12-A y 04.12-B, del Anexo 04 reflejan los resultados de las encuestas referidas a las habilidades interpersonales globales, que son el resultado de los parciales: fomento de la creatividad e innovación entre sus colaboradores, desarrollo de capacidades negociadoras para solucionar conflictos, habilidades para motivar y otras veces corregir los trabajos, reprender o solo aconsejar, sin que ello afecte anímicamente a sus colaboradores. Antes de la intervención los resultados son dispares: 51% para ALTO, 28% ACEPTABLE y 21% REGULAR. Después de la capacitación los resultados son significativamente alentadores, por cuanto el 86% valoraron sus habilidades interpersonales como ALTO, y el 14% valoraron como ACEPTABLE. Dicho de otro modo,

hay un cambio Actitudinal significativo en los empresarios hacia la valoración de sus habilidades interpersonales para tratar con sus colaboradores. Posteriormente este cambio de actitud se corroborará con los resultados de la encuesta de impacto (ver anexo 09.2).

2. Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis por la diferencia de medias: Habilidades interpersonales antes de la capacitación (Pre Test) vs Habilidades interpersonales después de la capacitación (Post Test).

a. Hipótesis:

H_0 : Las habilidades interpersonales NO han incrementado después de la capacitación realizada.

H_1 : Las habilidades interpersonales SI han incrementado después de la capacitación realizada.

Nota: Para seguir el Método de la Prueba de Hipótesis de Medias Poblacionales Independientes es preciso determinar si las varianzas poblacionales de la variable son distintas o iguales, para ello utilizaremos la Prueba de Hipótesis para la Varianza de la población.

b. Prueba de Hipótesis para la Varianza de la Población:

1. Hipótesis:

H_0 : Las varianzas poblacionales son iguales.

H_1 : Las varianzas poblacionales son distintas.

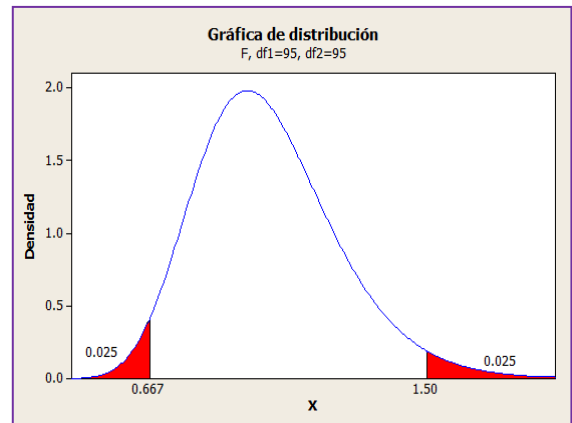
2. Estadísticas de la Hipótesis:

$$F_c = \frac{S_{post}^2}{S_{pre}^2} = \frac{0.27340}{0.86603} = 0.3157$$

Valores Críticos.

$$F_{(n_1-1, n_2-1, \alpha/2)} = 0.667$$

$$F_{(n_1-1, n_2-1, 1-\alpha/2)} = 1.50$$



3. Conclusión:

El valor F_c no pertenece a la Zona de Aceptación, entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; es decir, las varianzas poblacionales son distintas.

c. Estadística de la Prueba con Varianzas Poblacionales Distintas:

$$T_c = \frac{(\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre})}{\sqrt{\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}}}} = \frac{(3.4477 - 2.9466)}{\sqrt{\frac{0.52288}{96} + \frac{0.93061}{96}}} = 4.60$$

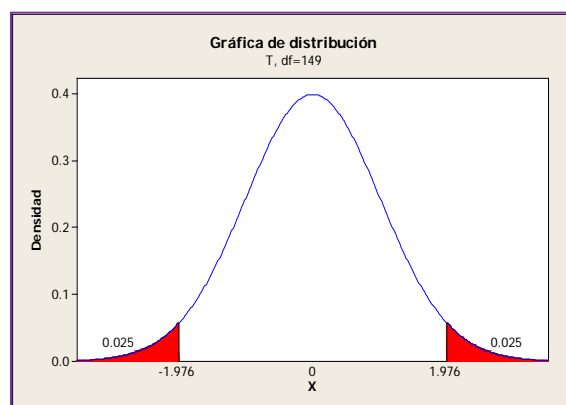
Determinación de los grados de libertad:

$$GL = \frac{\left[\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}} \right]^2}{\frac{\left(\frac{S_{post}^2}{n_{post}} \right)^2}{n_{post} - 1} + \frac{\left(\frac{S_{pre}^2}{n_{pre}} \right)^2}{n_{pre} - 1}} = \frac{\left[\frac{0.52288}{96} + \frac{0.93061}{96} \right]^2}{\frac{\left(\frac{0.52288}{96} \right)^2}{95} + \frac{\left(\frac{0.93061}{96} \right)^2}{95}} = 149$$

Determinación de los valores críticos:

$$T_{(149, 0.025)} = -1.9760 \quad T_{(149, 1-0.025)} = 1.9760$$

d. Regiones de la Distribución:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $T_c = 4.60$ es mayor al Valor Crítico $T_{(149,1-0.025)} = 1.9760$, es decir, pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_0 .

Decisión: Se acepta H_1 .

e. Conclusión:

El objetivo es tratar de comprobar si la capacitación permitió un incremento de sus competencias referidas a sus **Habilidades Interpersonales**. Para ello fue necesario aplicar la Prueba de Hipótesis, a través del método: Prueba. de Medias de Poblaciones Independientes (comparación en su rendimiento promedio, entre el Post Test y el Pre Test), con un nivel de significación del 5%. Se obtuvo un Valor Crítico de 1.9760, para una T-Student de 149 grados de libertad; mientras que el valor calculado para los datos obtenidos fue de 4.60. Por tanto, la hipótesis H_1 , rendimiento después de la capacitación es mayor al rendimiento antes de la capacitación, por lo que debemos aceptar con mucha fuerza. Con tales resultados podemos afirmar que la capacitación ha permitido mejorar y/o perfeccionar sus habilidades interpersonales, que al aplicarse posteriormente en la encuesta de intervención se corroborarán, la efectividad de la misma (Ver punto 5.2.4 del presente capítulo), dado que permitieron elevar sus niveles de productividad laboral.

C. Intergrupales

Las tablas y gráficos 04.8-A y 04.8-B del anexo 04, fusionan en sus resultados a dos preguntas: ***Cuando estoy en el rol de líder del equipo y Cuando estoy en el rol de miembro del equipo.*** Antes de la capacitación la percepción que tenían los empresarios hacia los mencionados roles eran importantes (47% para ALTO y 28% para ACEPTABLE), complementado con CASI NADA que tenía un valor de 24%. Lo que llama poderosamente la atención son los resultados que arrojan después de la capacitación. Cuando se les consultó por los roles, los empresarios valoraron como ALTO con un 81% y ACEPTABLE con el 19%. Ese incremento de valoración de 34 puntos el ALTO (de 47% a 81%) y decremento en 9 puntos de ACEPTABLE (de 28% a 19%), así como la desaparición de REGULAR (de 24% a 0%) entendemos, se explica entre otros por la efectividad de la capacitación y por el interés de los empresarios en la valoración de cambios actitudinales.

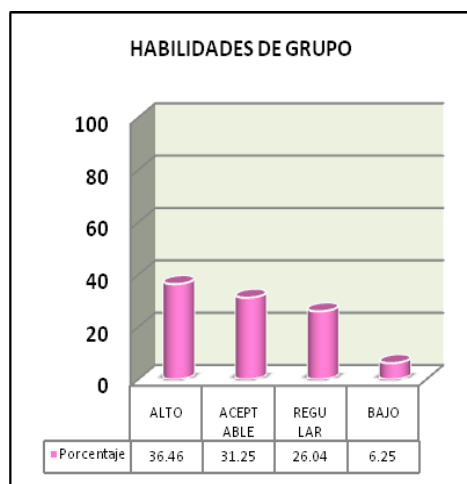
La pregunta planteada fue la siguiente: ***Cuando deseo hacer que mi equipo de trabajo se desempeñe bien, siendo miembro.*** Previa a la intervención, las valoraciones fueron: REGULAR con 57% y BAJO con 43%. Después de la capacitación hubo una ligera mejora en relación a esta pregunta, donde el 98% de los encuestados valoraron de modo REGULAR y solo el 2% lo calificaron como BAJO. En términos generales, el hecho de que los empresarios se vean como miembros y no como líderes puede explicar tales resultados, más aun si tenemos en cuenta que ellos son los que dirigen y toman las decisiones en sus empresas. De todos modos, el porqué de sus respuestas poco favorables (REGULAR), debe ser materia de investigaciones futuras.

Las tablas y gráficos 04.10-A y 04.10-B, muestran los resultados de los encuestados en sus dos momentos. Así, antes de la intervención cuando se les consultó sobre el valor que tenía ***el liderar el cambio en***

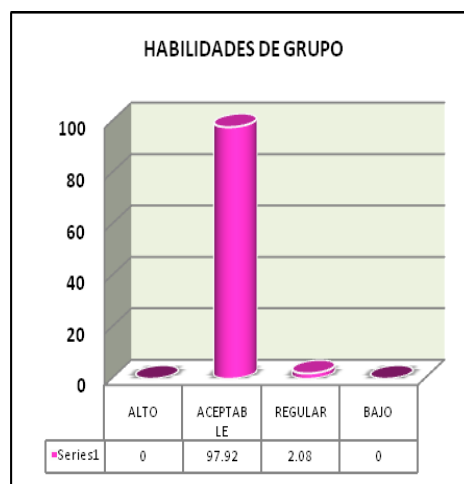
sus empresas, el 36% valoraron como ALTO, el 31% ACEPTABLE, el 26% REGULAR y el 6% como BAJO. Después de la capacitación los cambios en los encuestados son significativos, dado que el 81% valoraron como ALTO, en tanto que el 19% restante valoraron como ACEPTABLE. Tales resultados implican una mejora en la percepción de los encuestados, por cuanto la opción de valoración ALTO se incrementó en 45 puntos (de 36% a 81%) y la opción de ACEPTABLE se decrementó en 12 puntos (de 31% a 19%). La lectura que podemos hacer es que el proceso de capacitación ayudó a tomar conciencia en los empresarios de la importancia de liderar el cambio en sus negocios. En esta parte, lo que queda es conocer cuánto de lo capacitado se plasma en la práctica, y eso será materia de comentario de los resultados de la investigación del impacto de la capacitación.

1. Habilidades Intergrupales Globales

**GRAFICO 04.13-A
ANTES DE LA INTERVENCION**



**GRAFICO 04.13-B
DESPUES DE LA INTERVENCION**



Los gráficos 04.13-A y 04.13-B del anexo 04, reflejan las habilidades intergrupales de los directivos/ propietarios, antes y después de la capacitación, de los resultados parciales: en su rol de líder de equipo o miembro del mismo, sobre su posición para liderar el cambio, entre otros. Antes de la intervención las valoraciones fueron ALTO con un 36%, ACEPTABLE con 31%,

REGULAR con 26% y BAJO con 6%. Después de la capacitación el 98% de los encuestados manifestaron que sus habilidades gerenciales de grupo o equipo son ACEPTABLES, en tanto que el 2% manifestaron tener habilidades REGULARES. Esta concentración en la opción ACEPTABLE, en desmedro de las alternativas ALTO, REGULAR y BAJO, se explica porque todo proceso de capacitación implica aprendizaje y desaprendizaje de conductas y actitudes. En este caso, todo indica que los empresarios cuando llegaron a la capacitación tenían una valoración en demasía sobre sus habilidades de grupo o equipo, que con la capacitación se sinceró o se redefinió, los cuales se reflejan en los resultados después de la intervención.

2. Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis para la diferencia de medias: Habilidades grupales antes de la capacitación Vs Habilidades grupales después de la capacitación.

a. Hipótesis:

H_0 : Las habilidades grupales NO han incrementado después de la capacitación realizada.

H_1 : Las habilidades grupales SI han incrementado después de la capacitación realizada.

Nota: Para seguir el Método de la Prueba de Hipótesis de Medias Poblacionales Independientes es preciso determinar si las varianzas poblacionales de la variable son distintas o iguales, para ello utilizaremos la Prueba de Hipótesis para la Varianza de la población.

b. Prueba de Hipótesis para la Varianza de la Población:

1. Hipótesis:

H_0 : Las varianzas poblacionales son iguales.

H_1 : Las varianzas poblacionales son distintas.

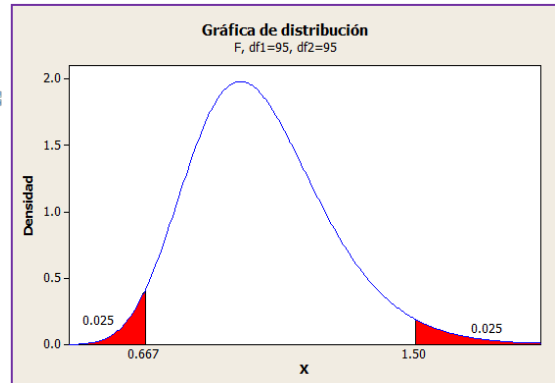
2. Estadísticas de la Hipótesis:

$$F_c = \frac{S_{post}^2}{S_{pre}^2} = \frac{0.09461}{0.69070} = 0.13698$$

Valores Críticos.

$$F_{(n_1-1, n_2-1; \alpha/2)} = 0.667$$

$$F_{(n_1-1, n_2-1; 1-\alpha/2)} = 1.50$$



3. Conclusión:

El valor F_c no pertenece a la Zona de Aceptación, entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; es decir, las varianzas poblacionales son distintas.

c. Estadística de la Prueba con Varianzas Poblacionales Distintas:

$$T_c = \frac{(\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre})}{\sqrt{\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}}}} = \frac{(4.28887 - 3.29928)}{\sqrt{\frac{0.09461}{96} + \frac{0.69070}{96}}} = 10.94$$

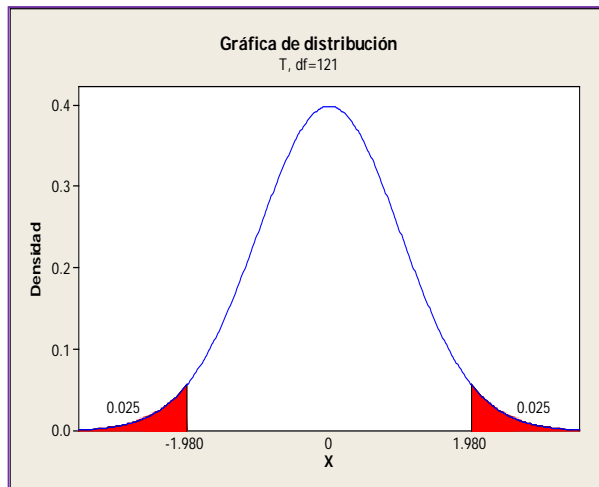
Determinación de los grados de libertad:

$$GL = \frac{\left[\frac{S_{post}^2}{n_{post}} + \frac{S_{pre}^2}{n_{pre}} \right]^2}{\frac{\left(\frac{S_{post}^2}{n_{post}} \right)^2}{n_{post} - 1} + \frac{\left(\frac{S_{pre}^2}{n_{pre}} \right)^2}{n_{pre} - 1}} = \frac{\left[\frac{4.28887}{96} + \frac{3.29928}{96} \right]^2}{\frac{\left(\frac{4.28887}{96} \right)^2}{95} + \frac{\left(\frac{3.29928}{96} \right)^2}{95}} = 121$$

Determinación de los valores críticos:

$$T_{(121, 0.025)} = -1.9798 \quad T_{(121, 1-0.025)} = 1.9798$$

d. Regiones de la Distribución:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $T_c = 10.94$ es mayor al Valor Crítico $T_{(121,1-0.025)} = 1.9798$, es decir, pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_0 .

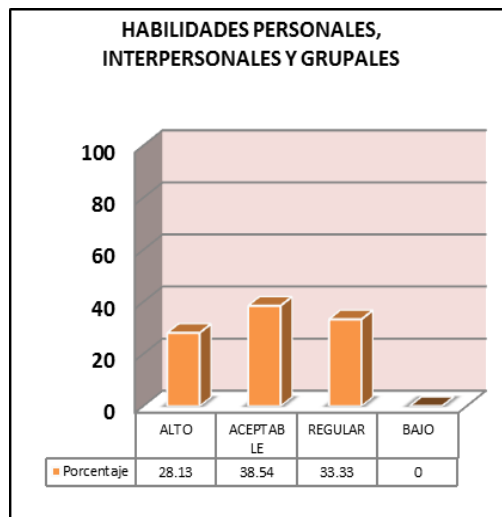
Decisión: Se acepta H_1 .

e. Conclusión:

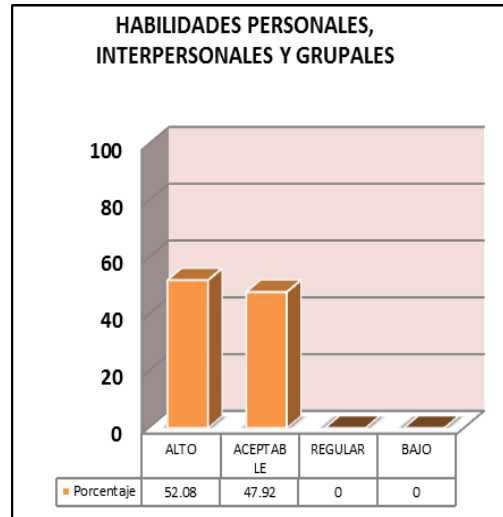
El objetivo es tratar de comprobar si la capacitación permitió un incremento de sus competencias referidas a sus **Habilidades Grupales**. Para ello fue necesario aplicar la Prueba de Hipótesis, a través del método: Prueba. de Medias de Poblaciones Independientes (comparación en su rendimiento promedio, entre el Post Test y el Pre Test), con un nivel de significación del 5%. Se obtuvo un valor crítico de 1.9798, para una T-Student de 121 grados de libertad; mientras que el valor calculado para los datos obtenidos fue de 10.94. Por tanto, la hipótesis H_1 , rendimiento después de la capacitación es mayor al rendimiento antes de la capacitación, por lo que debemos aceptar con mucha fuerza. Con tales resultados podemos afirmar que la capacitación ha permitido mejorar y/o perfeccionar sus habilidades grupales, que al aplicarse posteriormente en la encuesta de intervención se corroborarán, la efectividad de la misma (Ver punto 5.2.4 del presente capítulo), dado que permitieron elevar sus niveles de productividad laboral.

D. Totales (Habilidades Personales, Interpersonales y grupales)

GRAFICA 04.14-A: Habilidades personales, interpersonales y grupales



GRAFICA 04.14-B: Habilidades personales, interpersonales y grupales



Las tablas y gráficos 04.14-A y 04.14-B, representan el **consolidado total de las habilidades gerenciales, tanto individuales, interpersonales y de grupo o equipo**, que poseen los empresarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana, antes y después de la capacitación. Así, antes de la capacitación, las valoraciones a las habilidades gerenciales globales eran de ALTO con el 28%, ACEPTABLE con el 39% y REGULAR con el 33%. Gráficamente representaba casi una perfecta curva de Gauss con la cola hacia la derecha. Después de la capacitación, hay un crecimiento significativo en las valoraciones de ALTO en 24 puntos (de 28% a 52%) y ACEPTABLE en 15% (de 33% a 48%). Entendemos que este cambio de actitud es el resultado de la toma de conciencia de parte de los empresarios, quienes respondieron de esta forma al proceso de capacitación. Si bien es cierto que tales resultados ratifican la importancia de la capacitación para incorporar, refinar o modular conocimientos, habilidades y actitudes, también debe quedar claro que visto en perspectiva es insuficiente si se desea tener cambios reales. Es vital desarrollar un programa sostenido de capacitación.

3. Prueba de Hipótesis

Prueba de Hipótesis de Medias de Poblaciones Independientes:
Habilidades Grupales después de la capacitación (Post Test) vs
Habilidades Grupales antes de la capacitación (Pre Test).

a. Hipótesis:

H_0 : Las habilidades personales-interpersonales-grupales NO han incrementado después de la capacitación realizada.

H_1 : Las habilidades personales-interpersonales-grupales SI han incrementado después de la capacitación realizada.

Nota: Para seguir el Método de la Prueba de Hipótesis de Medias Poblacionales Independientes es preciso determinar si las varianzas poblacionales de la variable son distintas o iguales, para ello utilizaremos la Prueba de Hipótesis para la Varianza de la población.

b. Prueba de Hipótesis para la Varianza de la Población:

1. Hipótesis:

H_0 : Las varianzas poblacionales son iguales.

H_1 : Las varianzas poblacionales son distintas.

2. Estadísticas de la Hipótesis:

$$F_c = \frac{S_{post}^2}{S_{pre}^2} = \frac{0.105179}{0.141195} = 0.74492$$

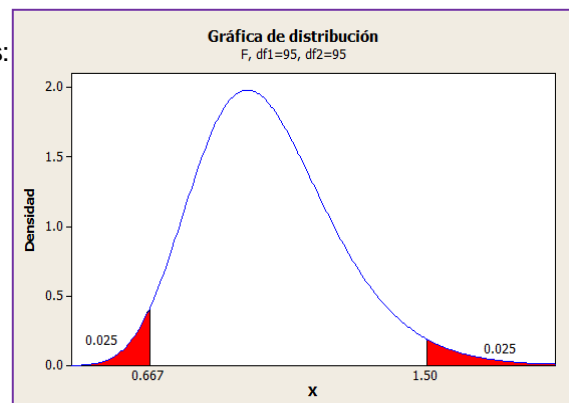
Valores Críticos.

$$F_{(n_1-1, n_2-1; \alpha/2)} = 0.667$$

$$F_{(n_1-1, n_2-1; 1-\alpha/2)} = 1.50$$

3. Conclusión:

El valor F_c pertenece a la Zona de Aceptación, entonces se rechaza H_1 y se acepta H_0 ; es decir, las varianzas poblacionales son iguales.



c. Estadística de la Prueba con Varianzas Poblacionales Iguales:

$$T_c = \frac{(\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre})}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_{post}} + \frac{1}{n_{pre}} \right)}} = \frac{(3.8275 - 3.5075)}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{96} + \frac{1}{96} \right)}} = 6.32$$

Calculando:

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_{post}^2 + (n_2 - 1)S_{pre}^2}{n_{post} + n_{pre} - 2} = \frac{(96 - 1)0.105179 + (96 - 1)0.141195}{96 + 96 - 2} = 0.123187$$

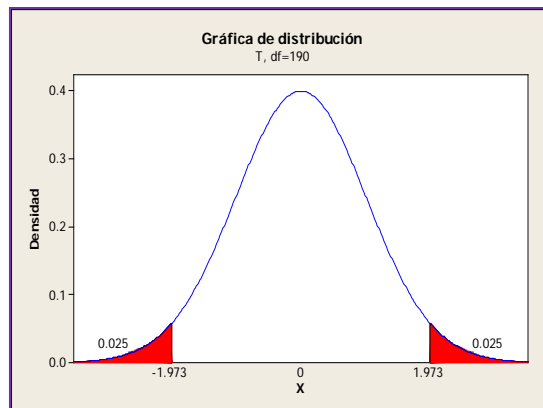
Determinación de los grados de libertad:

$$GL = n_{post} + n_{pre} - 2 = 96 + 96 - 2 = 190$$

Determinación de los valores críticos:

$$T_{(190,0.025)} = -1.9725 \quad T_{(190,1-0.025)} = 1.9725$$

d. Regiones de la Distribución:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $T_c = 6.32$ es mayor al Valor Crítico $T_{(190,1-0.025)} = 1.9725$, es decir, pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_0 .

Decisión: Se acepta H_1 .

e. Conclusión:

El objetivo es tratar de comprobar si la capacitación permitió un incremento de sus competencias referidas a sus **Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales**

(Totales). Para ello fue necesario aplicar la Prueba de Hipótesis, a través del método: Prueba. de Medias de Poblaciones Independientes (comparación en su rendimiento promedio, entre el Post Test y el Pre Test), con un nivel de significación del 5%. Se obtuvo un valor crítico de 1.9725, para una T-Student de 190 grados de libertad; mientras que el valor calculado para los datos obtenidos fue de 6.32. Por tanto, la hipótesis H_1 , rendimiento después de la capacitación es mayor al rendimiento antes de la capacitación, por lo que debemos aceptar con mucha fuerza. Con tales resultados podemos afirmar que la capacitación ha permitido mejorar y/o perfeccionar sus habilidades grupales, que al aplicarse posteriormente en la encuesta de intervención se corroborarán, la efectividad de la misma (Ver punto 5.2.4 del presente capítulo), dado que permitieron elevar sus niveles de productividad laboral.

E. Cruce de variables en los Datos de Control

1. Nivel de Estudios de los Trabajadores versus tiempo de funcionamiento de la Empresa

a. Hipótesis:

H_0 : El nivel de conocimiento de los trabajadores de la empresa NO influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

H_1 : El nivel de conocimiento de los trabajadores de la empresa SI influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

b. Tabla de Contingencia:

Nivel de Estudios de los Trabajadores	Tiempo de Funcionamiento (Años)				TOTAL
	[1 - 7)	[7 - 13)	[13 - 19)	[19 -)	
Valores Observados					
Primaria	0	7	1	3	11
Secundaria	22	2	1	3	28
Superior Universitaria No	10	8	7	16	41
Superior Universitaria	9	3	1	3	16
TOTAL	41	20	10	25	96
Valores Esperados					
Primaria	4.70	2.29	1.15	2.86	11.00
Secundaria	11.96	5.83	2.92	7.29	28.00
Superior Universitaria No	17.51	8.54	4.27	10.68	41.00
Superior Universitaria	6.83	3.33	1.67	4.17	16.00
TOTAL	41.00	20.00	10.00	25.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba					
Primaria	4.698	9.673	0.019	0.006	14.396
Secundaria	8.432	2.519	1.260	2.526	14.737
Superior Universitaria No	3.221	0.034	1.744	2.654	7.653
Superior Universitaria	0.687	0.033	0.267	0.327	1.314
TOTAL	17.038	12.259	3.290	5.513	38.100

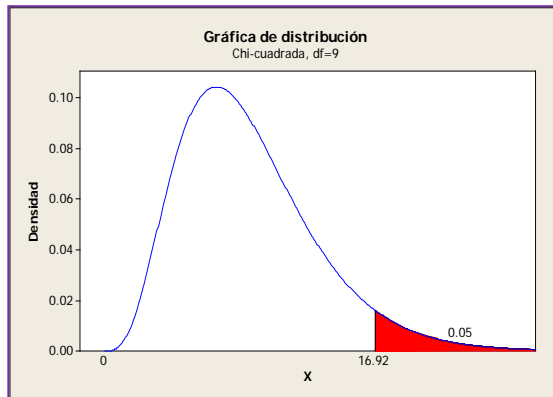
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la Prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 38.100$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 9 con grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $\chi^2_c = 30.100$ es menor al Valor Crítico $\chi^2_{(9;0.95)} = 16.92$, es decir, pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_0 .
Decisión: Se acepta H_1 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen que a un nivel de significación del 5%, el nivel de formación académica o nivel de estudios de los trabajadores de las empresas del sector calzado **Sí influyen en el tiempo de operaciones o funcionamiento** que tiene la empresa a la que pertenezcan. Por tanto, se demuestra que sí existe relación entre estas dos variables, corroborando la relación que una mayor formación académica por parte de los colaboradores de las empresas, pueden influir en el tiempo de supervivencia de la empresa en el sector, factor importante en términos de competencias, para elevar los niveles de productividad en sus labores.

2. Sexo del personal en las empresas versus Numero de trabajadores de las empresas

a. Hipótesis:

H_0 : Que las empresas cuenten, o no cuenten, con Registro

Único de Contribuyente NO influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

H_1 : Que las empresas cuenten, o no cuenten, con Registro Único de Contribuyente SI influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

b. Tabla de Contingencia:

Sexo de los Trabajadores	N° de Trabajadores (Incluye al Jefe)				TOTAL
	[1 – 4)	[4 – 7)	[7 – 10)	[10 - ...)	
Valores Observados					
Femenino	11	8	5	3	27
Masculino	24	26	13	6	69
TOTAL	35	34	18	9	96
Valores Esperados					
Femenino	9.84	9.56	5.06	2.53	27.00
Masculino	25.16	24.44	12.94	6.47	69.00
TOTAL	35.00	34.00	18.00	9.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba					
Femenino	0.136	0.255	0.001	0.087	0.479
Masculino	0.053	0.100	0.000	0.034	0.187
TOTAL	0.189	0.355	0.001	0.121	0.666

Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

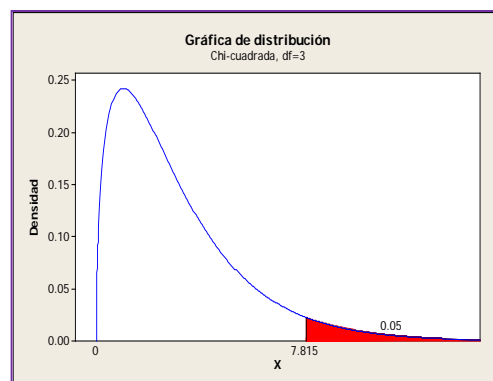
c. Estadístico de la Prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 0.666$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 3 con grados de libertad:

Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 0.666$ es menor al Valor Crítico $X_{(3;0.95)}^2 = 7.815$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_1 .
Decisión: Se acepta H_0 .



e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen que a un nivel de significación del 5%, que el sexo del trabajador, ya sea varón o dama, **no necesariamente influye en el número de trabajadores o colaboradores con quienes pudiera contar la empresa**. Por tanto, se demuestra que no existe relación entre estas dos variables, corroborando el hecho que el sexo del trabajador, no es un factor preponderante para seleccionar al personal. Es más, la diversificación apoya y enriquece las relaciones dentro de las empresas, si lo analizamos en términos de competencias, pudiendo generar una mayor productividad en su desempeño dentro de la compañía.

3. Empresas con o sin Registro Único de Contribuyente (RUC) versus tiempo de funcionamiento de la empresa

a. Hipótesis:

H_0 : Que las empresas cuenten, o no cuenten, con Registro Único de Contribuyente NO influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

H_1 : Que las empresas cuenten, o no cuenten, con Registro Único de Contribuyente SI influye en el tiempo de funcionamiento de la empresa.

b. Tabla de Contingencia:

Registro Único de Contribuyente (RUC)	Tiempo de Funcionamiento (Años)				TOTAL
	[1 - 7)	[7 - 13)	[13 - 19)	[19 - ...)	
Valores Observados					
SI	19	8	3	17	47
NO	22	12	7	8	49
TOTAL	41	20	10	25	96
Valores Esperados					
SI	20.07	9.79	4.90	12.24	47.00
NO	20.93	10.21	5.10	12.76	49.00
TOTAL	41.00	20.00	10.00	25.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba					
SI	0.057	0.328	0.734	1.851	2.970
NO	0.055	0.314	0.704	1.776	2.849
TOTAL	0.112	0.642	1.438	3.627	5.280

Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad. Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

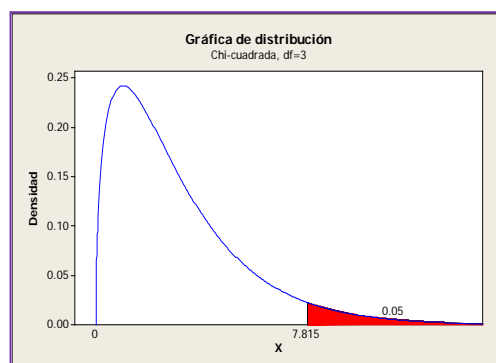
c. Estadístico de la Prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 5.820$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 3 con grados de libertad:

Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 5.820$ es menor al Valor Crítico $X_{(3;0.95)}^2 = 7.815$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo;



entonces se rechaza H_1 .

Decisión: Se acepta H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen que a un nivel de significación del 5%, el hecho de que una empresa del sector calzado cuente, o no cuente, con el Registro Único de Contribuyente (RUC) no necesariamente influye en el tiempo de operaciones o funcionamiento que tiene la empresa. Por tanto, se demuestra que no existe relación entre estas dos variables, corroborando el hecho que en el país, a pesar de la informalidad, que es un factor incontrolable para las formales dentro de la industria. Las empresas pueden seguir desarrollándose ya sea de modo formal o informal, pero, si analizamos el nivel de productividad laboral obviamente vamos encontrar diferencias. Cuanto más formalizado es el negocio, tanto más preparado estará para implementar la Gestión por Competencias en su administración. Es preciso recalcar que se habla de tiempo de duración más no del progreso de la empresa. El nivel de formalidad o informalidad se explica por el hecho que existan empresas por un largo periodo que no crecen, avanzar o se desarrolla. El nivel de desarrollo si guarda relación con la formalización de la misma.

5.2.2 Análisis de Mejoramiento de las Competencias Gerenciales y la Productividad Laboral (Posterior a los 3 meses de intervención)

En esta parte se analizan los resultados de impacto que se aplicó a la muestra, después de haber transcurrido aproximadamente 90 días de la intervención (capacitación). Se analiza de modo comparativo con el logro obtenido, que en gran medida representa a la Productividad Laboral; vale decir, se analiza de cómo los elementos de las Competencias Gerenciales (Cognoscitivo, Procedimental y Actitudinal), influyeron en la Productividad Laboral, reflejada en los resultados.

Es importante precisar que cuando hablamos de las Competencias Gerenciales, nos estamos refiriendo a los elementos que conforman el Proceso Administrativo. Dicho de otro modo, todo aquel que funge de gerente o administrador en una empresa u área de trabajo, necesaria y obligatoriamente debe realizar las siguientes funciones gerenciales: Planeación, Organización, Dirección y Control. Estas funciones son transversales a cualquier empresa o actividad. Sin embargo, cuando analizamos desde el punto de vista funcional, vemos que toda empresa tiene departamentos/ áreas o secciones, distribuidas de acuerdo a la naturaleza de su actividad. Así hay algunas que son comunes a muchas empresas, tales como producción, comercialización (marketing y ventas), administración, finanzas, Gestión de Recursos Humanos, Logística, entre otros. Nuestro análisis se aboca a describir y explicar en el contexto de lo recabado como información primaria, lo que se percibe de tales funciones o actividades, desde la perspectiva de las competencias (Cognoscitivo, Procedimental y Actitudinal) en relación a la Productividad Laboral, obtenida a partir del trabajo que desarrollan los que colaboran en la empresa. Al respecto, los cuadros, gráficos, descriptivos estadísticos y comentarios en detalle se podrá verificar en el Anexo 09.2

A. Dirección Organizacional

Dirigir es una actividad muy importante para cualquier organización. Dirigir implica encausar las mentes y acciones de los colaboradores para que a través de su trabajo alcancen metas o logren objetivos¹⁴³. El gráfico 09.2.1, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 3), Procedimental (Preg. 23) y Actitudinal (Pregs. 31 y 32), refleja el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, dado que el 32% valoraron como Mucho y el 59% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercano (1.76). Ahora bien, si analizamos comparativamente con la Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.4), vemos que para el 85% de los encuestados ha sido Bastante y para el 4% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y la productividad laboral obtenida en la función de Dirección Organizacional, dado que el nivel de significancia es alto. En ese orden de ideas, a la luz de los resultados cuantitativos, creemos que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, porque ha permitido potenciar sus competencias gerenciales, en esta función administrativa.

B. Productividad Laboral

Partiendo de la concepción que la productividad laboral, es una relación entre la producción y el personal ocupado, como resultado de lo bien que se aprovecha del trabajo de cada colaborador¹⁴⁴, la gráfica 09.2.2 refleja los resultados con respecto a esta competencia que se

¹⁴³ Stoner, James y Freeman, Edward. (1998). Administración. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México DF

¹⁴⁴ Ahumada, Ívico (1987) La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970-1981, México.

refleja en los elementos Cognoscitivos, Procedimental y Actitudinal. Ser productivo para la empresa, es muy importante, dado que el 26% la valoraron como Mucho y el 65% como Bastante, que en suma representa el 91% del total de los encuestados. Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante no está muy lejana (1.86). Ahora bien, si analizamos comparativamente con los logros gerenciales que han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.8), observamos que para el 29% de los encuestados ha sido Mucho y para el 70% ha sido Bastante. Basados en estos resultados, podemos decir que existe concordancia entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la Productividad Laboral, puesto que el nivel de significancia es alto.

C. Planificación Empresarial

La planificación es una actividad importante en la función gerencial, para cualquier empresa. Planificar significa hacer un esfuerzo reflexivo de proyección al escenario futuro de lo que creemos que debe lograr o alcanzar la organización¹⁴⁵. Al respecto el 18% de los encuestados de la manifestaron que la capacitación les sirvió Mucho, en tanto que el 72% dijeron que le sirvió Bastante (Gráfico 09.2.3). Si se revisa a través de los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total concordancia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está cercano (1.89). Ahora bien, si se compara con los Productividad Laboral reflejada en los logros gerenciales que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.12), vemos que para el 51% de los encuestados ha sido Bastante y para el 16% ha sido Mucho, que en suma ascienden al 67% del total encuestado. Por tanto, tales resultados reflejan la concordancia que

¹⁴⁵ Certo, Samuel. (2001). Administración. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, Colombia.

existe entre los elementos de las competencias y la Productividad Laboral referidos a la Planificación Empresarial, dado que el nivel de significancia, una vez más, es alto. En ese orden de ideas, y a la luz de los resultados cuantitativos, podemos afirmar que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, referidos a la Planificación Empresarial, sido muy satisfactoria, porque hay un 84% que considera que sus competencias gerenciales han mejorado.

D. Organización Empresarial

Tal como lo menciona Certo, organizar es una actividad dinámica por excelencia, que implica acción propiamente dicha, asignándole funciones, definiendo responsabilidades y distribuyendo recursos, para que los colaboradores hagan bien su trabajo. En la gráfica 09.2.4 vemos las percepciones de los encuestados, con respecto a sus competencias en Organización Empresarial, que consolida los tres elementos (Cognoscitivo, Procedimental y Actitudinal). El impacto que ha tenido la capacitación en esta competencia para el desarrollo de la empresa, es percibida como muy importante, dado que el 48% valoraron Mucho y el 46% valoraron Bastante, que representan el 94% del total de los encuestados. Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que hay una diferencia entre la mediana y la moda, en tanto que la media coincide aproximadamente con la mediana hacia la opción Bastante (1.55). Por otro lado, si analizamos comparativamente con los logros gerenciales (Productividad Laboral) que han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.16), observamos que para el 13% de los encuestados ha sido Mucho y para el 68% ha sido Bastante. Basados en tales resultados, podemos decir que existe concordancia entre los elementos de las competencias y la productividad laboral, referidos a la función de Organización Empresarial, puesto que el nivel de significancia es alto. Así creemos como en los casos anteriores la capacitación tuvo su efectividad al potenciar sus competencias gerenciales, los cuales se reflejan en sus

niveles de mejora en la presentación y acabado de los calzados que fabrican, que a su vez repercute en el incremento de su rentabilidad y crecimiento organizacional.

E. Técnica Productiva

Si bien es cierto que los temas de la capacitación impartida estuvo mas centrado a mejorar sus habilidades y destrezas gerenciales, también es cierto que a petición de los mismos empresarios, se tuvo que incorporar una sesión técnica que permitan mejorar sus diseños con el soporte de aplicativo informático (diseño de nuevos modelos de calzado en 3D). Para esta parte se contó con el apoyo de Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal)¹⁴⁶, entidad dependiente del Ministerio de la Producción. La gráfica 09.2.5 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia técnicas en la producción. Así, el impacto de la capacitación proporcionada para el desarrollo de su empresa ha sido , es muy importante para el 91% de los encuestados (36% valoraron como Mucho y el 55% como Bastante). Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total concordancia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercana (1.76). Por otro lado si se analiza la capacitación impartida en relación la Productividad Laboral (logros gerenciales) vemos que para el 72% de los encuestados ha sido Bastante y para el 15% ha sido Mucho (grafico 09.1.20); lo que implica que dichos resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y la Productividad Laboral, referidos a la Técnica Productiva, dado que el nivel de significancia, nuevamente, es alto. En ese orden de ideas, y a la luz de los resultados cuantitativos, podemos afirmar que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido muy satisfactoria, porque ha influido en la mejora del proceso

¹⁴⁶ Para mayor información, revisar el link de Citeccal, en <http://www.citeccal.com.pe/>

productivo y del proceso de abastecimiento de insumos.

F. Gestión del Talento Humano

Gestionar el talento humano en una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, incorporar y desarrollar sus potencialidades, diseñar y desarrollar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad organizacional¹⁴⁷.

Es aquella parte de la dirección de la organización que se ocupa de planificar, organizar y controlar los procesos humanos en el trabajo, formulando las políticas, ejecutando y controlando las actividades relativas a la obtención, desarrollo y permanencia del personal en la organización¹⁴⁸. Así, la gráfica 09.2.6 refleja la percepción de los encuestados, con respecto a la competencia en **Gestión del Talento Humano**, que consolida los elementos Cognoscitivos, Procedimentales y Actitudinales. El impacto que ha tenido la capacitación impartida para mejorar sus competencias gerenciales en esta función ha sido muy importante, dado que el 90% de los encuestados manifestaron que valoraron mucho/ bastante (46% como Mucho y el 44% como Bastante). Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una diferencia, Bastante (2.00) y Mucho (1.00), respectivamente; en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante no está muy lejana (1.61). Ahora bien, si se analiza comparativamente con el impacto de la mejora de tales habilidades gerenciales en la Productividad Laboral (logros gerenciales) observamos que para el 30% de los encuestados ha sido Mucho y para el 65% ha sido Bastante (Gráfica 09.1.24). Basados en estos resultados, podemos decir que

¹⁴⁷ Tito, Pedro. (2003). El trabajador es el recurso más valioso que disponen las empresas. Investigación publicada en la Edición N° 12, Volumen 6, Diciembre 2003, de la Revista de Investigaciones de la FCA-UNMSM. “**Gestión en el Tercer Milenio**”. ISSN 1560-9081.

¹⁴⁸ Tito, Pedro. Op Cit.

existe concordancia entre los elementos de las competencias gerenciales y la productividad laboral, referidos a la Gestión del Talento Humano, puesto que el nivel de significancia es alto. Esto implica que si se desea mejorar los niveles de productividad laboral en los talleres de confección de calzado, los directivos/ propietarios deben tener el “tacto” para hacer que su gente trabaje bien y cumpla las metas en las fechas programadas. Eso es tema de motivación, inteligencia emocional, liderazgo y capacidades para negociar y solucionar conflictos¹⁴⁹.

G. Marketing y Ventas

La gráfica 09.2.7 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **marketing y ventas**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 7,10 y 13) y Procedimental (Preg. 18, 24 y 25). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es muy importante, dado que el 20% valoraron como Mucho y el 70% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercano (1.87). Ahora bien, si analizamos comparativamente con Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.27), vemos que para el 63% de los encuestados ha sido Bastante y para el 20% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos al Marketing y Ventas, dado que el nivel de significancia es alto. En ese orden de ideas, a la luz de los resultados cuantitativos, creemos que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, ya que ha permitido mejorar el posicionamiento de su marca y en la obtención de nuevas herramientas para mejorar el trato con sus clientes

¹⁴⁹ Tito, Pedro. (2005). El potencial humano y los estímulos organizacionales. Tesis de Magister en Administración, con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

H. Técnica Financiera

La gráfica 09.2.8 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **técnica financiera**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg 11) y Procedimental (Preg. 20). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es muy importante, dado que el 71% valoraron como Mucho y el 29% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Mucho (1.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Mucho está muy cercano (1.2). En este orden de ideas, si analizamos comparativamente con la Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.30), vemos que para el 65% de los encuestados ha sido Bastante y para el 26% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la técnica Financiera, dado que el nivel de significancia es alto. Nuevamente vemos a la luz de los resultados cuantitativos, que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, porque ha permitido incrementar sus competencias, que se reflejan en la mejora de su performance financiero: determinación de costos y estados financieros, acceso al mercado financiero, etc.

5.2.3 Comprobación de Hipótesis de las Competencias y Productividad Laboral

A continuación se procede a demostrar estadísticamente la validez de la hipótesis, aplicando la prueba de Chi – cuadrado (Chi^2) de independencia de variables, para comprobar si dos variables son independientes, o en su defecto guardan correlación, en las observaciones de una misma población.

Los datos de la muestra que se presentan, se clasifican a la vez en las “r” categorías de la variable X, y las “c” categorías de la variable Y.

De esta manera, los datos de la muestra se resumen en tablas de contingencia, que desde el punto de vista de la estadística, son cuadros de doble entrada donde cada observación de la muestra se encuentra clasificada en dos niveles de categorías. Los datos de las pruebas χ^2 se encuentran contenidos en dichas tablas de doble entrada o clasificación, trabajando con un nivel de significancia " α " de 0,05 o del 5%. Veamos los resultados que arrojan a través de aplicativo Minitab.

1. Nivel de Conocimiento versus Productividad Laboral, después de la intervención (capacitación)

a. Hipótesis:

H_0 : El nivel de conocimientos, elemento de la Gestión por Competencias, NO influye en la productividad laboral, como un logro después de la capacitación.

H_1 : El nivel de conocimientos, elemento de la Gestión por Competencias, SI influye en la productividad laboral, como un logro después de la capacitación.

b. Tabla de Contingencia:

Elemento Cognoscitivo	Productividad Laboral después de la Capacitación					Total
	Mucho	Bastante	Algo	Casi Nada	Nada	
Valores Observados						
Mucho/Bastante	11	35	0	0	0	46
Algo	0	41	1	0	0	42
Casi nada/Nada	0	0	8	0	0	8
Total	11	76	9	0	0	96
Valores Esperados						
Mucho/Bastante	5.27	36.42	4.31	0	0	46.00
Algo	4.81	33.25	3.94	0	0	42.00
Casi nada	0.92	6.33	0.75	0	0	8.00
Total	11.00	76.00	9.00	0	0	96.00
Cálculos del Estadístico de Prueba						
Mucho/Bastante	6.227	0.055	4.313	0	0	10.595
Algo	4.813	1.806	2.191	0	0	8.810
Casi nada/Nada	0.917	6.333	70.083	0	0	77.333
Total	11.957	8.194	76.587	0	0	96.739

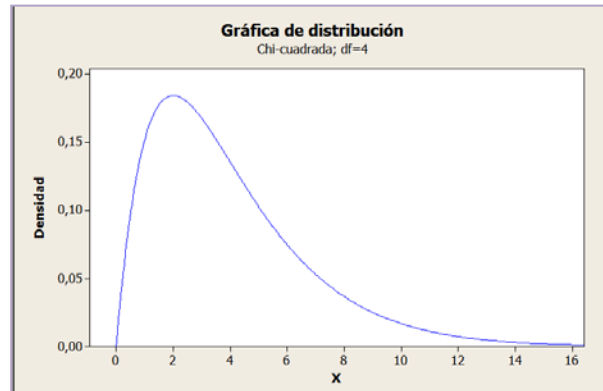
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que la unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 96.739$$

d. Función de probabilidad Chi – cuadrado 4 con grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica procesada en MINITAB, se obtiene un Valor Crítico para $X^2_{(4;0,95)} = 9.487$. Por tanto, como el $X^2_c > X^2_{(4;0,95)}$,

entonces se rechaza H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis de los resultados de Mejoramiento de las Competencias Gerenciales, de una doble clasificación de las variables: Elemento Cognoscitivo versus Productividad Laboral, de una muestra de 96 empresarios, se concluye al 5% de nivel de significancia, que el elemento Cognoscitivo como componente de la Gestión por Competencias, sí influye en la Productividad Laboral, dado el impacto de la capacitación implementada en los directivos y/o propietarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana. Dicho de otro modo, ambas variables se encuentran relacionadas o muestran un nivel de dependencia.

2. Nivel de Habilidades y Destrezas (Procedimental) versus Productividad Laboral, después de la intervención (capacitación).

a. Hipótesis:

H_0 : El nivel de habilidades y destrezas (elemento Procedimental), de la Gestión por Competencias, NO influye en la Productividad Laboral, como un logro después de la capacitación.

H_1 : El nivel de habilidades y destrezas (elemento Procedimental), de la Gestión por Competencias, SI influye en la Productividad Laboral, como un logro después de la capacitación.

b. Tabla de Contingencia:

Elemento Procedimental	Productividad Laboral después de la Capacitación					Total
	Mucho	Bastante	Algo	Casi nada	Nada	
Valores Observados						
Mucho	10	4	0	0	0	14
Bastante	1	52	1	0	0	54
Algo	0	20	4	0	0	24
Casi nada/Nada	0	0	4	0	0	4
Total	11	76	9	0	0	96
Valores Esperados						
Mucho	1.60	11.08	1.31	0	0	14.00
Bastante	6.19	42.75	5.06	0	0	54.00
Algo	2.75	19.00	2.25	0	0	24.00
Casi nada/Nada	0.46	3.17	0.38	0	0	4.00
Total	11.00	76.00	9.00	0	0	96.00
Cálculos del Estadístico de Prueba						
Mucho	43.942	4.527	1.313	0	0	49.782
Bastante	4.349	2.001	3.260	0	0	9.610
Algo	2.750	0.053	1.361	0	0	4.164
Casi nada/Nada	0.458	3.167	35.042	0	0	38.667
Total	51.499	9.748	40.976	0	0	102.222

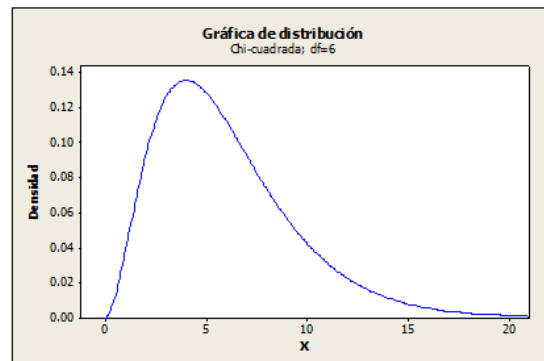
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que la unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 102.222$$

d. Función de probabilidad Chi – cuadrado 6 con grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica procesada en MINITAB, se obtiene un Valor Crítico para $X^2_{(6;0,95)} = 12.6$. Por tanto, como el $X^2_c > X^2_{(6;0,95)}$, entonces se rechaza H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis de los resultados de Mejoramiento de las Competencias Gerenciales, de una doble clasificación de las variables: Elemento Procedimental versus Productividad Laboral, de una muestra de 96 empresarios, se concluye al 5% de nivel de significancia, que las Habilidades y Destrezas como componente de la Gestión por Competencias, sí influye en la Productividad Laboral, dado el impacto de la capacitación implementada en los directivos y/o propietarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana. Dicho de otro modo, ambas variables se encuentran relacionadas o muestran un nivel de dependencia.

3. Nivel de Actitudes versus Productividad Laboral, después de la intervención (capacitación).

a. Hipótesis:

H_0 : El nivel de actitudes, elemento de la Gestión por Competencias, NO influye en la Productividad Laboral, como un logro después de la capacitación.

H_1 : El nivel de actitudes, elemento de la Gestión por Competencias, SI influye en la Productividad Laboral, como un logro después de la capacitación.

b. Tabla de Contingencia:

Nivel Actitudinal	Productividad Laboral después de la Capacitación					Total
	Mucho	Bastante	Algo	Casi nada	Nada	
Valores Observados						
Mucho	8	32	1	0	0	41
Bastante/Algo	3	44	4	0	0	51
Casi nada/Nada	0	0	4	0	0	4
Total	11	76	9	0	0	96
Valores Esperados						
Mucho	4.70	32.46	3.84	0	0	41.00
Bastante/Algo	5.84	40.38	4.78	0	0	51.00
Casi nada/Nada	0.46	3.17	0.38	0	0	4.00
Total	11.00	76.00	9.00	0	0	96
Cálculos del Estadístico de Prueba						
Mucho	2.321	0.006	2.104	0	0	4.431
Bastante/Algo	1.384	0.325	0.128	0	0	1.837
Casi nada/Nada	0.458	3.167	35.042	0	0	38.667
Total	4.163	3.498	37.274	0	0	44.935

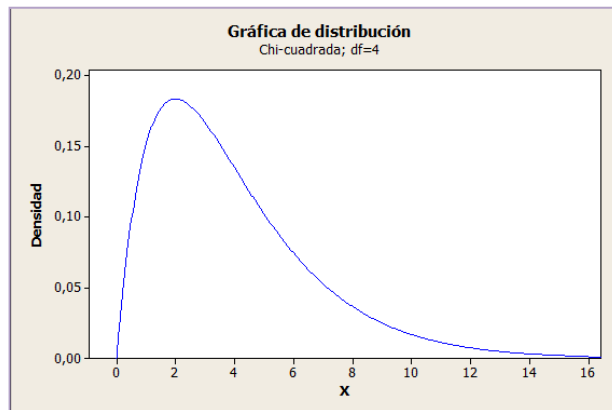
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que la unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 44.935$$

d. Función de probabilidad Chi – cuadrado con 4 grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica procesada en MINITAB, se obtiene un Valor Crítico $X^2_{(4;0,95)} = 9.487$. Por tanto, como el $X^2_c > X^2_{(4;0,95)}$, entonces se rechaza H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis de los resultados de Mejoramiento de las Competencias Gerenciales, de una doble clasificación de las variables: Elemento Actitudinal versus Productividad Laboral, de una muestra de 96 empresarios, se concluye al 5% de nivel de significancia, que el elemento Actitudinal como componente de la Gestión por Competencias, sí influye en la Productividad Laboral, dado el impacto de la capacitación implementada en los directivos y/o propietarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana. Dicho de otro modo, ambas variables se encuentran relacionadas o muestran un nivel de dependencia.

4. Consolidado de la Gestión por Competencias versus Productividad Laboral global, después de la intervención (capacitación).

a. Hipótesis:

H_0 : Los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes, elementos de la Gestión por Competencias, NO influyen en la Productividad Laboral, como logros después de la intervención (capacitación).

H_1 : Los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes, elementos de la Gestión por Competencias, SI influyen en la Productividad Laboral, como logros después de la intervención (capacitación).

b. Tabla de Contingencia:

Gestión por Competencias	Logro en la Productividad Laboral			Total
	Mucho	Bastante	Algo/Casi Nada/ Nada	
Valores Observados				
Mucho	8	0	0	8
Bastante	3	70	1	74
Algo	0	6	4	10
Casi nada/Nada	0	0	4	4
Total	11	76	9	96
Valores Esperados				
Mucho	0.92	6.33	0.75	8
Bastante	8.48	58.58	6.94	74
Algo	1.15	7.92	0.94	10
Casi nada/Nada	0.46	3.17	0.38	4
Total	11	76	9	96
Cálculos del Estadístico de Prueba				
Mucho	54.735	6.333	0.75	61.818
Bastante	3.541	2.225	5.082	10.848
Algo	1.146	0.464	10.004	11.614
Casi nada/Nada	0.458	3.167	35.042	38.667
Total	59.88	12.189	50.878	

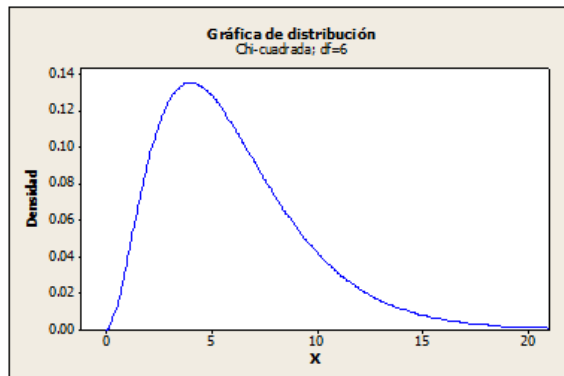
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que la unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 44.935$$

d. Función de probabilidad Chi – cuadrado con 6 grados de libertad:



Como podemos apreciar en la gráfica procesada en MINITAB, se obtiene un Valor Crítico para $X_{(6;0,95)}^2 = 12.5916$, Por tanto, como el $X_c^2 > X_{(4;0,95)}^2$, entonces se rechaza H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis de los resultados de Mejoramiento de las Competencias Gerenciales, de una doble clasificación de las variables: Consolidado de la Gestión por Competencias versus Productividad Laboral global, de una muestra de 96 empresarios, se concluye al 5% de nivel de significancia, que los elementos: Conocimiento, Habilidades y Destrezas, y Actitudes, como componentes de la Gestión por Competencias, sí influyen en la Productividad Laboral, dado el impacto de la capacitación implementada en los directivos y/o propietarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana. Dicho de otro modo, ambas variables se encuentran relacionadas o muestran un nivel de dependencia.

5.2.4 Relación entre Competencias y Datos de control

A continuación se procede a demostrar estadísticamente la validez de la hipótesis en relación a las Competencias y los Datos de Control, aplicando la prueba de Chi – cuadrado (Chi^2) de independencia de variables, para comprobar si dos variables son independientes, o en su defecto guardan correlación, en las observaciones de una misma población.

Los datos de la muestra que se presentan de aquí en adelante, se clasifican a la vez en las “r” categorías de la variable X, y las “c” categorías de la variable Y.

De esta manera, los datos de la muestra se resumen en tablas de contingencia, que desde el punto de vista de la estadística, son cuadros de doble entrada donde cada observación de la muestra se encuentra clasificada en dos niveles de categorías. Los datos de las pruebas Chi² se encuentran contenidos en dichas tablas de doble entrada o clasificación, trabajando con un nivel de significancia “α” de 0,05 o del 5%. Veamos los resultados que arrojan a través de aplicativo Minitab.

1. Empresas con Registro Único de Contribuyente versus Capacidades de la Gestión por Competencias

a. Hipótesis:

H_0 : Que una empresa cuente con Registro Único de Contribuyente (RUC) NO influyen en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

H_1 : Que una empresa cuente con Registro Único de Contribuyente (RUC) SI influyen en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

b. Tabla de Contingencia:

Empresa con Registro Único de Contribuyente	Nivel de la Gestión por Competencias				TOTAL
	Mucho	Bastante	Algo	Casi Nada/Nada	
Valores Observados					
Sí	5	32	6	4	47
No	3	42	4	0	49
TOTAL	8	74	10	4	96
Valores Esperados					
Sí	3.92	36.23	4.90	1.96	47.00

No	4.08	37.77	5.10	2.04	49.00
TOTAL	8.00	74.00	10.00	4.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba					
Sí	0.30	0.50	0.25	2.13	3.17
No	0.29	0.47	0.24	2.04	3.04
TOTAL	0.59	0.97	0.49	4.17	6.212

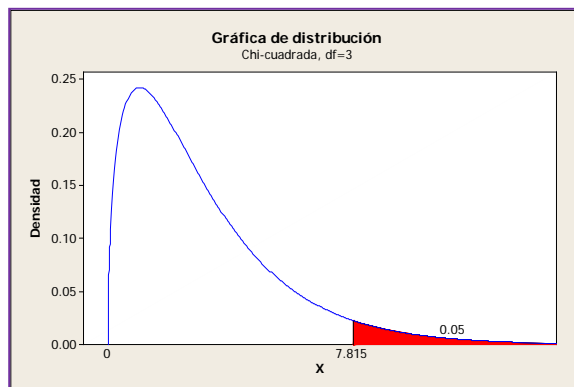
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la Prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 6.212$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 3 con grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 6.212$ es menor al Valor Crítico $X_{(3;0.95)}^2 = 7.8147$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_1 .

Decisión: Se acepta H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen a un nivel de significancia del 5%, el hecho de que las empresas cuentan con Registro Único de Contribuyente no implica, necesariamente, que este 'título' influya en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias. Por tanto, se demuestra que no existe relación entre estas dos variables. Cruzando estos resultados con lo

manifestado en las entrevistas en profundidad, podemos colegir las empresas que cuentan con todos sus papeles en regla y tributan a favor del Estado, estarán en una mejor posición de contar con personal poseedora de rendimientos superiores, en relación a aquellas empresas que no cuentan con su Registro Único de Contribuyente (RUC), factor importante, en términos de competencias, para generar una mayor productividad en sus labores dentro de la empresa.

2. Tiempo de funcionamiento de la Empresa versus Capacidades de la Gestión por Competencias

a. Hipótesis:

H_0 : El tiempo de funcionamiento de la empresa NO influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

H_1 : El tiempo de funcionamiento de la empresa SI influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

b. Tabla de Contingencia:

Tiempo de Funcionamiento (Años)	Nivel de la Gestión por Competencias				TOTAL
	Mucho	Bastante	Algo	Casi Nada/Nada	
Valores Observados					
[1-7)	2	31	7	1	41
[7-13)	2	17	0	1	20
[13-19)	1	7	1	1	10
[19-...)	3	19	2	1	25
TOTAL	8	74	10	4	96
Valores Esperados					
[1-7)	3.42	31.60	4.27	1.71	41.00
[7-13)	1.67	15.42	2.08	0.83	20.00
[13-19)	0.83	7.71	1.04	0.42	10.00
[19-...)	2.08	19.27	2.60	1.04	25.00
TOTAL	8.00	74.00	10.00	4.00	96.00

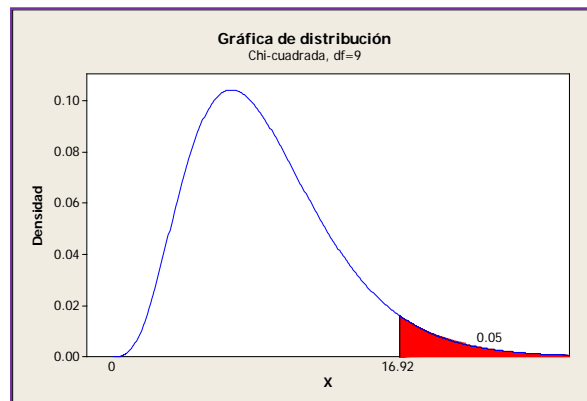
Calculo del Estadístico de Prueba					
[1-7)	0.587	0.012	1.744	0.294	2.637
[7-13)	0.067	0.163	2.083	0.033	2.346
[13-19)	0.033	0.065	0.002	0.817	0.917
[19-...)	0.403	0.004	0.140	0.002	0.549
TOTAL	1.090	0.244	3.969	1.146	6.448

Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la Prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}, X_c^2 = 6.448$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 9 con grados de libertad



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 6.448$ es menor al Valor Crítico $X_{(9;0.95)}^2 = 16.9190$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_1 .

Decisión: Se acepta H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen a un nivel de significancia del 5%, el hecho que una empresa tenga más años de operatividad o funcionamiento en el Sector Calzado no implica, necesariamente que influya en la generación de las competencias de sus trabajadores o colaboradores. La prueba demuestra que, el tiempo de funcionamiento de la empresa no influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias. Por tanto, se

demuestra que no existe relación entre estas dos variables. Vale decir, el tiempo de funcionamiento del negocio, no es un requisito indispensable para la implantación de la Gestión por Competencias en la administración. Dicho de otro modo, el nivel de productividad laboral no necesariamente se relaciona con el mayor tiempo de funcionamiento del negocio. Esta hipótesis demuestra que el modelo de competencias no se relaciona con el tiempo de existencia, facilitando por tanto que se implemente en cualquier momento, siempre que haya un convencimiento de la gerencia.

3. Sexo del personal en la empresa versus Capacidades de la Gestión por Competencias

a. Hipótesis:

H_0 : El sexo del personal en la empresa NO influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

H_1 : El sexo del personal en la empresa SI influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión por Competencias.

b. Tabla de Contingencia:

Sexo del Personal	Nivel de la Gestión por Competencias				TOTAL
	Mucho	Bastante	Algo	Casi Nada/Nada	
Valores Observados					
Hombres	7	52	6	4	69
Mujeres	1	22	4	0	27
TOTAL	8	74	10	4	96
Valores Esperados					
Hombres	5.75	53.19	7.19	2.88	69.01
Mujeres	2.25	20.81	2.81	1.12	26.99
TOTAL	8.00	74.00	10.00	4.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba					
Hombres	0.272	0.027	0.196	0.440	0.935

Mujeres	0.694	0.068	0.501	1.125	2.388
TOTAL	0.966	0.095	0.697	1.565	3.323

Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

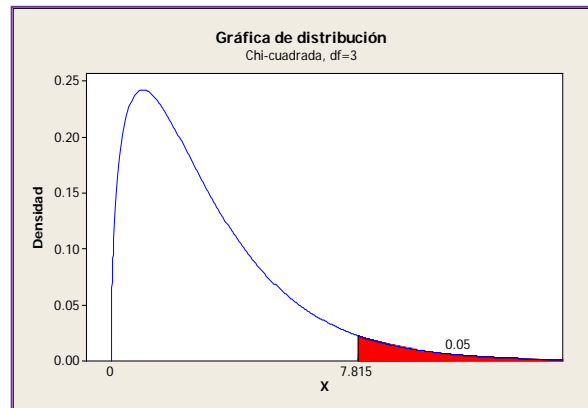
c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 3.323$$

d. Función de Probabilidad Chi – Cuadrado 3 con grados de libertad:

Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 3.323$ es menor al Valor Crítico $X_{(9;0.95)}^2 = 7.8147$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_1 .



Decisión: Se acepta H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen que, a un nivel de significancia del 5%, el sexo de los trabajadores o colaboradores de la empresa no implican, necesariamente, una marcada tendencia al logro de los niveles de productividad laboral. Esta hipótesis demuestra el hecho de que en el sector sean colaboradores hombres no implica que tengan mejores o superiores competencias que las mujeres, y viceversa. En resumen, el sexo del personal en la empresa no influye en las capacidades del personal con respecto a la Gestión

por Competencias, dado que no existe relación entre estas dos variables.

4. Nivel de Estudios versus Capacidades Cognitivas

a. Hipótesis:

H_0 : El nivel de estudios de los empresarios del calzado sí influye en su nivel de capacidades cognitivas.

H_1 : El nivel de estudios de los empresarios del calzado no influye en su nivel de capacidades cognitivas.

b. Tabla de Contingencia:

Nivel de Estudios	Nivel de capacidades Cognitivas			TOTAL
	Bastante	Algo	Casi Nada/Nada	
Valores Observados				
NO PRECISA	5	2	2	9
Sup. Univ. Comp./Incom.	8	8	0	16
Sup. No univ. C.	6	7	2	15
Sup. No univ. Incomp.	10	13	3	26
Secundaria/Primaria	17	12	1	30
TOTAL	46	42	8	96
Valores Esperados				
NO PRECISA	4.31	3.94	0.75	9.00
Sup. Univ. Comp./Incom.	7.67	7.00	1.33	16.00
Sup. No univ. C.	7.19	6.56	1.25	15.00
Sup. No univ. Incomp.	12.46	11.38	2.17	26.00
Secundaria/Primaria	14.38	13.13	2.50	30.00
TOTAL	46.00	42.00	8.00	96.00
Calculo del Estadístico de Prueba				
NO PRECISA	0.11	0.95	2.08	3.15
Sup. Univ. Comp./Incom.	0.01	0.14	1.33	1.49
Sup. No univ. C.	0.20	0.03	0.45	0.68
Sup. No univ. Incomp.	0.49	0.23	0.32	1.04

Incomp.				
Secundaria/Primaria	0.48	0.10	0.90	1.48
TOTAL	1.28	1.45	5.09	7.83

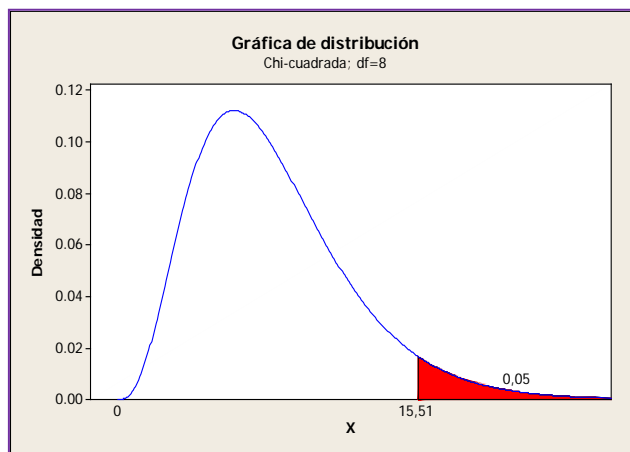
Advertencia: Hay celdas con conteos esperados menores que unidad.
Aproximación Chi – cuadrado probablemente no valida.

c. Estadístico de la prueba:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ donde: } E_{ij} = \frac{O_{*j} O_{i*}}{n}$$

$$X_c^2 = 7.83$$

d. Función de probabilidad Chi – Cuadrado 8 con grados de libertad:



Como podemos apreciar en la grafica arrojada por el MINITAB, nuestro $X_c^2 = 7.83$ es menor al Valor Crítico $X_{(9;0.95)}^2 = 15.5073$, es decir, no pertenece a la Región de Rechazo; entonces se rechaza H_1 .

Decisión: Se acepta H_0 .

e. Conclusión:

Del análisis en los resultados de la Encuesta de Impacto, las estadísticas concluyen a un nivel de significancia del 5%, que los estudios de los directivos o administradores de las empresas que fueron encuestadas sí influyen en las capacidades cognitivas de los mismos. La prueba nos demuestra que a mayor formación, mejores serán sus competencias cognitivas de los directivos o administradores. De la misma forma, por deducción lógica, se colige que esta demostración también funciona, para los

colaboradores, vale decir, cuanto más formación tengan, mejores y mayores competencias cognitivas tendrán, para ejecutar sus trabajos.

5.3 ANALISIS CUALITATIVO A POSTERIORI DE LA INTERVENCIÓN EN EL SECTOR CONFECCIONES DE CALZADO

Después que transcurrió aproximadamente noventa días, se procedió a realizar entrevistas en profundidad a 5 personalidades, entre funcionaria del Ministerio de la Producción (Directora Ejecutiva de CITEccal), dirigente gremial (Presidente de la Asociación de Productores de Calzado del Parque Industrial de Villa el Salvador) y empresarios emprendedores del sector confección de calzado; entre otros para conocer sobre la política del Estado referido al apoyo del sector, niveles de consorciamiento y organización corporativa, y capacitación o *expertise* productiva o negociadora.

5.3.1 A nivel de políticas de Estado

Desde la época del gobierno de Fujimori, el Estado Peruano, ha venido promoviendo a través de programas sociales de apoyo a los estudiantes, madres de familia, adultos mayores, de escasos recursos económicos, el otorgamiento de calzados, buzos, libros para los escolares, alimentos y equipos de cocina para las madres de familia, entre otros. Desde la perspectiva de los proveedores para el cumplimiento de tales programas, el Estado promovió compras masivas a los fabricantes y productores, fundamentalmente del sector Mype. Este hecho obligó a que los productores –*como en el caso de confección de calzado*- formen alianzas o se consorcién entre empresas, para responder a las compras masivas. Esta política de apoyo a los empresarios Mypes y desarrollo de programas sociales se continuó en el gobierno de Toledo con menor intensidad y retomado con mayor impacto por el Gobierno de García. A decir de los entrevistados¹⁵⁰ participar en tales programas fue un paliativo,

¹⁵⁰ Para mayor información sobre las entrevistas en profundidad, revisar los anexos: Anexo 12, Sistematización de la entrevista y Anexo 13, Transcripción de la entrevista en profundidad.

para aliviar las alicaídas economías. Desde el punto vista empresarial fue un retroceso, que menoscabó los emprendimientos y socavó los ingenios y las creatividades propios de los empresarios Mypes. El tener que producir en forma masiva un modelo de calzado simple, con un margen de utilidad insignificante e incluso con riesgos de ser observado por los supervisores, no fue un negocio favorable para el sector. De allí que muchos empresarios optaron por dejar de participar en los programas estatales y continuar produciendo los modelos y en las líneas de mayor competencia, para mantenerse vigentes en el mercado nacional. Trabajar de esta forma se vuelve interesante porque se mantienen atentos con las tendencias del mercado y obtienen mayores y mejores ganancias.

5.3.2 Consorciamiento y organización corporativa

Hay una larga experiencia ganada en el sector en la conformación de alianzas y consorciamientos entre empresarios para ganar mercado, o defenderse contra las importaciones que muchas veces recurren a formas vedadas en los negocios internacionales. Así para participar en los programas estatales una condición *sine quanun*, era sumarse a los consorcios que los empresarios debían formar, por exigencia de los núcleos ejecutores, encargados de otorgar las cuotas de producción por cada taller. En este punto algo que debemos destacar es que los consorciamientos entre empresarios del sector lo hacen porque aparecen propuestas de compras mayores a sus capacidades productivas, tal como ocurre con las compras del Estado o compras de algunas empresas mineras, vía licitación, lo que les obliga tener que sumar esfuerzos para atender los grandes pedidos.

Otras veces, cuando son pedidos de clientes que no exigen mayores formalidades –ej: *control de calidad o prueba de resistencia de los insumos*- las formas de cómo solucionan, son recurriendo a las subcontrataciones. Entonces, terminan tercerizando funciones del proceso, que se presentan como cuellos de botella. En esta parte, si bien es cierto, que las subcontrataciones difieren de las consorcios, *-dado que*

en la primera hay dependencia en tanto que en la segunda hay alianza entre empresarios de modo horizontal-, de todos modos hay algunos hechos que nos hacen pensar, que son formas incipientes de consorciamiento: Transferencia tecnológica del quien contrata, patronaje, homogenización de diseños, etc.

5.3.3 Emprendimiento empresarial

Como en el caso del sector confecciones de prendas de vestir, es en este sector donde los emprendimientos son frecuentes. Aquel operario o técnico que ha pasado por diferentes talleres durante determinados años, con el tiempo opta por aperturar su propio taller de confección de calzado, son casos frecuentes. Para el caso de la presente investigación del total de los encuestados, prácticamente casi todos (95%) se iniciaron trabajando como dependientes para empresas o talleres¹⁵¹. Como vieron que el proceso era fácil optaron por emprender su propio negocio. Con el tiempo pocos resistieron a los embates del entorno y lograron sobresalir, en tanto que la mayoría de ellos fracasaron, regresando a trabajar en calidad de dependientes para otras empresas del sector. En ese orden de ideas se puede afirmar que el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno. Es más, si se analiza, en el contexto de lo opinado por los entrevistados el emprendimiento va más relacionado con la acción que transforma, que con el mero ejercicio de generación de ideas. Si lo anterior lo determinamos como la esencia psicológica del emprendedor, estaríamos limitando a competencias relacionadas solamente con la creatividad y la capacidad de análisis, que son muy importantes pero insuficientes dado que existen otros elementos para identificar al emprendedor. A una persona se conoce que es emprendedor cuando al desarrollar un conjunto de actividades confluye en la creación de una empresa, y considera esta creación como un suceso de situaciones basados en el resultado de numerosos fracasos o éxitos, de perseverancia o de informaciones

¹⁵¹ Mayor información al respecto, consultar el Anexo 10, Datos de Control.

percibidas como importantes¹⁵².

Es en el sector de confección de calzado, cuando identificamos que hay un proceso de emprendimiento permanente, que a decir de Pratts y Agulles¹⁵³, el emprendedor es una persona con un cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos activados por las circunstancias. A ello podemos adicionar que el emprendedor peruano es una persona cuya cabeza o mente integra todas las posibilidades para hacer realidad su sueño de empresa; es alguien que cree que soñar y perseverar en ese sueño es posible, y tiene la motivación para persistir hasta que lograr conseguir lo que se propuso. Ejemplos de esas personas en el Perú, los tenemos de sobra, tal como lo describieron los entrevistados, cuando se les consultó de cómo se iniciaron en el negocio.

5.3.4 Capacitación o *expertise* productiva o negociadora

Los resultados de la investigación cuantitativa lo reflejan y los entrevistados en profundidad lo ratifican, no haber recibido capacitación en gestión empresarial y casi solo la cuarta parte de ellos recibió algún tipo de capacitación en gestión por entidades públicas fundamentalmente y algunas por entidades privadas. La deficiencia de capacitación en gestión como marketing, ventas, productividad, disminución de costos y otros, trae consigo una baja competitividad. De allí que valoren sobremanera las capacitaciones en gestión, los cuales se reflejaron con su asistencia masiva a las que se organizó como parte de la presente investigación.

En este orden de ideas, cuando una empresa es más grande las funciones se van especializando y delegando en cada persona una función especializada. Por ello es que creemos que se hace necesario

¹⁵² Rodríguez, Carlos y Jiménez, Manuel. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revista Innovar 15(26) pg. 73 – 89. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

¹⁵³ Pratts, M. Agulles, R. (2008). Algo más que intuición para los negocios – Competencias que todo emprendedor debería desarrollar. IESE Business School – Universidad de Navarra. DI-765.

impulsar un centro de formación de técnicos tanto para la parte productiva como para la parte administrativa.

CAPITULO VI: APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN

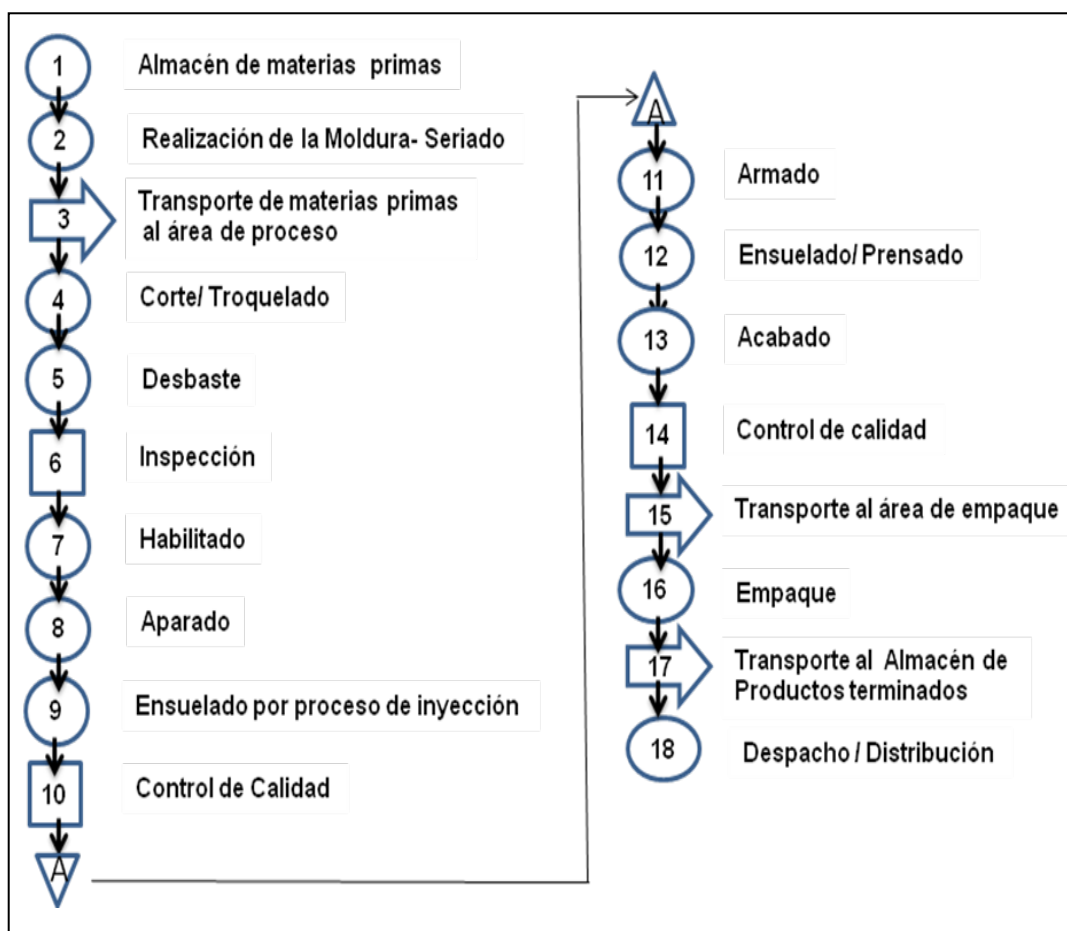
Luego de haber investigado el sector confección de calzado desde las fuentes bibliográficas y haber contrastado con los hallazgos del trabajo de campo –*para los cuales fue necesario recurrir a la aplicación de las encuestas, la observación y la entrevista en profundidad*-, creemos que el aporte de nuestra investigación se resume en lo siguiente:

6.1 Proceso de producción, distribución de planta e identificación de Puestos Tipo en el Sector confección de Calzado

1. Proceso de Producción

En concordancia con los resultados de la investigación, el siguiente flujograma refleja el proceso de confección de calzado cuasi-industrial, que es una característica muy común en las empresas de nuestro medio.

Figura 6.1
PROCESO DE PRODUCCION TIPO



FUENTE: Elaboración propia

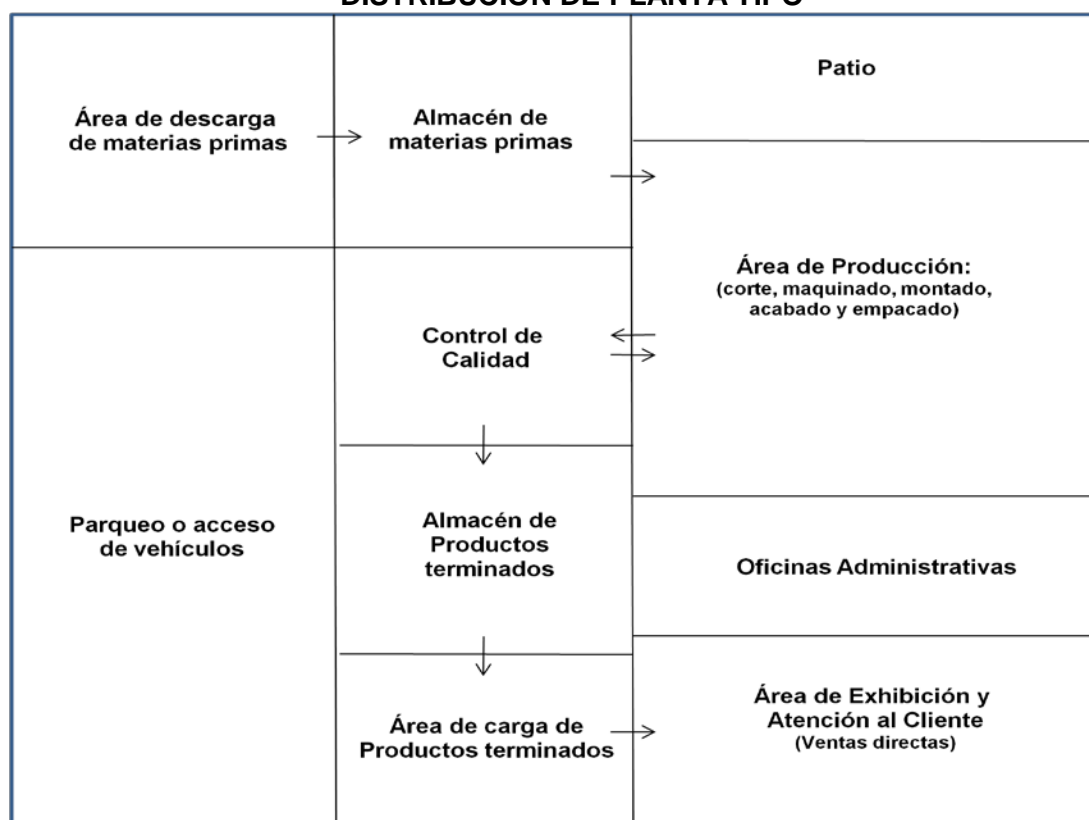
2. Distribución de Planta

Para optimizar el proceso productivo en la confección de calzado, toda planta de producción, en condiciones ideales, debe tener las siguientes áreas o secciones de producción:

- Área o sección de Materias primas
- Área/ Sección de Diseño o Seriado
- Área/ Sección de Corte o Troquelado
- Área/ Sección de Aparado
- Área/ Sección de Armado
- Área/ Sección de Acabado
- Área/ Sección de Productos terminados

De la misma forma, el plano de distribución de planta, tomando en cuenta tales áreas o secciones, se sugiere el siguiente plano.

Figura 6.2
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA TIPO



FUENTE: Elaboración propia

3. Identificación de puestos tipo

Con los resultados de la investigación hemos procedido elaborar una síntesis del proceso de fabricación de calzado, según el cuadro siguiente.

CUADRO 6.1
ELABORACIÓN DE CALZADO¹⁵⁴

PROCEDIMIENTOS		PUESTO	Maquinaria/ Herramienta
CORTE	Control de calidad del cuero. Corte de piezas, clasificación por tallas y formas	Cortador	Chavetas
	Corte, troquelado de cueros para tacos y partes duras del zapato. Clasificación de piezas para desbastes, temperatura de horno.	Troquelador	Troqueladora
DESBASTE+	Desbaste de zonas por donde se harán las costuras o uniones de las piezas que van a ser bordadas. Clasificación y control de calidad de las piezas.	Desbastador	Desbastadora
	Marcado de las áreas de unión del calzado. Clasificación por tallas y formas. Control de calidad de las piezas.	Marcador	Marcadores manuales
APARADO	Verificación de limpieza de corte piezas. Clasificación de piezas por modelo. Ojalillado de piezas por modelo. Verificar limpieza de ojalillado. Control de calidad de uniones.	Aparador	Aparadora
ARMA- DO	Remalle. Unión en horma. Unión con falsas. Unión con suelas. Control de calidad. Retiro de horma	Armador	Remalladora Armadora (puede sustituir todo el proceso)
ACA- BADO	Limpieza del calzado. Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores. Preparado de cajas. Almacén	Acabador Ancajador	

Elaboración: Propia.

De modo que, los puestos tipo más frecuentes en todo taller medianamente equipado, del sector confección de calzado, son los que se mencionan a continuación:

- Gerente o Administrador
- Modelista o diseñador
- Cortador/ Troquelador
- Desbastador
- Aparador
- Armador
- Acabador/ Encajador

¹⁵⁴ Adaptadas de Soto (2007) Op cit.

6.2 Diseño de Puestos desde la perspectiva de las Competencias

Tal como sugieren los expertos, un proceso de implantación de la Gestión por Competencias en una organización, pasa necesariamente entre otros:

1. Por una decisión y voluntad política de la alta dirección, para implementar la gestión de los colaboradores, desde la perspectiva de las competencias.
2. Definición de las competencias que la empresa privilegiará. Tales competencias pueden ser transversales para toda la organización o específicas por cada puesto o familia de puestos.
3. Proceso de implantación de las competencias de acuerdo a las etapas propuestas, en el punto 6.3 de la presente investigación.
4. Monitoreo y retroalimentación, para ir ajustando el modelo a la realidad particular de cada área o sección de trabajo, y en general a la realidad de la empresa.

A. Diccionario de Competencias para el sector confección de calzado

Después de haber analizado los resultados del trabajo de campo, recopiladas a través de las encuestas y complementadas con la observación directa y la entrevista en profundidad, creemos que las competencias siguientes son las requeridas en el sector confección de calzado. Tales competencias son los que a nuestro entender, conformarán el Diccionario o Catálogo de Competencias, de acuerdo a los puestos tipo en el proceso de producción de calzado.

1. **Trabajo en equipo:** Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individualmente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud de cooperación debe ser genuina.
2. **Capacidad para aprender:** Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de entender la realidad o de ver las cosas.

3. **Dinamismo:** Se refiere a la habilidad de trabajar duro en situaciones adversas, interactuando con personas diversas, que cambian constantemente en su pensamiento y proceder.
4. **Iniciativa:** Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente, cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar o consultar a su superior. También implica proponer mejoras aunque no haya un problema concreto en el proceso productivo.
5. **Liderazgo:** Es la habilidad para orientar las acciones de grupos humanos en una dirección determinada, empleando valores de acción y anticipación personales, para ser considerado con un ejemplo o un referente.
6. **Productividad:** Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores fijen la meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando la que se espera de ella.
7. **Responsabilidad:** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está por encima de sus propios intereses.
8. **Tolerancia bajo presión:** Habilidad para seguir actuando con efectividad en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdos, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
9. **Efectividad:** Capacidad de logro o alcance de metas, con el uso óptimo del tiempo, los equipos y materias primas que dispone. Se es efectivo porque se alcanza la meta o se obtiene logros, utilizando lo mínimo indispensable de los equipos y recursos con que dispone.
10. **Trabajo en equipo:** Habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a objetivos que no son de interés personal. Supone facilidad para las relaciones

interpersonales y capacidad para comprender de sus acciones en el éxito de las acciones del equipo.

11. **Flexibilidad:** Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Susceptible de cambiar o variar según las circunstancias y necesidades del trabajo.
12. **Autocontrol:** Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
13. **Sociabilidad:** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o generar redes de contactos con distintas personas.
14. **Orden y organización:** Capacidad para ejecutar las actividades observando las reglas o el sentido común, que implica la garantía de la utilización de los equipos e insumos con racionalidad, para desarrollar un trabajo efectivo.
15. **Perfección/Exactitud:** Capacidad para ejecutar el trabajo exacto, que garantice el logro de un producto o servicio de calidad. Aquel que posee el grado máximo para hacer excelentemente su trabajo.
16. **Agudeza Visual:** Capacidad de la vista que tiene el trabajador para distinguir objetos muy próximos entre sí y poder diferenciarlos por alguna característica o atributo.
17. **Habilidad Manual:** Capacidad en las manos que tiene el trabajador, para ejecutar las cosas con gracia y destreza.
18. **Atención:** Capacidad de atender. Utilizar los sentidos para tomar nota de la situación y ejecutar el trabajo de acuerdo a las indicaciones o los sucesos que ocurre en el ámbito laboral.
19. **Curiosidad:** Capacidad para averiguar o saber algo que pueda ser de interés personal y aplicarlos en su trabajo.
20. **Orientación a los resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con criterio y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las

necesidades del cliente, superar a los competidores y desarrollar la empresa.

B. Definición de los Grados de Competencias

El hecho de que en un puesto tipo se identifiquen un número de competencias, no significa que se requieran en un nivel superior o máximo, sino que irán variando de acuerdo con su importancia para la empresa. Ej: la competencia liderazgo será una exigencia indispensable (superior o máximo) para el gerente o administrador, mas no para el aparador. Este último también debe tener las competencias de líder, pero en un nivel intermedio o básico. De modo que, en nuestra propuesta de perfiles de competencias para los puestos tipo, creemos que tales son los niveles o grados requeridos:

- A. Competencia desarrollada en el Máximo Nivel (100%).** Implica ser un referente cuya conducta tiene un impacto relevante en la empresa.
- B. Competencia desarrollada a un nivel alto (75%).** Implica mostrar la competencia con gran dominio en el desempeño cotidiano.
- C. Competencia desarrollada en el nivel intermedio (50%).** La competencia se evidencia con claridad, pero con dominio moderado.
- D. Competencia desarrollada a un nivel mínimo (25%).** La competencia se evidencia en su grado mínimo, como una característica apenas notoria y poco consistente.
- N. Competencia No desarrollada (0%).** Describe las conductas que muestran la ausencia de la competencia.

C. Perfiles de los puestos tipo según Competencias

Los siguientes son los puestos tipo del sector confección de calzado, que de acuerdo al modelo de Gestión por Competencias, debe necesariamente tomarse en cuenta para elevar los niveles de productividad laboral, en las empresas productoras de calzado.

Denominación del Puesto	DIRECTIVO y/o ADMINISTRADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Administra la empresa. Dirige a los colaboradores, organiza las actividades y monitorea el proceso productivo. De la misma forma, negocia y toma decisiones financieras, de mercadeo, de producción, entre otros, en la perspectiva de desarrollar la empresa.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Gerencia la empresa con visión de futuro y desarrollo organizacional					
2. Busca fuentes de financiamiento más onerosos para la empresa y toma decisiones financieras más favorables para la empresa.					
3. Estudia las tendencias de la moda y la población del mercado objetivo.					
4. Estudia las estrategias comerciales de la competencia e implementa aquellas que redundarán en el mayor beneficio para la empresa.					
5. Contrata al personal técnico y operario, en función de las necesidades de la demanda de calzados por los clientes.					
6. Participa en reuniones empresariales y gremiales, ferias y promociones en la perspectiva de buscar nuevos mercados para colocar sus productos.					
7. Negocia con los clientes y proveedores, siempre buscando el mayor beneficio económico.					
8. Monitorea el proceso administrativo, productivo, financiero y comercial en la empresa.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudios superiores, de preferencia universitaria en las especialidades de áreas empresariales.				
2. Experiencia	Mayor o igual a 3 años, administrando empresas en confección de calzado.				
3. Conocimientos Básicos	Gerencia empresarial en el sector confección de calzado, Patronaje o Modelaje a nivel avanzado, Autocad , window office y otros aplicativos para el proceso de toma de decisiones.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Técnicas e instrumentos de gestión empresarial: Toma de decisiones, Estrategias de Negociación, Estrategias de Marketing, Estrategias Financieras. Manejo de aplicativos para la gestión: Windows Office, internet, autocad y otras herramientas de gestión. Manejo de equipos de producción y herramientas de dibujo y diseño de prendas.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Liderazgo	x				
Trabajo en Equipo	x				
Productividad	x				
Dinamismo	x				
Responsabilidad	x				
Orden y Organización	x				
Efectividad	x				
Flexibilidad					
Orientación a los resultados	x				
Empatía	x				
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	DISEÑADOR O MODELADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Define el modelo del calzado a fin de adecuarlos a los requerimientos establecidos. Efectúa el desarrollo del boceto y patrón, cumpliendo las especificaciones técnicas establecidas. Elabora los costos del calzado, estableciendo su viabilidad económica				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Estudia las tendencias de la moda y la población del mercado objetivo.					
2. Revisa los catálogos o revista de calzado, Asiste a las ferias y eventos promovidos por los proveedores, Consulta en internet las novedades en la fabricación del calzado (diseños, colores.					
3. Diseña el molde y traza en el material objeto del corte. Evalúa la posibilidad de realizar el molde considerando la maquinaria existente					
4. Forra la horma con papel (adhesivo o cinta maskintape), cumpliendo con las normas de higiene y seguridad aplicables.					
5. Realiza el boceto de las diferentes piezas que componen el modelo del calzado de modo que permitan su interpretación y posterior fabricación.					
6. Realiza las diferentes plantillas y patrones del calzado a partir de los moldes elaborados.					
7. Identifica y codifica correctamente las piezas o componentes del modelo con las especificaciones técnicas correspondientes.					
8. Realiza las comparaciones con productos similares en el mercado. Formula el presupuesto de la confección del calzado considerando el margen de ganancia.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Técnico en Modelaje. Estudios técnicos mayor o igual a 3 años				
2. Experiencia	Mayor o igual a 3 años				
3. Conocimientos Básicos	Patronaje o Modelaje a nivel avanzado, Autocad y window office a nivel intermedio,				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Herramientas y equipo manual de dibujo y diseño de prendas: escuadras, reglas T, diferentes tipos de papeles, marcadores, tizas, pinceles, lápices, témperas, acuarelas, plumones, regla curva y francesa, etc. Equipo informático con software específico (CAD, GERBER, etc). Materiales de oficina. Máquinas para la confección de calzados. Bocetos o moldes. Patrones o plantillas.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Curiosidad	x				
Iniciativa	x				
Capacidad de aprender	x				
Orden y organización		x			
Perfección/ Exactitud	x				
Flexibilidad	x				
Sociabilidad			x		
Responsabilidad		x			
Orientación a los resultados		x			
Trabajo en Equipo		x			
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	CORTADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	En la sección de corte y troquelado, el operario corta los cueros, forros, contrafuertes y otros componentes del calzado, haciendo uso de chavetas u operando la troqueladora, las piezas y otros componentes del calzado				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Alista las chavetas, prender la troqueladora, verificar la operatividad de las demás piezas y preparar la mesa de trabajo.					
2. Verificación de la calidad del cuero, forro y otros componentes a ser cortados.					
3. Coloca el molde y traza en el material objeto del corte.					
4. Corta el material con la chaveta por el contorno del molde o manipula la troqueladora.					
5. Troquela los materiales para las partes duras del calzado.					
6. Controla la calidad de las piezas cortadas.					
7. Clasifica las piezas cortadas por tallas y formas					
8. Clasifica las piezas para desbastes, temperatura de horno.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudios técnicos igual o mayor a 01 año.				
2. Experiencia	Mayor o igual a 1 año				
3. Conocimientos Básicos	Conocimiento sobre diseño y elaboración del calzado. Conocimiento sobre los tipos de cueros, forros, tacos, suelas y otros componentes. Conocimientos sobre el funcionamiento de la troqueladora.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Máquina de troquelar. Troqueles y patrones de corte. Herramientas: chaveta, cuchilla de corte, lezna, lima, esmeril. Equipos: mesas, planchas de zinc, pesa de apoyo, andamios, asentador. Equipo de ajuste y mantenimiento operativo de máquinas. Cuero, badana, suela y materiales sintéticos. Moldes.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Agudeza visual	x				
Habilidad Manual	x				
Perfección/ Exactitud	x				
Curiosidad	x				
Orden y organización	x				
Productividad	x				
Atención		x			
Responsabilidad		x			
Sociabilidad			x		
Trabajo en Equipo			x		
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	DESBASTADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Rebaja y adecua los materiales para que puedan ser montados o elaborados correctamente en la fase del aparato.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Prepara su mesa de trabajo, así como las piezas y equipos que utilizará en su trabajo					
2. Recepciona, revisa y contabiliza los materiales que debe trabajar					
3. Coloca los puntos o señas en las zonas donde se desbastará.					
4. Desbasta las zonas de los materiales de acuerdo al modelo de producción.					
5. Clasifica los materiales desbastados, según modelos, colores, tamaños de calzados.					
6. Transfiere a la sección de aparato, registrando en el cuaderno de control de producción.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudio Técnico mayor o igual a 01 año				
2. Experiencia	Mayor o igual a 01 año				
3. Conocimientos Básicos	Tipos de cuero, métodos de desbastado, equipos y piezas para el desbastado,				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Equipo y herramientas de la desbastadora, tipos de chavetas, mesa de trabajo, etc.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Perfección/ Exactitud	x				
Habilidad Manual	x				
Orden y organización	x				
Agudeza visual	x				
Trabajo bajo presión	x				
Productividad	x				
Dinamismo		x			
Responsabilidad		x			
Atención		x			
Trabajo en Equipo			x		
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	APARADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Realiza y controla las operaciones de preparación y aparado de los componentes del calzado cumpliendo con los parámetros de calidad y normas de seguridad e higiene establecidas.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Selecciona las máquinas, herramientas y materiales a usar para el desarrollo del proceso.					
2. Realiza las operaciones de preparación de los materiales (desbastado, doblado, perforado o monograma) con la destreza y precisión requerida.					
3. Realiza las operaciones de aparado de la capellada (cierra y forra talones, colocación de punteras y contrafuertes, cosido o pegado de la capellada) de acuerdo al procedimiento técnico establecido.					
4. Cose los adornos, las uniones y coloca las correas en el lugar preciso, de acuerdo al modelo Asienta, engoma, dobla y forra los talones de manera correcta, uniformemente y pulcritud.					
5. Perfora y coloca los hojalillos con la precisión requerida y de acuerdo a los parámetros de estética establecidos.					
6. Realiza el moldeado según especificaciones de las piezas o componentes del calzado.					
7. Verifica la calidad de las operaciones de preparación de los materiales y aparado, detectando cualquier falla y procediendo a corregirla.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudios técnicos mayor o igual a 02 años.				
2. Experiencia	Mayor o igual a 02 años				
3. Conocimientos Básicos	Sistemas de aparado: cosido y pegado. Hilos y agujas: características y clasificación. Costura: tipos, puntadas y costuras. Parámetros del cosido. Pegamentos: características y clasificación. Pegado: tipos. Parámetros del pegado. Criterios de calidad de los diversos tipos de aparado. Normas técnicas de aparado.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Máquinas y herramientas de aparar. Clases, funcionamiento, componentes y usos. Máquinas y herramientas auxiliares: clases, funcionamiento, componentes y usos. Operaciones de mantenimiento y conservación de las máquinas y equipos. Condiciones de seguridad.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Agudeza visual	x				
Habilidad Manual	x				
Perfección/ Exactitud	x				
Curiosidad	x				
Orden y organización	x				
Productividad	x				
Liderazgo		x			
Responsabilidad		x			
Sociabilidad			x		
Trabajo en Equipo			x		
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	ARMADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Analiza los procesos de armado del calzado para organizar sus labores. Prepara las máquinas y herramientas necesarias para efectuar el armado y acabado del calzado. Realiza las operaciones de armado de diferentes tipos de calzado con base en el modelo o patrón.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Determina y selecciona las máquinas, herramientas y materiales a utilizar en el armado.					
2. Realiza la lubricación y limpieza de las máquinas y equipos que utiliza.					
3. Identifica y selecciona las técnicas de armado, describiendo las secuencias de las operaciones					
4. Identifica y selecciona los distintos tipos de componentes del calzado (forros, suela, plantillas, talón, punta, contrafuertes, tacos, etc.) en función de las características del calzado y técnica de armado					
5. Realiza el proceso de armado del calzado, observando el patrón o plano, tal como se encuentra estructurado en el modelo o serie.					
6. Indica a su asistente, para que complete la tarea de los acabados en esta fase.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudios técnicos mayor o igual a 02 años.				
2. Experiencia	Mayor o igual a 02 años				
3. Conocimientos Básicos	Armado de calzado: tipos y características. Colocación de suelas o plantillas: Tipos: pegado, cosido y mixto. Clases de cosido y pegado. Parámetros. Pegamentos e hilos: características. Materiales auxiliares: cierres, refuerzos, entre otros. Acabado: tipos de acabado. Parámetros. Criterios de calidad del armado y acabado. Normas técnicas de armado.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Máquinas y herramientas de armado: tipos, características, funcionamiento, componentes y usos. Máquina rematadora, cardadora, de coser y pegar: clases, funcionamiento y usos. Operaciones de mantenimiento y conservación de las máquinas y herramientas. Condiciones de seguridad.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
	Grados de Competencia				
Competencias	A	B	C	D	N
Agudeza visual	x				
Habilidad Manual	x				
Perfección/ Exactitud	x				
Curiosidad		x			
Orden y organización	x				
Productividad	x				
Autocontrol		x			
Responsabilidad		x			
Sociabilidad		x			
Trabajo en Equipo	x				
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Denominación del Puesto	ACABADOR/ ENCAJONADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Encargado de la limpieza, retoques, control de calidad de los calzados para su posterior encaje y despacho.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Prepara su mesa de trabajo y equipos de acabado					
2. Identifica y selecciona las técnicas de acabado, describiendo las secuencias de las operaciones					
3. Realiza el proceso de acabado del calzado, observando el patrón o plano, tal como se encuentra estructurado en el modelo o serie.					
4. Verifica el estado actual de calzado, por si se encuentra algún defecto a ser corregido					
5. Identifica y describe las normas de seguridad e higiene aplicables					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Secundaria completa				
2. Experiencia	Mayor o igual a 06 meses				
3. Conocimientos Básicos	Colocación de suelas o plantas: Tipos: pegado, cosido y mixto. Clases de cosido y pegado. Parámetros. Pegamentos e hilos: características. Materiales auxiliares: cierres, refuerzos, entre otros. Acabado: tipos de acabado. Parámetros. Criterios de calidad del armado y acabado. Normas técnicas de armado.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Máquinas, herramientas y útiles de acabado: tipos, funcionamiento y usos. Operaciones y procedimientos de: armado, cardado, pegado, colocación de tacones, cosido de plantas, acabado. Operaciones de mantenimiento y conservación de las máquinas y herramientas. Condiciones de seguridad.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Agudeza visual	x				
Habilidad Manual	x				
Perfección/ Exactitud	x				
Dinamismo	x				
Orden y organización	x				
Productividad	x				
Atención		x			
Responsabilidad		x			
Sociabilidad			x		
Trabajo en Equipo			x		
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

6.3 Implantación del Modelo de Gestión por Competencias en el Sector Confección de Calzados.

Así como postulamos reestructurar los perfiles de los puestos tipo, desde la perspectiva de las Competencias, para elevar los niveles de productividad laboral, de la misma forma proponemos un modelo de implantación de la Gestión por Competencias, en el sector confección de calzado. Cabe indicar que esta propuesta, es el consolidado de lo que sugiere la amplia bibliografía, la opinión de los expertos y el sentir de los actores, que son los empresarios. Para recabar información de los empresarios y emprendedores, fue necesario recurrir a las encuestas, observación y entrevista en profundidad.

De modo que tomando en cuenta los puestos tipo, propios de un taller de confecciones de calzado, en la perspectiva de elevar la productividad laboral, proponemos la siguiente metodología para implantar el modelo de Gestión por Competencias:

Fase 1. *Presentación del modelo de Gestión por Competencias*, ante el directivo o propietario del taller. Salvar esta formalidad tiene como objetivo justificar la necesidad de diseñar el sistema de Gestión por Competencias para el proceso de fabricación de calzados. En esta parte, también se explica la metodología que se llevará a cabo. En reciprocidad, se entiende que se debe tener la autorización para trabajar dentro de las instalaciones de la empresa en los casos que fuesen necesarios.

Fase 2. *Mesa de expertos*. Se propone convocar a una reunión de trabajo con participación mínima de cuatro trabajadores catalogados como los “mejores” con el fin de explicar el sistema de gestión por competencias y definir las competencias organizacionales. Tampoco se contrapone, en caso de ser necesario, la mesa de expertos que también pueden estar conformados por especialistas de otras empresas o profesionales expertos en el proceso de fabricación de calzados. La discusión debe girar en torno a la identificación de competencias genéricas o transversales para la empresa.

Para iniciar la discusión el equipo facilitador debe diseñar un formato con una cantidad de competencias seleccionadas (10) a partir del conocimiento de las características y necesidades de la empresa. La mecánica del trabajo en esta parte debe seguir la siguiente secuencialidad:

- a. Cada experto debe seleccionar de las diez propuestas, cinco competencias que desde su punto de vista son los indicados para la empresa.
- b. Después de recoger los aportes por separado, el equipo facilitador debe presentarlos para conocimiento de todos en una reunión de trabajo donde participen los expertos. Como esta fase es de presentación, se sugiere que los expertos solo escuchen.
- c. En este punto se invita a los expertos para que aporten constructivamente en la identificación de diez competencias genéricas o transversales para la empresa. Los argumentos a favor o en contra de cada competencia para la empresa, deberá ser registrada por el equipo facilitador. La metodología permite que al inicio los expertos discrepan significativamente en sus opiniones, pero a modo cómo van avanzando la discusión, irán consensuando y coincidiendo en sus comentarios. Aquellas competencias de mayor consenso, serán identificadas como competencias genéricas o transversales para la empresa. En este punto, cuán importante es la flexibilidad y capacidad negociadora del equipo facilitador para canalizar las discrepancias.

Fase 3. Elaboración del diccionario por competencias. En esta parte se definen de modo operacional una cantidad razonable de competencias organizacionales seleccionadas en la mesa de expertos. El diccionario o catálogo de competencias también implica el establecimiento de niveles de competencias y la definición de los comportamientos asociados a cada una de ellas.

Para la selección y definición de **competencias funcionales o específicas** del proceso operativo, se sugiere realizar reuniones de trabajo con el jefe del área o unidad para identificar las necesidades particulares en cada uno de los

puestos tipo que se mencionan a continuación:

- Modelista o diseñador
- Cortador/ Troquelador
- Desbastador
- Aparador
- Armador
- Acabador/ Encajonador

Dada la necesidad de la empresa, de que el sistema funcione e incluso se infiera a otros talleres las competencias funcionales o específicas seleccionadas, es preciso validarlos previamente en otras empresas. De la misma forma, se debe realizar la definición operacional, el establecimiento de niveles y la definición de comportamientos asociados a cada una de las competencias funcionales.

En las estrategias adoptadas para el diseño del sistema, el equipo facilitador debe elaborar el diccionario por competencias en la perspectiva que les permita identificar los trabajadores sobresalientes que demuestren poseer la competencia con el fin de construir indicadores que se ajusten a las características de la empresa.

Fase 4. Análisis ocupacional. En esta parte, si la empresa cuenta con algunos de estos documentos de gestión: Manual de Organización y Funciones (MOF), Manuales de Procedimientos (MAPRO) u otros documentos; donde se definen las funciones y procesos, facilitará el trabajo. Caso contrario el equipo facilitador debe recabar información previa, antes de analizar las funciones y los perfiles de cada uno de los puestos. Se debe tener en cuenta que tanto el manual, así como el perfil del puesto, se debe traducir desde la perspectiva de las competencias. En la práctica es un nuevo constructo, que se requiere del aporte del directivo/ propietario, jefes de áreas y de los colaboradores de la empresa. Para ello se debe construir una entrevista semiestructurada, para ser aplicada a los jefes y trabajadores

sobresalientes en cada uno de los puestos materia de análisis.

Lo obtenido en esta parte se sugiere volver a someter a consideración del equipo de expertos, a fin de cruzar datos y consolidar la información, sistematizando y plasmando la información en formatos que permitan entender a cualquier miembro de la empresa. Se entiende que el directivo/ propietario o quien tiene el poder decisorio en la empresa, debe estar totalmente involucrado y convencido que el modelo de gestión por competencias eleva los niveles de productividad en la empresa.

Fase 5. Diseño del proceso de Selección por Competencias. Se sugiere dos herramientas principales para la evaluación de competencias en el proceso de selección, de técnicos y operarios en la fabricación del calzado. Un primer criterio, realizar la entrevista de incidentes críticos a los técnicos y operarios debido al alcance del puesto y responsabilidad asignada. Para diseñar la entrevista por competencias el modelo recomendado es –*Situación, Tarea, Acción, Resultado (STAR)*– donde se seleccionen cinco competencias para ser evaluadas en la entrevista de preselección. Para evaluar las competencias restantes se sugiere aplicar el método de *assessment center*, para cada uno de los puestos materia de selección. Lo que interesa es filtrar al candidato más apto, vale decir, aquel que tiene las competencias exigidas en el puesto.

La utilidad de esta fase no solo lo encontramos para elegir a quienes contratar, sino también cuando vamos a evaluar a los colaboradores actuales. El GAP de diferencias entre lo que exige el puesto y lo que tiene el trabajador, nos va permitir identificar las brechas con el perfil definido.

Fase 6. Diseño evaluación de desempeño por competencias. Como resultado de la aplicación de las fases anteriores, nos permite arribar a la evaluación del desempeño por competencias. Para esto se sugiere sostener una reunión de trabajo con el propietario o directivo del taller, para definir los indicadores de gestión para cada uno de los puestos. Posteriormente, buscando la familiaridad y comprensión del proceso se recomienda realizar

presentaciones ante las jefaturas, así como en los colaboradores con el fin de escuchar sus aportes y definir finalmente, los indicadores a evaluar. De modo que los indicadores para cada una de las competencias organizacionales según niveles y las competencias funcionales o específicas, sirven para emitir un juicio de valor acerca del nivel y calidad de trabajo en cada colaborador evaluado. Tampoco debemos olvidar, que se evalúa para retroalimentar y mejorar las competencias del trabajador evaluado. Para ello es importante identificar las necesidades de capacitación.

Fase 7. Definición de la metodología para la capacitación por competencias e identificación de brechas. Para diseñar un programa de capacitación por competencias, es necesario evaluar las competencias tanto organizacionales como funcionales, que la empresa ha establecido. Esta evaluación se puede realizar por medio de algunas de las herramientas definidas anteriormente, tales como: Assessment Center, Evaluación de desempeño y en el caso de jefes la Entrevista por Competencias. Como resultado de estas evaluaciones, es posible diferenciar y establecer el nivel de competencias con la cuenta el trabajador en la empresa. Esto comparado con el perfil del puesto desde la perspectiva de las competencias, determina la brecha (GAP), existente lo que tiene el trabajador y lo que requiere el puesto. Se entiende que lo que requiere el trabajador para estar al nivel de lo que exige el puesto, debe adicionarse con la capacitación.

El propósito fundamental del diseño del programa de capacitación por competencias, es disminuir las brechas presentes en los trabajadores, orientando así, capacitaciones técnicas o de desarrollo que respondan al objetivo de incrementar el nivel de las competencias. Para la planificación del programa de capacitación, se debe tener en cuenta la necesidad específica y con ella definir los objetivos de la capacitación, los métodos de capacitación, de acuerdo con los recursos necesarios para la implementación.

CONCLUSIONES

Después de haber procesado y analizado en detalle los resultados de la investigación, tanto de fuentes primarias, así como las secundarias, los cuales sirvieron para sistematizar el aporte de la presente investigación, *-flujograma del proceso de producción, identificación de las áreas o secciones de trabajo para estructurar mejor la distribución de planta, elaboración de los perfiles para cada puesto tipo desde la perspectiva de las competencias, y la propuesta de una metodología para implantar el modelo de gestión por competencias en un taller de confección de calzado, que permita elevar los niveles de productividad-* podemos concluir en los siguientes:

1. Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después de la capacitación y 3ra: de impacto, luego que transcurriera 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo). Desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5 líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos ratifican nuestras premisas planteadas en la investigación. Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Para ello, de acuerdo a nuestras investigaciones se requiere conocimientos previos del modelo y la voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado.

2. Hay una carencia significativa de la mano de obra técnica y calificada. Cuando el sector se deprime, como ocurrió algunos años atrás, por las importaciones chinas, los operarios que ya tenían cierto nivel de especialización, terminaron saliéndose del sector, para irse a otros sectores, porque las empresas comenzaron a cerrar y las remuneraciones a disminuir. Ahora que hay un franco proceso de recuperación, hay un déficit de técnicos fundamentalmente de los aparadores. A decir de muchos directivos/ propietarios, *“no es fácil encontrar técnicos aparadores en el mercado. En el sector todos nos conocemos. Los mejores se hacen rogar y ponen sus condiciones. Los que recién comienzan, aceptan trabajar, pero quieren trabajar solo los modelos simples y fáciles. Los trabajos difíciles que son propios de modelos nuevos e innovadores, no aceptan porque se demoran en cada pieza”*¹⁵⁵. A este problema debemos adicionar, de que no existe en el sector alguna entidad pública o privada que trabaje en la formación o capacitación de técnicos especialistas en forma sostenida.

3. Concordante con la 2^{da} conclusión, se ha comprobado que el sector confección de calzado, se encuentra huérfano de instituciones educativas que impulsen la formación de técnicos y operarios en los jóvenes que egresan de la educación básica regular (Secundaria). Instituciones como el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (**CITEccal**) o el Instituto Peruano del Calzado y Afines de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), promueven cursos de especialización de modelaje o patronaje, diseño en 3d para nuevos modelos, transferencia tecnológica, servicio de laboratorio para pruebas de resistencia de los insumos o productos terminados (CITEccal), o la formación de expertos a nivel profesional, como es el caso de la UNI, los cuales nos parecen importantes, pero insuficientes para desarrollar el sector. De la misma forma instituciones reconocidas como SENATI o los Institutos Superiores Tecnológicos que pertenecen al MINEDU o instituciones privadas, tampoco forman técnicos u operarios para el sector. Dicho de otro modo, el operario que se especializa como cortador, desbastador, aparador, armador,

¹⁵⁵ Para mayor información revisar el Anexo 13 Transcripción de las Entrevistas en Profundidad.

encajonador, etc, que labora en el sector confección de calzado, lo hace de modo empírico, aprendiendo de sus maestros y con el correr de los años se perfecciona en su trabajo. El mantenimiento de esta situación en nuestro medio (*status quo*), también nos hace pensar que ser un técnico en la confección de calzado, sigue siendo una especialidad subvaluada en el mercado laboral.

4. Así como hay limitaciones en la cualificación de técnicos u operarios, que tienen que ver con el proceso productivo propiamente, tampoco hay cualificación en los directivos y/o propietarios que dirigen sus talleres de confección de calzado, a pesar de valorar la importancia de las competencias cognitivas. Los resultados de nuestra investigación reflejan que solo el 26% del total de los empresarios, tienen estudios concluidos en educación superior (18% en educación superior no universitaria y 8% en educación superior universitaria)¹⁵⁶. El 74% restante, tienen a la sumo secundaria completa (31%), primaria (4%), y estudios inconclusos a nivel de superior no universitaria (28%) y universitaria (10%), entre otros. Sin embargo, cuando promovemos las capacitaciones en Competencias Gerenciales, como parte de la metodología del trabajo de campo, la respuesta fue significativa¹⁵⁷. En realidad, los empresarios Mype están ávidos de incorporar nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades gerenciales, y modular o refinar sus conductas y actitudes; de allí que asisten con interés a los talleres y capacitaciones que se ofertan. En esta, la capacitación en Gestión por Competencias, promovida como parte del desarrollo de la presente investigación, sí tuvo los resultados favorables. El punto 5.1.2 del V Capítulo, demuestra estadísticamente en detalle la efectividad de la capacitación realizada con los propietarios o directivos de las empresas del sector confección de calzado; en tanto que los puntos 5.2.2 y 5.2.3 demuestran estadísticamente el impacto de tales capacitaciones en la productividad laboral.

¹⁵⁶ Para mayor información véase el Anexo 10, Cuadros y Gráficos de Datos de Control (Cuadro 10.10 y Gráfico 10.10)

¹⁵⁷ Los resultados de la capacitación promovida en los Directivos o Propietarios de empresas del sector confección de Calzado, se muestran en detalle en el Anexo 04 (Resultados de la Encuesta de Capacitación Pre y Post Test)

5. Ni el Estado ni el sector privado están trabajando, ni tienen previsto hacerlo en el plazo inmediato y mediano, impulsar el proceso de Certificación de la Competencias Laborales dirigido a los operarios y técnicos que laboran en el sector confección de calzado. Los resultados de la investigación demuestran que hay operarios y técnicos muy calificados, que se hicieron como tal, por los años que llevan trabajando en el sector. Cuentan con un *expertise* propio de los egresados de los mejores centros de formación técnica, los cuales deben validarse a través del otorgamiento de una certificación por alguna institución tecnológica o universitaria. El tener que promover el otorgamiento de la certificación, debe obedecer a una política de Estado, si en efecto desea impulsar el desarrollo del sector. Desde la perspectiva del trabajador, el impacto va ser significativo, dado que de esta forma se estará reteniendo para que no haya fuga hacia otros sectores, fundamentalmente cuando se presentan los ciclos depresivos. Adicional a ello, también será una forma de cualificar el trabajo de los operarios y técnicos, para que eleven su status y mejore sus ingresos remunerativos.

6. Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años, por elegir calzados de fabricación nacional. A decir de los empresarios del sector, las expectativas que en su momento crearon los calzados importados fundamentalmente chinos y brasileros, con el tiempo no respondieron a las exigencias del consumidor peruano. Las características que buscan el consumidor promedio son: durabilidad, resistencia, flexibilidad, diseño innovador y economía. Los importados cumplían con algunos de ellos (diseño innovador y economía), mas no con las características determinantes. De allí que hay un viraje significativo que se refleja en el incremento de las ventas de calzados nacionales, fundamentalmente en el último año. Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia plantea un proceso de cualificación de la Gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales. Tal como se comprueba con las hipótesis planteadas, no es iluso pensar que las empresas del sector confección sí pueden implementar el modelo de Gerencia por Competencias, para mejorar los niveles de productividad de sus colaboradores.

7. El sector confección de calzado, pertenece al sector manufactura de acuerdo a la clasificación del CIIU de la industria manufacturera de nuestro país, habiéndose convertido en uno de los ejes de la economía debido a las altas tasas de crecimiento que presenta hasta hoy en día. El sector confección de calzado es clave para el crecimiento de la economía, dada la utilización intensiva de la mano de obra. Al igual que el sector confección de prendas de vestir, es el sector donde se emplea ingentes cantidades de operarios y técnicos, por su bajo nivel de tecnificación, dado que hay fases del proceso que todavía se trabaja de modo artesanal. Contamos con el know how propio de emporios fabricantes de calzado como los casos de El Porvenir en Trujillo y el Parque Industrial de Villa el Salvador, donde hay un proceso permanente de innovación y creación de nuevos modelos. El sector manufacturero, por naturaleza, es una actividad productiva que no solo genera valor agregado, empleo y condiciones fundamentales para el desarrollo económico, sino que también crea encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante y brinda sostenibilidad a las áreas donde se ubican. Esto, debido a que las inversiones no se pueden mover fácilmente a otras actividades, siendo trascendental su contribución a la economía nacional.

RECOMENDACIONES

En la perspectiva de que la presente investigación aporte al mejoramiento de la gestión en las empresas del sector confección de calzado, las siguientes son las recomendaciones que tengo a bien mencionar:

1. Es factible implantar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral. Como este es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y destreza, y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores, es menester que se comience por implantar a modo de prueba piloto por alguna de las áreas o secciones donde haya una comunicación horizontal y gestión participativa del jefe o superior responsable. El área de producción donde se entiende concentra las secciones de corte, maquinado, montado, acabado y empacado, puede ser el indicado para iniciar el cambio del modelo de gestión organizacional. El éxito de que el modelo logre en el desarrollo y crecimiento organizacional va depender de la voluntad política de los directivos de las empresas del sector, fundamentalmente para sostener y viabilizar el modelo en el tiempo. En esta parte debemos recordar que ningún modelo tiene un éxito inmediato. En realidad el modelo de Gestión por Competencias, comienza a dar sus frutos en el mediano y largo plazo.
2. Se recomienda impulsar la creación del ***Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialidades afines (IFOTCAA)***. Los esfuerzos que viene desplegando, tanto el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (**CITEccal**), como el Instituto Peruano del Calzado y Afines de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), son insuficientes para formar cuadros de operarios y técnicos especialistas en la confección de calzado. El IFOTCAA, debe ser un centro de formación técnica, reconocida por el Ministerio de Educación, dirigida a captar jóvenes egresados de la educación básica regular (secundaria).

El perfil profesional del técnico de Calzado, egresado del IFOTCAA, debe aproximarse a los siguientes parámetros:

Competencia general

Realizar el modelaje y confeccionar calzados en serie o a medida, cumpliendo con las normas de calidad establecidas y en las condiciones de seguridad e higiene requeridas.

Resumen de Competencias:

1. Realizar el modelaje de calzados.
2. Realizar el corte de materiales.
3. Realizar el aparado de las piezas o componentes del calzado.
4. Realizar el armado y acabado del calzado.

Capacidades profesionales

Organización

- Poseer una visión global e integrada de los procesos de modelaje y confección de calzado, comprendiendo la función de los equipos y las dimensiones técnicas, organizativas, económicas y humanas de su trabajo.
- Preparar y dirigir el trabajo de otros miembros del equipo.
- Conducir el taller de confección de calzado u alguna de sus áreas o secciones.

Cooperación y comunicación

- Mantener relaciones fluidas y una comunicación propicia con los miembros de su equipo y superiores.
- Cooperar con su equipo en el logro de los objetivos planteados.

Contingencias

- Responder adecuadamente ante percances técnico productivos, resolviendo problemas y tomando decisiones adecuadas a las circunstancias.
- Actuar en condiciones de posible emergencia, transmitiendo con celeridad y serenidad las señales de alarma, aplicando los medios de seguridad establecidos para prevenir o corregir los riesgos.
- Adaptarse a las diferentes situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas introducidas en su actividad profesional.

Responsabilidad y autonomía

- Este técnico posee relativa autonomía en la realización de sus tareas.
- Trabaja bajo las órdenes de un técnico de nivel superior.
- Es responsable de que el proceso productivo se realice normalmente.
- En general, interpreta las órdenes de producción organizando su labor y en su caso la de los miembros de su equipo, respetando las normas de correcta fabricación, calidad y seguridad.
- Puede ser asistido en la preparación de las máquinas y herramientas y la sustitución y reparación de piezas defectuosas de las máquinas y herramientas.
- Debe ser asistido en la elaboración de las órdenes de trabajo; los cambios en métodos de trabajo y el mantenimiento correctivo de la maquinaria.

La iniciativa para la creación del Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialidades afines (IFOTCAA), debe recaer en el sector privado. En este punto, una de las ventajas que tiene el sector confección de calzado, es su elevado nivel de consorciamiento y generación de alianzas estratégicas. De modo que los gremios empresariales del sector bien pudieran ser los patrocinadores de esta institución técnica.

3. Así como se recomienda crear el IFOTCAA, para formar cuadros técnicos en la confección de calzado, de la misma forma, también se hace necesario impulsar la cualificación de los directivos y/o propietarios de tales empresas, en temas de GERENCIA EMPRESARIAL. Nuestra investigación muestra el nivel de emprendimiento de muchos de ellos, pero que en concordancia con la teoría de evolución organizacional, a modo que crecen y se desarrollan, es imprescindible formar cuadros profesionales especializados, para responder con creces a la competencia cada vez más agresiva e innovadora. De allí que recomendamos que los gremios empresariales formen alianzas con universidades o centros superiores de reconocido prestigio internacional, para capacitar a los directivos y/o propietarios del sector confección de calzado. Desde nuestra posición debe ser un **Diplomado en Gerencia de Empresas de Calzado y afines (DIGECAL)**, con una duración no menor de 300 horas pedagógicas. Los temas que se deben abordar entre otros deben ser los siguientes:

- Estrategias empresariales para mejorar la productividad.
- Gestión por Competencias Laborales
- Tendencias modernas de Gestión: Calidad Total, gestión del Conocimiento, Dirección por Valores.
- Estrategias de Motivación y reconocimiento para un Trabajo Productivo.
- Tendencias en la industria del calzado: Nuevos diseños, seriado, etc.
- Determinación de costos y gestión de presupuestos e impuestos a la SUNAT
- La Globalización y Mercados internacionales para exportar, entre otros.

4. Para impulsar el desarrollo sostenido del sector hace falta que las dos propuestas anteriores –*Creación del Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialidades afines (IFOTCAA)* y el *Diplomado en Gerencia de Empresas de Calzado y afines (DIGECAL)*- se complementen con el desarrollo de un **Programa de Certificación de Técnico en Calzado y afines (PROCETEC)**, dirigido a los técnicos y operarios, que a la fecha

laboran en el sector, pero que no cuentan con estudios técnicos ligados a las funciones que ejecutan. El proceso de certificación es vital para validar las competencias técnicas con que cuentan actualmente muchos operarios. Para la operatividad de la certificación, creemos que el Ministerio de Educación debe convocar a Universidades e Institutos de prestigio, para que elaboren las bases que marcarán las pautas de convocatoria de instituciones certificadoras de técnicos y operarios fabricantes de calzado. Precisamente la explicación de la corrida de muchos operarios hacia otros sectores manufactureros se explica porque el Estado no se ha preocupado en crear un sistema que certifique y valide los aprendizajes en la confección de calzado. Ahora que se nota una mejora en el sector, por el rechazo de los consumidores a los calzados importados fundamentalmente los que provienen de China, hay una escasez preocupante de técnicos aparadores, armadores y desbastadores. A decir de muchos directivos los que se fueron del sector, regresan muy pocos y exigen beneficios económicos superiores. Sostener el status quo en el sector implicará el encarecimiento de los calzados nacionales, que a la larga será contraproducente si en efecto se desea el desarrollo del sector.

5. El sector confección de calzado se caracteriza por la utilización intensiva de la mano de obra. El promedio de los talleres tienen partes del proceso de fabricación de modo manual o artesanal, donde intervienen muchos operarios. Este hecho lo convierte en un sector estratégico, porque da empleo a cientos de miles de personas de la PEA. Por ello, es menester que el Estado, promueva el sector con beneficios tributarios o apalancamiento financiero accesibles para la renovación de sus equipos e instalaciones productivas. De algún modo el Estado debe propiciar a que el sector no sea afectado en forma desmedida con las importaciones de calzados e insumos, algunos de los rubros subvaluados por el dumping internacional. Por ello se recomienda estudiar el marco jurídico y económico de la que gozan los fabricantes del sector, para no desampararlos, fundamentalmente por el alto nivel de generación de empleo en la población peruana.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

1. Alberici, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona. Edit Laertes.
2. Alles, Martha. (2004). Desempeño por Competencias. Granica editores. Buenos Aires. 350pgs.
3. ----- (2004b). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 5^{ta} Edic. Granica editores. Buenos Aires. 475pgs.
4. ----- (2004c). Diccionario de Comportamientos. Edic. Granica editores. Buenos Aires. 424pgs.
5. Ahumada, Ívico (1987). La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970-1981. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México DF.
6. Ardila, R, (comp) (1993). Psicología en Colombia. Contexto social e histórico. Colombia: TM Editores
7. Argüelles, A. (1999). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México DF. Editorial Limusa.
8. Barranco, F. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid. Edit Pirámide.
9. Bernal, C. (1995). Innovación y apropiación de tecnología en el contexto de la globalización. En: Ciencia y tecnología para una sociedad abierta. Bogotá. Colciencias y Departamento Nacional de Planeación.
10. Bethell-Fox, Ch. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En: Mitrani, A. y otros. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 71-90.
11. Bonomie, M y Romero R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
12. Botero, M. y Puche, R. (2002). Procesos para la acreditación de pregrado en Psicología en Colombia. En: Villegas, J., Marassi, P., y Toro, Juan Pablo (2002). Problemas centrales para la formación académica y el entrenamiento profesional del psicólogo en las Américas. Vol, III. Santiago.
13. Boyatzis, R. (1982). The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons.
14. Briceño, Paul. (2009). Finanzas y Financiamiento. Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer. Proyecto Usaid-Perú Mype Competitiva. Lima
15. Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. Revista Europea de Formación Profesional (CEDEFOP).

16. Carazo, M y Hurtado E. (1998). "La industria de cuero y calzado en el Perú: innovando para competir". Lima. MITINCI.
17. Carrasco, Jhenmy (2004). Facultad de Economía, Escuela Universitaria de Negocios. Tesis de Grado. Lima.
18. Certo, Samuel. Administración. (2001). Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, Bogotá.
19. Davis, Keith y Newstrom, John. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. Edi Mc Graw Hill. México DF.
20. Dirube, José. (2004). Un modelo de Gestión por Competencias. Edit. Gestión 2000. Barcelona. 247pgs.
21. Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/ OIT.
22. Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Investigación Educativa, 20:1. Pgs 7-42.
23. Escobar, Miriam. (2005). Las competencias laborales. La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. Univ. ICESI. Revista Estudios Gerenciales N° 96. Julio-Setiembre 2005. Bogotá.
24. Fernández, Javier. (2005). Gestión por Competencias. Edit. Prentice Hall. Financial Time. Madrid. 335pgs.
25. Fernández, I. & Baeza, R. (2001, Julio). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago.
26. García, Norberto. Revista de Economía y Sociedad 66, CIES. diciembre 2007. Lima.
27. Grados, J. Beutelspacher, O. y Castro, M. (2006). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla. Trillas-Eduforma.
28. Guber, R. (2004). El salvaje Metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Editorial Paidós. Buenos Aires
29. Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.
30. Kaplan, R. & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
31. Lévy-Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias. Edit. Gestión 2000. Barcelona. 161pgs.
32. Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona. Edit Gestión 2000.
33. Levitan, Sar & Diane Werneke (1984), Productivity: Problems, prospects, and policies, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
34. Maguiña, R. (2004). Joint Venture: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Peru. Lima.

35. McClelland, David (1973). Modificando la competencia más que la inteligencia. Revista: American Psychology Review.
36. Medianero, David. (2004). Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición. Editorial Mercados y Norandina. pp. 289. Lima.
37. Mendoza, P y Robles L. (2009). Planeamiento Estratégico para la Gerencia en Salud, teoría y experiencia. Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Primera Edición. Lima.
38. Mitrani, A. y otros (1992). Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao. Edit Deusto.
39. Nieves, Y y Leon, S. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED. Madrid.
40. Pedret, R y otros. (2000). Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos. Análisis de información cualitativa en investigación comercial. Madrid. Edit Deusto.
41. Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
42. Prats, M. Agulles, R. (2008). Algo más que intuición para los negocios – Competencias que todo emprendedor debería desarrollar. IESE Business School – Universidad de Navarra. DI-765.
43. Porter, Michael. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Sexta Edición. Editorial Cecsca. 1992.
44. Puchol, L. (1993). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. ESIC Editorial.
45. Retuerto, E. (1997). El nuevo enfoque de las competencias profesionales y el aprendizaje a lo largo de la vida. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 97, 103-114.
46. Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. 13va edición. Pearson Educación. México DF.
47. Robbins, Stephen. (1999b). Comportamiento Organizacional. Edit Prentice Hall. México DF.
48. Rodríguez, Carlos y Jiménez, Manuel. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revista Innovar 15(26) pg. 73 – 89. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
49. Rodríguez, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona. Edit Laertes.
50. Sánchez, Genaro. (2009). Las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas ante la Crisis del Paradigma Económico de 2009. Mexico DF.
51. Spencer, L. M. y otros (1992). Competency Assessment Methods; History and state of the art. Boston. Hay/McBer Research Press.
52. Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. Nueva York. Wiley & Sons.
53. Stoner, James y Freeman, Edward. (1998). Administración. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México DF.

54. Soto, Hernán. (2007). La Competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso Pyme Tobbex International y el Papel de CITEccal). Tesis para optar al Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Banca y Finanzas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
55. Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. Revista Herramientas (I), 56: 20-30 y (II) 57: 8-14.
56. ----- (1999b). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Revista Comunicación y Pedagogía, 158: 17-26.
57. Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión por las organizaciones: gestión por talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, 12: 115-133.
58. Tito, Pedro. (2005). El potencial humano y los estímulos organizacionales. Tesis de Magister en Administración, con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
59. Tito, Pedro. (2003). El trabajador es el recurso más valioso que disponen las empresas. Investigación publicada en la Edición N° 12, Volumen 6, Diciembre 2003, de la Revista de Investigaciones de la FCA-UNMSM. "Gestión en el Tercer Milenio". ISSN 1560-9081.
60. Sagi-Vela, Luís. (2004). Gestión por Competencias. Esic Editorial. Madrid. 194pgs.
61. Yamakawa, P y otros. (2010). Modelo tecnológico de integración de servicios para la Mype peruana. Universidad ESAN, Lima. Primera edición. Editorial Cordillera SAC.

FUENTES ELECTRÓNICAS

1. Agencia Peruana de Noticias Andina. (2009). Perú Mype Competitiva espera que mortalidad de Mypes se reduzca a la mitad en próximos años. Extraído el 31 de enero del 2011 desde <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=gXYZ9Pp7xUs=>
2. Alegsa.com. (2011). Extraído el 07 de enero de 2011 desde <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>
3. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Panamá- AMPYME. (2008). Los aportes del Sector MYPES a la Economía Nacional. Extraído el 12 de enero del 2011 desde <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/LOS%20APORTES%20DEL%20SECTOR%20DE%20LAS%20MYPES%20A%20LA%20ECONOMIA%20NACIONAL.pdf>
4. Asociación de Exportadores- ADEX. (2011). Extraído el 20 de enero del 2011 desde http://www.confiep.org.pe/index.php?fp_verpub=true&idpub=72

5. Asociación de Entidades Microfinancieras del Perú. (2010). Resumen Ejecutivo de Resultados en colocación de créditos Setiembre del 2010, extraído el 21 de noviembre del 2010 desde <http://www.asomifperu.com/descargas/resumen-septiembre2010.pdf>
6. Banco Central Europeo- BCE. (2011). Beneficios fiscales, extraído el 5 de febrero del 2011 desde <http://www.bce.fin.ec/concertacion/conferencias/incentivosTributarios.pdf>
7. BIZ (2009). Revista especializada en Comercio Exterior, Energía, Tecnología e Innovación, Crédito para Mypes, extraído el 28 de febrero del 2011 desde http://www.bizusaperu.com/news_details.php?cat=4¬i=550
8. Brunner, J.J. (s/f). Competencias de empleabilidad. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde http://www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html.
9. Cámara de Comercio de Lima. Centro de Capacitación Empresarial. (2011). Extraído el 20 de enero del 2011 desde <http://capacitacion.camaralima.org.pe/site/index.php?mod=home>
10. Cámara de Comercio de Lima. (2010). Mecanismos e instrumentos públicos para el desarrollo de la pyme competitiva en el Perú (2010). Extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://www.google.com.pe/search?hl=es&source=hp&q=MECANISMOS+E+INSTRUMENTOS+PUBLICOS+PARA+EL+DESARROLLO+DE+LA+PYME+COMPETITIVA+EN+EL+PERU&aq=f&aqi=&aql=&oq=>
11. Cámara de Comercio de Lima -CCL. (2010). I Feria de Servicios Microfinancieros para la Pequeña y Mediana Empresa: El futuro de las Microfinanzas en el Perú. Extraído el 20 de noviembre de 2010 desde <http://www.camaralima.org.pe/QVP-Seminario.htm>
12. COFIDE. (2011). Preguntas Frecuentes, extraído el 5 de febrero del 2011, desde <http://www.cofide.com.pe/frecuentes.html>
13. Cejas, E. y Pérez, J (s/f). Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>
14. Centro de Estudios de la Estructura Económica de Argentina. (2000). El impacto sectorial del proceso de integración subregional en el MERCOSUR: Sector Calzado y Sector Farmacéutico. Buenos Aires. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde http://idbgroup.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_REDINT_01_2000_MERCOSUR.pdf
15. Centros de Innovación Tecnológica – CITES. (2011). Extraído el 27 de enero de 2011 desde <http://www.CITES.pe/CITES/quienesSomos.jsp#>
16. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2006). Instrumentos de Medición de la Competitividad. Extraído el 27 de febrero del 2011 desde <http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>

17. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2004). Marco Teórico Conceptual de la Competitividad. Extraído el 26 de febrero del 2011 desde http://www.eclac.org/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad_pres-1.pdf
18. Con nuestro Perú - Revista Digital. (2009). Noticia: Lanzan colección Mype competitiva dirigida a pequeñas y medianas empresas; el 24 de junio del 2009. Extraído el 30 de enero del 2011 desde http://connuestroperu.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6758&Itemid=33
19. Consejo Nacional de Competitividad- CNC. (2005). Plan Nacional de Competitividad, extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://www.ideas.org.pe/competitividad.pdf>
20. Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME). (2011). Extraído el 27 de enero de 2011 desde http://www.copeme.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=160
21. COPEME y MINCETUR. (2008). Identificar la Demanda y Oferta Exportable de los Principales y Potenciales Mercados Internacionales para los Productos del Sector Calzado – La Libertad. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>
22. Corporación del cuero, calzado y afines. (2011). Extraído el 10 de febrero del 2011 desde <http://cueroycalzado.org>
23. Corporación Financiera de Desarrollo –COFIDE. (2010). Los servicios de los Centros de COFIDE. Extraído el 30 de enero del 2011 desde http://portal.confiep.org.pe/index.php?fp_versec=true&fp_secid=53&fp_mnu_id=10
24. Diario Gestión. (2010). Realidad y trascendencia de las Mypes. Extraído el 28 de enero de 2011 desde <http://gestion.pe/imprensa/edicion/2010-10-11/13350>
25. Diccionario de la lengua española, extraído el día 11 de febrero del 2011, desde <http://buscon.rae.es/drae/>
26. Eco Finanzas Diccionario. (2011). Extraído el 07 enero de 2011 desde http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ECONOMIAS_DE_ESCALA.htm
27. Economía 48-enciclopedia económica. (2011). Extraído el 07 de enero de 2011 desde <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
28. ESAN. (2010). Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Extraído el 16 de enero del 2011, desde <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/MYPE.pdf>
29. ESAN/CENDOC. (2010). Modelo Tecnológico de integración de servicios para la MYPES peruana, Serie de Gerencia para el desarrollo 16, extraído el 27 de enero de 2011 desde <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20MYPE%201.pdf>

30. Estudios Políticos Aplicados – MEPA.FIIAPP. (2010). Políticas de Cohesión Social: Empleo en el Sector Informal y de la Micro y pequeña empresa peruana. Giovanna García Blásquez. X Master de Estudios Políticos Aplicados MEPA-FIIAPP. Extraído el 27 de enero de 2011 desde http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmepa-fiiapp.org%2Fuploads%2Fdocumentos%2F20081030_161040_Documento_Final.doc&rct=j&q=X%20MASTER%20DE%20ESTUDIOS%20POLITICOS%20APLICADOS%20%20MEPA%20%E2%80%93%20FIIAPP%20%20%20Giovanna%20Garc%C3%ADa%20Bl%C3%A1squez&ei=K5IBTci-LsH38AbwycmHAg&usg=AFQjCNHkktkqXWwo1fubEDgrImfdp89Alw&cad=rja
31. Fondo de Garantía de Préstamos a la Pequeña Industria-FOGAPI. (2010). Situación de las Exportaciones en el Perú. Extraído el 30 de enero del 2011 desde http://www.fogapi.com.pe/Fexp/index_inicio.html
32. Gallart, M. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: OIT, Cinterfor. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xv/
33. Gestión, diario de economía y negocios del Perú. (2011). Noticia: El Mincetur potenciará el programa Gamarra Exporta. Extraído el 26 de enero del 2011 desde <http://gestion.pe/noticia/327327/mincetur-potenciara-programa-gamarra-exporta>
34. INNOVA PERÚ. (2008). Programa de Mejora de la productividad 5´S – Kaizen. Periodo 2008-2010: Logros y Retos, Boletín Nº 57, extraído el 28 de enero de 2011 desde <http://www.CITEs.pe/CITEs/boletines.jsp#>
35. INSME. (2010). Presentación elaborada por Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas. Extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://www.insme.org/documenti/CITEccal%202003.pdf>
36. International Estandar Organization- ISO. (2011) Extraído el 5 de febrero del 2011 desde <http://www.iso.org/iso/home.html>
37. International Institute for Management Development -IMD. (2010). Índice Mundial de competitividad 2010. Extraído el 28 de febrero del 2011 desde http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Customized_Products.pdf
38. Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa-IDESI. (2011). Extraído el 28 de enero de 2010 desde <http://www.red-idesi.org.pe/es/idesi/nuestros-resultados/mision.html>
39. Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial-ILADE. (2010). Estadísticas 2010, participación de la Mype en el empresariado peruano. Extraído el 9 de enero del 2011 desde http://www.mundoMYPE.com/archivos/est_MYPE-en-el-empresariado-2010.htm
40. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Informe Técnico No. 4: Condiciones de Vida en el Perú, pp. 48 y ss. Extraído el 9 de enero del 2010 desde <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/9487.pdf>

41. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Cuentas Nacionales. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>
42. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Oferta y Demanda Global 1991-2009. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0865/libro.pdf>
43. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Cuentas Nacionales. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>
44. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Oferta y Demanda Global 1991-2009. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0865/libro.pdf>
45. Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2009). Informe Técnico No. 4: Condiciones de Vida en el Perú. Extraído el 9 de enero del 2011 desde <http://www.inei.gov.pe/web/Boletin/Attach/9487.pdf>
46. Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE. (2010). IPAE promueve la capacitación en Gestión de Cobranzas Telefónicas para discapacitados. Extraído el 29 de enero del 2011 desde <http://www.ipae.edu.pe/>
47. Instituto Valenciano de la Exportación. (2009). Calzado en Canadá 2009. Extraído el 30 de enero del 2011 desde http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/CALZADO-CANADADEF-2009/CALZADO%20CANADADEF%202009.pdf
48. La Torre, Gonzalo. (2011). Rentas de Fuente Peruana-Concepto de Asistencia Técnica, extraído el 20 de enero de 2011 desde http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf
49. MAXIMIXE. (2010). Informe de Estructura y Tendencias del Mercado de: Calzado, Cuero & Pieles; y Manufacturas de Cuero-Marzo 2010. Extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://maximixe.com/alertaeconomica/fichas/Calzado,%20Cueros%20y%20Piel es%20-%20marzo.pdf>
50. Martínez de Ita, María. (2011). El Concepto de Productividad en el Análisis Económico. Información extraída el 11 enero de 2011 desde <http://www.redem.buap.mx/pdf/eugenia/eugenia1.pdf>
51. Mertens, L. (2000). La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde www.cinterfor.org.uy
52. ----- (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. CINTERFOR/OIT, Extraído el 10 de febrero del 2011 desde <http://www.cinterfor.org.uy/public>
53. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). Información extraída el 1 de febrero del 2011 desde <http://www.cursostotales.com.pe/cursos/peru-lima/1224/10354/promperu-comision-de-promocion-del-peru/charla-asociatividad-empresarial-el-abc-del-comercio-electronico-como-eleborar-un-plan-de-negocio-de-exportacion-como-seleccionar-el-mercado>

54. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2010). Tratado de Libre Comercio CR-Perú. Sector Calzado 2010. Extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://www.comex.go.cr>
55. MINCETUR- PROMPERÚ. (2011). Extraído el 1 de marzo del 2011 desde <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=0DDA3719-3167-4F96-9B1A-E2F1A0304720.PDF>
56. MINCETUR, Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2011). Buscar partida Arancelaria, extraído el 24 de febrero del 2011 desde http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=234.00000
57. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. (2010). Síntesis del Trabajo del diagnóstico compartido en Huaycán. Extraído el 3 de marzo del 2011 desde http://moduloperu.pcm.gob.pe/recursos/taller_planificacion_huaycan.pdf
58. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. (2011). Glosario especializado, extraído el 5 de febrero del 2011 desde <http://tribunal.mef.gob.pe/glosariotributos.htm>
59. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2009). Boletín de Estadísticas ocupacionales 2009 – IV: Sector Industria de Bienes y consumo (Textiles, confecciones y calzado): Cuatro Trimestre 2009. N°9. Pág. 6. Extraído el 02 de febrero del 2011 desde http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2009-IV_9.pdf
60. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2010). Ley General de Industrias, extraído el 5 de febrero del 2011 desde http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/sst/Ley_23407.pdf
61. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2007). Dirección General de Micro y Pequeña Empresa. Estadísticas de la Mype 2007. Extraído el 16 de octubre del 2008 desde <http://www.mintra.gob.pe>
62. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2008). Decreto Supremo 007-2008-TR Nueva Ley de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. Extraído el 22 de enero del 2011 desde http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_008_2008_TR.pdf
63. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2008). Actualización de estadísticas de la micro y pequeña empresa 2008. Publicado en la página institucional del MTPE. Extraído el 15 de octubre del 2008, desde <http://www.mintra.gob.pe/>
64. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2005). Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa Actualización de estadísticas de la micro y pequeña empresa 2005. Publicado en la página institucional del MINTRA. Extraído el 15 de octubre del 2010, desde <http://www.mintra.gob.pe/>
65. Ministerio de la Producción. Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM. (2011). Extraído el 28 de febrero del 2011 desde <http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom/queesfidecom90.html>
66. Ministerio de Producción- PRODUCE. (2007). Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde

<http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=318>

67. Ministerio de la Producción- PRODUCE. (2011). Portal Web CreceMYPE, la Web del Empresario Mype, extraído el 20 de febrero del 2011 desde <http://www.creceMYPE.pe/portal/index.php/instituciones-colegiadas>
68. Ministerio de Relaciones de Chile. Programa de Fomento a las exportaciones chilenas – PROCHILE. (2010). Estudio de Mercado Calzados – Perú. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde <http://www.acg.cl/recursos/documentos/445-documentos-de-comercio-internacional-2010?start=270>
69. MINKA. (2011). Información extraída el 31 de enero del 2011 desde <http://www.minkaperu.com/servicios.htm>
70. OEA, Sistema de Información de Comercio Exterior- SICE. (2011). Diccionario de Términos de comercio, extraído el 13 de febrero del 2011 desde http://www.sice.oas.org/dictionary/SF_s.asp
71. Organización Internacional del Trabajo- OIT (2011). El trabajo Decente. Extraído el 27 de marzo del 2011, desde <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
72. Organización de las Naciones Unidas – ONU. (2011). Registro de Clasificaciones, extraído el 1 de marzo del 2011 desde <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>
73. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial- ONUDI. Federación Argentina de la Industria del Calzado y Afines- FAICA. (2011). China desequilibra la producción mundial de zapatos, concentrando el 60% del total. Extraído el 10 de febrero del 2011 desde http://onudi.org.uy/media/xnwslite/Panel_IV_-_Sergio_Miranda_Da_Cruz_-_ONUDI.pdf
74. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2011). Glosario de Términos, extraído el 8 de marzo del 2011 desde <http://www.fao.org/Wairdocs/X5035S/X5035s0o.htm>
75. Organización Argentina de Producción, Logística y Operaciones-OAPLO. (1999). Productividad y Competitividad, extraído el 13 de febrero del 2011 desde <http://www.oaplo.com.ar/Articulos/Productividad-3002.pdf>
76. Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia y la Cultura-OEI. Programa de cooperación iberoamericana para el diseño de la formación profesional- IBERFOP. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Extraído el 6 de marzo del 2011 desde <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf>
77. Organización de Estados Americanos- OEA. (2005). Oficina de Educación, Ciencia y Tecnología. Ciencia, Tecnología, Ingeniería e Innovación para el desarrollo, Segunda Edición 2005. Extraído el 7 de marzo del 2011 desde http://www.oest.oas.org/engineering/espanol/documentos/esp_web_ok.pdf
78. Perú 2021. (2011). Noticias: Programa de RSE Backus progresando Juntos Llego a Chiclayo y Cusco. Extraído el 29 de enero del 2011 desde <http://www.peru2021.org/noticias/1-actividades/171-programa-de-rs-de-backus-progresando-juntos-llegchiclayo-y-cusco.html>

79. PROCHILE. (2011). Estudio de Mercado Calzados-Perú. Extraído el 02 de febrero del 2011 desde <http://www.prochile.cl>
80. PRODUCE- CRECEMYPE. (2011). Información extraída el 1 de febrero del 2011 desde <http://www.creceMYPE.pe/portal/index.php/asociate-peru>
81. PRODUCE- CRECEMYPE. (2011) Programa Crece con Calidad, extraído el 28 de febrero del 2011 desde <http://www.creceMYPE.pe/portal/index.php/even/146-mas-de-40-MYPE-seran-capacitadas-en-buenas-practicas-de-manufactura-y-gestion-de-calidad>
82. PRODUCE. (2007). Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007. Estructura por CIIU de la Industria Manufacturera, según número de empresas (archivo MS Excel). Extraído el 10 febrero del 2011 desde <http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?AR E=2&JER=318>
83. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. (2011). Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), extraído el 17 de marzo del 2011 desde <http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>
84. Quintos, Alejandra. (2011). Que es se entiende por presentismo laboral. Extraído en 17 de marzo del 2011, desde <http://suite101.net/article/el-miedo-a-perder-el-empleo-aumenta-la-jornada-laboral-a38857>
85. Seguel, Fredy. (S/F). Accidentabilidad laboral y horario de trabajo. Tesis de Maestría. Extraído el 17 de marzo del 2011, desde <http://chile.oer.bvsalud.org/index.php?P=GoTo&ID=14&MF=4>
86. Sociedad Nacional de Industrias- Centro de Desarrollo Industrial. (2011). Extraído el 5 de febrero del 2011 desde http://www.cdi.org.pe/Noticias_2006/noticia_00015.htm
87. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2011). Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto selectivo al Consumo, Artículo 18. Extraído el 5 de febrero del 2011, desde <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/capitul6.htm>
88. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2010). Acumulado anual subpartida nacional/país. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>
89. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2010). Reporte de Importaciones por Subpartida nacional/País Origen 2005 -2010, extraído el 27 de febrero del 2011, desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
90. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2010). Arancel de Aduanas 2010, extraído del sitio Web Aduanas el 17 de febrero del 2011, desde <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/reglasGenerales.html>
91. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2010). Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional/País Origen 2005 -2010, extraído el 27 de febrero del 2011, desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

92. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2010). Acumulado anual subpartida nacional/país. Extraído el 11 febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>
93. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT. (2008). Explicación y alcances de la nueva ley Mype. Extraído el 11 de febrero del 2011 desde <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>
94. Superintendencia Banca y Finanzas Chile. (2011). Extraído el 07 enero de 2011 desde <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0>
95. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2008). Monitor de Espíritu Empresarial Mundial, Portal Oficial. Extraído el 23 de enero del 2011 desde <http://gemconsortium.org/document.aspx?id=1042>
96. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2008). Monitor de Espíritu Empresarial Mundial, Informe Global de Actividades Empresariales 2008. Extraído el 23 de enero del 2011 desde http://gemconsortium.org/download/1295820750203/GEM_Global_08.pdf
97. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2004). Documents 2004 – 2008. Extraído el 28 de enero del 2011 desde <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=165>
98. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2009). Op. Cit. Extraído el 28 de enero del 2011 desde <http://www.gemconsortium.org/download/1296024346994/GEM%202009%20Global%20Report%20Rev%20140410.pdf>, página 22.
99. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2010) Op. Cit. Extraído el 28 de enero del 2011 desde <http://gemconsortium.org/download/1296397522811/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf>
100. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2008). Resumen Ejecutivo, publicado por la Universidad ESAN, extraído el 30 de enero del 2011 desde http://cde.esan.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=274:reporte-gem-peru-2008&catid=63:reporte-gem-peru&Itemid=247
101. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2010). Global Report 2010, extraído el 30 de enero del 2011 desde <http://www.gemconsortium.org/download/1296399692483/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf>
102. The Global Entrepreneurship Monitor- GET. (2008). Reporte Global 2008, Resumen Ejecutivo, publicado por la Universidad Esan, extraído el 30 de enero del 2011 desde http://cde.esan.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=274:reporte-gem-peru-2008&catid=63:reporte-gem-peru&Itemid=247
103. TV Perú Noticias Online. (2011). Extraído el 20 enero de 2011 desde <http://www.tvperu.gob.pe/noticias/locales/policiales/12000-uni-ofrecera-asesoria-a-las-MYPES-.html>

104. Universidad Esan. (2010). Yamakawa, Peter; Del Castillo, Carlos y otros. Modelo tecnológico de integración de servicios para la Mype peruana. Extraído el 12 de enero del 2011 desde <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20MYPE%201.pdf>
105. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Sistema de Bibliotecas. (2011). Modelos de Estrategias de Marketing para la micro, pequeña, mediana y gran empresa. Extraído el 8 de marzo del 2011 desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/mo delo_estrategias_marketing.htm
106. Universidad de las Américas de Puebla. (2011). Extraído el 11 de enero de 2011, desde http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf
107. Zona Económica. (2011). Extraído el 07 enero de 2011 desde <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES INSTITUCIONALES

1. DOCUMENTO DE TRABAJO N° 13. (2005) Instituto Torcuato Di Tella – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. María del Carmen Arnaiz. *Las Pymes en América Latina*. Ediciones La Crujía. Buenos Aires.
2. ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES- ENAHO. (2007) Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. ENAHO para el año 2006. Cecilia Lévano para el MTPE-Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
3. PERÚ COMPITE. (2007). Congreso Nacional de Estudiantes de Negocios Internacionales 2007. Luis S. Chang, *Políticas de Competitividad*.
4. MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN- PRODUCE. (2006). Oficina de Centros de Innovación y Transferencia Tecnológica. Dra. Mercedes Inés Carazo. *Promoviendo la Innovación Tecnológica y el emprendedorismo en América Latina y el Caribe: Estrategias y Alianzas*.
5. BOLETÍN CINTERFOR. (1997). Hiba, J. Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas.
6. PROGRAMAS E INSTITUCIONES ESTATALES QUE APOYAN A LAS MYPE EN EL PERÚ. (2002). Ministerio del Trabajo y de Promoción del Empleo. Pág. 12.
7. BOLETÍN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. (2008) Ministerio de la Producción. Año 5, Edición No. 39, marzo 2008. Pág. 9. Empresas que participaron en Consultoría por el Banco Mundial: Ministerio de la Producción capacita a Mypes peruanas.

8. BOLETÍN DE EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO EMPRESARI@S EN ACCIÓN. (2010). Primera Edición, Octubre 2010 pag.4
9. SEXTAS JORNADAS "INVESTIGACIONES EN LA FACULTAD" DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA. (2001) Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario. Liendo, M., Martínez, A.. Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes, pagina 1-2.
10. QUIPUCAMAYOC: Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Contables. (2009) UNMSM. Palomino, J. Mype, Emprendimiento, Redes Sociales y Crisis Recesiva Mundial. 16(32), pp.93-101
11. INFORME III PLANES DE ACCIÓN. (2006) PROCHILE. Morales, C., Guenchor, R., Villagra, M.. Identificación de cluster exportadores regionales. Región de Atacama.
12. PUBLICACIÓN DE LA SBS. (2010) Superintendencia de Banca y Seguros: *El Mercado Microfinanciero Peruano y la Regulación de las Actividades Microfinancieras en el Perú*, visto el 20 de noviembre de 2010.
13. CONFERENCIA PRESENTADA EN EL V FORO LATINOAMERICANO DE CALZADO, y XII ENCUENTRO DE CÁMARAS DE INDUSTRIA DEL CALZADO, AGOSTO, ECUADOR. (2010). United Nations Industrial Development Organization –UNIDO. Karl, I. Mejorando la competitividad global de la industria del cuero en América Latina.
14. CONFERENCIA PRESENTADA EN EL V FORO LATINOAMERICANO DE CALZADO, y XII ENCUENTRO DE CÁMARAS DE INDUSTRIA DEL CALZADO. (2010). Cohelo, Luis. La innovación en la fabricación del calzado. Agosto. Ecuador.
15. REVISTA DE LA CEPAL. (1993) Brasil: Universidad Estadual de Campinas/Fundación Centro de Estudios de Comercio Exterior (FUNCEX). Citado en Bekerman, Marta y Pablo Sirlin. Impactos Estáticos y dinámicos del MERCOSUR. El caso del Sector Calzado. Santiago de Chile: Nº 72. Dic. 2000. Pág. 186. Da Costa, A.B. Competitividade da indústria de calçados. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas.
16. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. (2008). Agencia de Promoción de la Inversión Privada. MYPEqueña empresa crece. (pp. 131-132)
17. REVISTA PANORAMA ADMINISTRATIVO. (2007) Medición de habilidades directivas en los institutos tecnológicos del sureste de México. Avance de investigación.

18. SEPARATA DE ANÁLISIS DE CHI CUADRADO Y REGRESIÓN LOGÍSTICA. (2010). INEI. Escuela nacional de estadística e informática. Mg. Willer Santuvis. Lima.
19. SEPARATA DEL CURSO DE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA ESTADÍSTICA. (2010). Universidad Nacional Agraria La Molina. Mg. Blanca Lainez. Lima.
20. SEPARATA DEL CURSO DE MODELOS LÍNEAS GENERALIZADOS. (2010) Universidad Nacional Agraria La Molina. Mg. Cesar Menchao. Lima.

ANEXO 01 INVESTIGACION EXPLORATORIA A TRAVES DE LA OBSERVACION

REGISTRO DE CAMPO POR VARIABLES INDEPENDIENTES

ANEXO 01.1

Encuestadores LIMA CENTRO

INFORME DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Total de Informantes: 15

Gestión por Competencias	
Estado de la Cuestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empresarios muestran conocimientos, destrezas y habilidades obtenidas empíricamente, es decir, mediante la observación y/o enseñanza de un familiar, un amigo cercano o adquirido de una experiencia laboral anterior. La mayoría de ellos han trabajado desde niños o jóvenes, en algunos casos continuando la labor de sus padres, como sucesores del taller. ▪ Los talleres donde laboran se caracterizan por ser lugares desordenados, mostrando descuido en la colocación de sus instrumentos y herramientas de trabajo. Ej: Algunos tienen el teléfono bajo papeles, los excedente de insumos están esparcidos en los suelos del taller, etc. ▪ Sus conductas gerenciales mostradas son de individualidades, a pesar que en algunos talleres los espacios son compartidos, cada uno trabaja de modo independiente dentro del mismo local. Esta actitud no facilita la cooperación, mucho menos el consorciamiento entre empresarios. ▪ La mayoría de ellos están interesados en adquirir nuevas técnicas en gestión empresarial. Es por ello que están dispuestos a participar en las capacitaciones que se les oferta. Sin embargo existe un número reducido de fabricantes que no están interesados en capacitarse, dado que se consideran autosuficientes. ▪ En la mayoría de los empresarios se pudo observar que trabajan en forma desorganizada. No llevan un registro de compras y ventas contables, tampoco no tienen un plan que les permita reflejar sus metas de producción o trabajos por entregar durante la semana o días posteriores. Sin embargo, la buena parte de ellos poseen pequeños cuadernos o papeles de registro de las operaciones diarias o citas pendientes con sus clientes. ▪ El titular del taller, sea este el padre o algún familiar cercano, siempre está involucrado en la actividad reflejando su ayuda activa en la gestión del taller. ▪ El nivel de conocimientos presentados, en relación a labores operativos, son los necesarios para la efectividad del trabajo pero no lo suficiente para la rentabilidad del negocio al largo plazo; ya que la tendencia de este sector ha ido evolucionando en cuanto diseño y nuevas tecnologías de información. <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>La Mayoría de dueños y/o directivos son empresarios provincianos.</i> ➢ <i>Conocimientos y habilidades obtenidos en forma empírica.</i> ➢ <i>Talleres desordenados.</i> ➢ <i>Conductas gerenciales de individualidades.</i> ➢ <i>Interés por las capacitaciones, para incorporar nuevos conocimientos y/o habilidades.</i> ➢ <i>Carencia de organización del trabajo.</i> ➢ <i>Participación de familiares en las decisiones gerenciales.</i> ➢ <i>Nivel de conocimiento en gestión deficitario.</i>

Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

Estado de la Cuestión

- Las personas que laboran con los propietarios o directivos de empresas Mypes fabricantes de calzado son familiares directos, como: esposa, hermanos, hijos, sobrinos u otro familiar cercano. Esta cercanía familiar les permite crear un ambiente y clima propicio, donde la característica es la conversación constante y la demostración de sus estados de ánimo alegres y relajados. En este caso, la selección de algunos colaboradores que realizan es empírico, no obstante, los empresarios que buscan colaboradores valoran las habilidades técnicas que poseen sus postulantes o posibles trabajadores.
- Los propietarios o directivos de empresas Mypes inducen a sus familiares a participar de la actividad productiva y comercializadora que estos realizan. Aunque al inicio de su participación no son seleccionados en base a sus competencias, habilidades o destrezas, sino que estas se van adquiriendo a lo largo de su participación en las actividades del taller.
- La forma de como evalúan los propietarios o directivos de empresas Mypes fabricantes de calzado, al posible colaborador en su etapa de postulante, está basada en la fabricación de un calzado en un tiempo moderado, que reúna las condiciones mínimas de calidad y acabado.
- Por otro lado, la evaluación de desempeño de sus colaboradores desde la óptica de las competencias, se reduce a la cantidad de piezas o productos que entrega al final de la jornada o periodo pactado. Como contraparte, la compensación pecuniaria o económica está determinado por incentivos basados en el trabajo a destajo.
- Si bien es cierto que en cada taller cuentan con un reducido número de colaboradores en promedio, en temporadas altas para cumplir con sus compromisos comerciales, se ven en la necesidad de contratar e incorporar un mayor número de trabajadores.
- La característica en la mayoría de los directivos o propietarios Mypes fabricantes de calzado, como parte de su marketing personal tienen una tarjeta de presentación de sus negocios con el nombre de su taller, modelos de calzado, teléfono, dirección, etc., para la captación de nuevos clientes. Son muy pocos los que colocan sus correos electrónicos.
- Diariamente están abocados a desarrollar su trabajo en presencia de sus familiares trabajadores o colaboradores.
 - *Los colaboradores suelen ser miembros de familia cercana.*
 - *Ingreso de trabajadores por vínculo familiar.*
 - *Selección del trabajador en base al calzado confeccionado y acabado.*
 - *Para la evaluación de desempeño se toma de referencia la competencia.*
 - *Cuentan con tarjeta de presentación.*
 - *El trabajo se realiza entre todos (dueños y trabajadores) conjuntamente.*

Estado de la Cuestión	Desarrollo de programas de capacitación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mayoría de los directivos o propietarios Mypes fabricantes de calzado, aunque se encuentran deseosos de participar, asisten pocas veces a las capacitaciones, entre otros debido a muchos factores, tales como: Compromisos comerciales por cumplir, búsqueda de fuentes de financiamiento para su capital de trabajo, nivel de entropía en sus talleres que se reflejan en su desorganización constante, falta de tiempo, poco interés en temas expuestos, entre otros. ▪ La mayoría de los directivos o propietarios Mypes fabricantes de calzado se sienten autosuficientes en el manejo de su empresa. Ellos están convencidos que conocen y dominan todas las actividades comerciales: Marketing, Finanzas, Administración, Producción, etc. En ese orden de ideas subvaloran el aporte de especialistas, por cuanto creen conocer todo. ▪ Cuando de capacitación se trata, prefieren atender otras actividades de entretenimiento, como: programas de televisión, reuniones sociales, etc., en vez de asistir a una capacitación que mejore su negocio. Si la capacitación no tiene algún tema puntual que le interese, su asistencia es nula. ▪ Son pocos los que conocen de las capacitaciones que brinda CITECCAL u otras entidades ligadas al sector calzado. ▪ Los que asisten a las capacitaciones lo hacen con las expectativas de mejoras para sí mismos y para otros familiares. Además, los empresarios que asisten a las capacitaciones evidencian el interés por los temas dictados haciendo preguntas a los expositores. ▪ Reconocen que los temas expuestos en las capacitaciones son importantes y necesarios para la mejora de la gestión de su empresa. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Inasistencia a las capacitaciones.</i> ➤ <i>Sentimiento de autosuficiencia y falta de interés.</i> ➤ <i>Los empresarios reciben constantes invitaciones a capacitaciones.</i> ➤ <i>Desconocimiento de la programación de capacitaciones de CITECCAL.</i> ➤ <i>Los pocos asistentes desean mejorar su empresa.</i> ➤ <i>Los pocos asistentes reconocen la importancia de las capacitaciones.</i> ➤ <i>Los pocos asistentes suelen ser siempre los mismos.</i>

ANEXO 01.2
Encuestadores LIMA SUR
INFORME DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Total de Informantes: 23

Gestión por Competencias	
Estado de la Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseen conocimientos en este rubro los cuales han sido transmitidos por sus padres así como también han desarrollado habilidades a través de su experiencia laboral. ▪ Los pequeños empresarios no cuenta con una agenda de actividades, mientras que los medianos si cuenta con una lo que les permite ser más competitivos. Sin embargo, la mayoría de los empresarios habitan y desarrollan sus actividades (producción y venta) en un mismo espacio. ▪ Muestran una actitud gerencial activa para el crecimiento de su empresa, sin embargo no cuenta con los conocimientos necesarios para competir. Ej: Poco nivel de conocimientos gerenciales, desarrollo básico de Inteligencia Emocional para interactuar y socializar con sus colaboradores. ▪ Se encuentran agrupados por gremios, esto evidencia en algún sentido, mayor organización por parte de las autoridades que presiden el sector calzado. Sin embargo, no todos participan activamente. ▪ A pesar de que están constituidos por un gremio de calzado, la mayor parte de sus agremiados no concuerda en ciertas actividades importantes que decide realizar el gremio, por este motivo el gremio reiteradamente ha solicitado ayuda de parte de terceros para sensibilizar a sus agremiados. Por otro lado, existe un grupo reducido de medianos y pequeños empresarios que programan sus actividades de acuerdo a eventos que realizan conjuntamente con el gremio de calzado. ▪ La calidad de sus productos está demostrada por la cartera de clientes que han logrado establecer, siendo las importantes tiendas de calzado a nivel nacional quienes los solicitan. Además suelen tener clientes de diferentes distritos del país debido a que cuentan con un producto de alta calidad. ▪ El gremio de calzado está en la tentativa de proyectos que impulsen la industria de calzado del parque industrial para lo cual se vienen organizando actividades en la que los agremiados tomen parte. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conocimientos y habilidades transmitidos.</i> ➤ <i>Medianas empresas cuentan con agenda de actividades.</i> ➤ <i>Actitud gerencial activa (pequeños y medianos empresarios).</i> ➤ <i>Conforman un gremio.</i> ➤ <i>Desacuerdos por la mayor parte de los miembros del gremio.</i> ➤ <i>Calidad de productos ofrecidos.</i> ➤ <i>Ideas de proyectos para fomentar las ventas.</i>

Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias	
Estado de la Cuestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas que laboran en sus tiendas son familiares y también señoritas jóvenes contratadas para la atención al cliente. Se observó que todo el personal de atención es femenino. ▪ Tienen tarjetas de presentación con la intención de captar nuevos clientes. ▪ La mayoría de las tiendas son atractivas para el cliente, con stands de calzado, mesas de recepción y muebles pequeños de espera. Los productos suelen ser puestos en stands de vidrios y espejos que resalta al calzado. ▪ Comúnmente contactan con nuevos clientes mediante salidas continuas a las zonas comerciales de calzado de Lima. ▪ La fuerza de venta conoce el producto y brinda la información que el cliente requiere, especialmente los beneficios del producto. ▪ Actividades de promoción por parte de las tiendas comerciales de calzado que son de los empresarios del parque industrial resulta nula, por lo general son solo la fachada del negocio. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Presencia de fuerza de ventas femenino.</i> ➤ <i>Tarjetas de presentación.</i> ➤ <i>Ambiente de venta agradable.</i> ➤ <i>Búsqueda de nuevos clientes.</i> ➤ <i>Fuerza de venta capacitada.</i> ➤ <i>No presenta actividades de promoción.</i>

Desarrollo de programas de Capacitación	
Estado de la Cuestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los programas de capacitación fracasan con frecuencia debido a que algunos empresarios no logran asistir por cruce de horarios y actividades urgentes a realizar que impiden su asistencia, mientras que otros no tienen interés alguno en asistir. ▪ Los empresarios toman más interés a capacitaciones que guardan relación con temas técnicos o de diseño los cuales mejoren al producto, pero poseen escaso interés en otros temas como por ejemplo: gestión del personal en la empresa. ▪ Las MYPES de calzado miden el desempeño según las habilidades técnicas de los individuos que postulen al trabajo, priorizando este punto antes que otros aspectos también relevantes como trabajo en equipo e inteligencia emocional. ▪ Una minoría de empresarios de calzado conocen que poseen una ventaja diferencial (calzado de cuero) sin embargo otros desconocen de esto. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Fracaso de las capacitaciones.</i> ➤ <i>Falta de interés por capacitar al personal.</i> ➤ <i>Solo se tomo en cuenta la habilidad técnica.</i> ➤ <i>Desconocimiento de su ventaja diferencial.</i>

ANEXO 01.3
Encuestadores LIMA NORTE
INFORME DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Total de Informantes: 29

Gestión por Competencias	
Estado de la Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Los conocimientos, habilidades y destrezas obtenidas por los microempresarios fueron de forma empírica lo cual señala que provinieron de sus padres quienes se dedicaron al mismo negocio o de trabajos anteriores en otros talleres. Estos conocimientos y/o habilidades de igual forma son inculcadas directamente a su personal, formándose así una cadena de aprendizaje empírico.• Los dueños de estas microempresas en su mayoría se encargan de forma interrelacionada de las funciones administrativas, gerenciales y operativas del negocio, desde el diseño, producción hasta la entrega del producto al cliente, teniendo en consideración la calidad y el cumplimiento del pedido.• Para el control del cumplimiento de metas no cuentan con registros contables manuales ni mediante herramientas electrónicas como lo es la computadora. Estos dueños de MYPES llevan consigo cuadernos sencillos que lo administran a su manera, es así que llevan un control del cumplimiento de sus pedidos, ganancias, etc.• Respecto a la planificación de sus tareas diarias, semanales, mensuales o anuales, estos no son realizados por periodos largos, sino por el contrario son solo elaborados principalmente en campaña escolar y campaña navideña de forma empírica o intuitiva.<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Los conocimientos, habilidad y destrezas fueron adquiridos empíricamente.</i>➤ <i>Los dueños de las MYPES se encargan “de todo” en el negocio.</i>➤ <i>Se llevan un registro de sus metas en cuadernos sencillos.</i>➤ <i>Planificación de actividades solo en campaña navideña y escolar.</i>

Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

Estado de la Cuestión

- La venta del calzado terminado al público en general está a cargo de sus ayudantes que en muchos casos son la esposa, hermanos(as), hijos (as) o algún familiar cercano del dueño.
- El reclutamiento y selección del personal no es realizado metodológicamente, lo que se evalúa es la confianza, la honestidad y la actitud al trabajo mediante una “prueba de entrada” que es la elaboración de un calzado. En otros casos, parte del personal son miembros de la familia del dueño, lo cual no tiene una seria evaluación para su apoyo en el taller.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores dentro del taller se refleja en la cantidad de calzado producido o entregado al cliente al terminar el día, por ello los pagos son dados por destajo, ya sea diario, semanal o mensual.
- Para la captación de nuevos clientes, los dueños de las MYPES tienen tarjetas de presentación en donde incluyen todos los datos necesarios para la localización de su negocio. Por otro lado también exhiben los calzados terminados en vitrinas los cuales están en su propio negocio.
 - *Sus familiares se encargan de las ventas al público.*
 - *Sus empleados son familiares.*
 - *No hay métodos de reclutamiento ni selección del personal.*
 - *Se evalúa “cuántos” pares de zapatos se realizan o “cuánto se avanza”.*
 - *Se usan vitrinas como exhibidores.*
 - *Tienen tarjetas de presentación.*

Desarrollo de programas de capacitación	
Estado de la Cuestión	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones recibidas por los dueños de las MYPES y sus empleados han provenido principalmente de instituciones públicas como CITECCAL u alguna ONG. En otros casos su capacitación o adquisición de nuevos conocimientos y/o habilidades son propias de su experiencia en el sector. • Son pocos las personas que pertenecen a las MYPES que han recibido a capacitaciones o han participado en alguna de ellas, esto debido a falta tiempo invertido en ello o por pensamientos de autosuficiencia. • Los dueños de las MYPES que han ido o recibido capacitación de diversas instituciones públicas o privadas lo han realizado dos o tres al año, en su mayoría en temas de diseños de prototipos, seriado, etc., los cuál señala que son solamente temas operativos mas no gerenciales o administrativos. Sin embargo, estas capacitaciones han sido útiles de alguna manera para mejorar su productividad y generar mayores ganancias, no obstante, esto no señala que sean resultados sostenibles en el tiempo. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Son las instituciones públicas como CITECCAL quienes han capacitado a estas MYPES.</i> ➤ <i>Algunos no están interesados en participar en capacitaciones por sentirse autosuficiente.</i> ➤ <i>No le dedican tiempo suficiente para las capacitaciones.</i> ➤ <i>Sólo se capacitan en temas operativos como diseño o seriados.</i>

ANEXO 01.4
Encuestadores LIMA ESTE
INFORME DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Total de Informantes: 23

Gestión por Competencias	
Estado de la Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades, conocimientos y actitudes fueron adquiridas por tradición y/o experiencia de personas que se dedicaron a esta actividad o negocio. Estas habilidades siguen siendo transmitidas de igual manera. • Los propietarios o dueños de las MYPES asumen toda o casi toda la mayoría de funciones del negocio, sea por, el tamaño de la empresa o no delegar funciones a sus colaboradores. • Los ambientes de trabajo o talleres son precarios, las instalaciones están inconclusas. EL personal de los talleres está enfocado en su trabajo, obviando el aseo del local en general. • La presencia de los dueños y/o propietarios es por ciertas horas del día, o visitas periódicas en determinados momentos de la semana. Además los dueños de las MYES de calzado tienen viajes frecuentes a Lima Centro, teniendo como motivos principales la búsqueda de nuevos negocios o entrega de pedidos a sus clientes. • El aspecto técnico es ampliamente conocido por los involucrados en el negocio. Sin embargo, temas concernientes a la empresa como aspectos contables, tributarios, legales carecen de soporte o asistencia directa. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Las habilidades, conocimientos y actitudes son adquiridas de manera empírica y por descendencia.</i> ➤ <i>La mayoría de las funciones es asumida por el dueño del negocio.</i> ➤ <i>Se mide el desempeño según la cantidad y calidad del calzado que elabora.</i> ➤ <i>Gran conocimiento de aspectos técnicos del negocio mas no empresariales.</i>

Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

Estado de la Cuestión

- El negocio es administrado por familiares o cercanos que colaboran con el dueño y/o propietario en la asistencia, venta y encargos que se presenten respecto del negocio.
- El reclutamiento y selección del personal es empírico, está dado por aspectos subjetivos, de manera arbitraria, siendo los criterios a evaluar como honestidad, honradez, simpatía o afinidad. O necesidades que se presentan al requerir personal.
- Las relaciones entre los colaboradores y los propietarios de las MYPES se fundamentan sobre la creación de relaciones amicales.
- El modo de evaluación del desempeño está relacionado a la cantidad y calidad del calzado producido, esta es la prueba que hacen los empresarios a sus trabajadores para determinar su contratación, tienen preferencia por personas que posean experiencia en el manejo de herramientas y acabados en el producto.
- La captación de clientes está en función a las posibles conexiones que genere el propietario del negocio y a la puesta en marcha de su local como punto de venta y almacén.
 - *Negocio “en manos” del dueño o de algún familiar.*
 - *Se elige al futuro empleado subjetivamente.*
 - *Evaluación del desempeño laboral mediante el “tipo” de calzado que elabora.*
 - *El propietario se encarga de buscar nuevos compradores y utiliza su local como almacén y punto de venta.*

Desarrollo de programas de capacitación

Estado de la Cuestión

- Los dueños de las MYPES participan ocasionalmente en capacitaciones ya que las actividades en su negocio (*ej. Entrega de pedidos*) llegan a cruzarse con los horarios de las capacitaciones brindadas. Su personal se encuentra indispuesto a colaborar por razones similares.
- Ciertas instituciones públicas como CITECCAL tratan de lograr una presencia en la zona este, sin mayor éxito por la renuencia a capacitarse de parte de los empresarios que no facilitan o propician los encuentros y reuniones.
- La manera en que nuevos trabajadores se capacitan para labores operativas del negocio está dado a través de otros colaboradores con mayor experiencia que enseñan a éstos.
- Las capacitaciones son en su mayoría relacionadas a los aspectos técnicos de la elaboración, confección, diseño del calzado en detrimento de temas vinculados también a las funciones de la empresa como son:
 - *Contabilidad*
 - *Marketing*
 - *Recursos Humanos*
 - *Finanzas*
 - *Entre otros*
- La presencia de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como ASPEN tiene una presencia en la zona este, ya que brinda capacitaciones para la mayoría de sectores, con temas vinculados a nuevas tendencias, mejoras, herramientas, entre otros que proveen de conocimientos necesarios a los empresarios para la mejora en sus negocios.
 - *Los dueños de las microempresas no les dan mucha importancia a temas que no sean técnico para su negocio.*
 - *Distante presencia de Citeccal respecto de los empresarios de la zona este.*
 - *Aprendizaje de nuevos trabajadores por experiencia de sus jefes.*
 - *No asisten a las capacitaciones por cruces de actividades en su negocio.*



--	--

ENCUESTA DE MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES

Sr/Sra: Estamos realizando encuestas a empresarios del sector confección de calzado para una Tesis Doctoral. Para las preguntas que se mencionan, por favor evalúe su conducta como es, no como usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia de actividades similares. Recuerde absolver tales preguntas con la mayor objetividad posible. **MUCHAS GRACIAS**

ESCALA DE EVALUACION

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

I. HABILIDADES PERSONALES

Respecto a mi nivel de autoconocimiento	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas, como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5
	Solicito información a los demás acerca de mis debilidades, como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5
	Para mejorar, estoy dispuesto a compartir mis creencias y sentimientos.	1	2	3	4	5
	Estoy consciente de mi estilo para recopilar información.	1	2	3	4	5
	Estoy consciente de mi estilo para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5
	Tengo un conjunto de estándares desarrollados que guía mi conducta.	1	2	3	4	5
	Tengo un conjunto de principios personales desarrollados que guía mi conducta.	1	2	3	4	5
Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4	5
	Doy prioridad a las cosas más importantes.	1	2	3	4	5
	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5
	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir frustraciones.	1	2	3	4	5
	Conozco técnicas de relajación temporal.	1	2	3	4	5
	Practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y relajación muscular.	1	2	3	4	5
	Mantengo un equilibrio en mi vida dentro y fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
Cuando abordo un problema típico de rutina	Planteo claramente cuál es el problema.	1	2	3	4	5
	Planteo explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	1	2	3	4	5
	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	1	2	3	4	5
	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	1	2	3	4	5
Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema	1	2	3	4	5
	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	1	2	3	4	5
	Pienso en el problema desde el punto de vista lógico, como intuitivo.	1	2	3	4	5
	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4	5
	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5

II. HABILIDADES INTERPERSONALES

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	1	2	3	4	5
	Trato de conocer las expectativas o preferencias de la(s) persona(s) a la(s) que afectará la decisión de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
	Brindo reconocimiento, no sólo a aquellos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	1	2	3	4	5
	Los motivo a suponer qué pasaría si se rompieran las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4	5
En situaciones donde tengo que reprender o aconsejar	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	1	2	3	4	5
	Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5
	Cuando tengo que reprender a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5
	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.	1	2	3	4	5
	Soy descriptivo al reprender a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos a cerca de ellos.	1	2	3	4	5
	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido".	1	2	3	4	5
	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5
	Evito hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5
	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. En una situación en la que es importante ganar más poder.	1	2	3	4	5
	Me esfuerzo más de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	Tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades.	1	2	3	4	5
	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis conocimientos.	1	2	3	4	5
	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5
	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5
	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
	En mi trabajo me esfuerzo por minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5
	En mi trabajo me esfuerzo por iniciar nuevas actividades.	1	2	3	4	5
	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.	1	2	3	4	5
	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5
Evito usar amenazas para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	
Evito usar exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	

Cuando otra persona necesita ser motivada	Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	1	2	3	4	5
	Utilizo diferentes tipos de motivación para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5
	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4	5
	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	1	2	3	4	5
	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	1	2	3	4	5
	Solamente como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño pobre.	1	2	3	4	5
	Aplico algún tipo de disciplina cuando su esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4	5
	Me aseguro que se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4	5
	Doy refuerzos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4	5
Cuando una persona o grupo requiere una corrección por algo que se hizo o dejó de hacer	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5
	Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4	5
	Planteo diversas alternativas, detallando una opción más aceptable. Cuando alguien se queja por algo que he hecho.	1	2	3	4	5
	Muestro interés genuino, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5
	Muestro preocupación, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5
	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5
	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	1	2	3	4	5
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador	No tomo partido, permanezco neutral.	1	2	3	4	5
	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5
	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás.	1	2	3	4	5
	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5
	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	1	2	3	4	5
	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.	1	2	3	4	5
	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona. Cuando delego trabajo a los demás.	1	2	3	4	5
	Especifico claramente los resultados que deseo.	1	2	3	4	5
	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p. ej. , esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.)	1	2	3	4	5
	Informo a las personas que delego, cuándo y cómo se hará el trabajo.	1	2	3	4	5
	Cuando tengo un problema que está fuera de mi alcance de responsabilidad, consulto a mi jefe inmediato, dándole diversas alternativas de solución.	1	2	3	4	5
	Le pido a la gente que, cuando se encuentre con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuesta.	1	2	3	4	5
	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4	5

III. HABILIDADES DE GRUPO

Cuando estoy en el rol de líder del equipo	Sé cómo establecer credibilidad entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
	Sé cómo establecer influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
	Soy claro acerca de lo que quiero lograr con el equipo.	1	2	3	4	5
	Soy consistente acerca de lo que quiero lograr.	1	2	3	4	5
	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4	5
	Declaro una visión que motive al equipo a alcanzarla.	1	2	3	4	5
	Propongo metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5
Cuando estoy en el rol de miembro del equipo	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.	1	2	3	4	5
	Aplico estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo.	1	2	3	4	5
	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro	Aplico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos, experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4	5
	Aplico las diferentes etapas del desarrollo de equipos, experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4	5
	Ayudo al equipo a facilitar que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4	5
	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5
	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.	1	2	3	4	5
Cuando lidero el cambio	Aliento resultados que excedan las expectativas con mucho.	1	2	3	4	5
	Generalmente enfatizo la meta más alta asociada con el trabajo que realizo en el equipo.	1	2	3	4	5
	Llevo un registro de las cosas que van bien.	1	2	3	4	5
	Llevo un registro de las cosas que van mal.	1	2	3	4	5
	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	1	2	3	4	5
	Expreso mi gratitud frecuente y notablemente.	1	2	3	4	5
	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5
	Integro a la gente a mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5
Sé cómo hacer que las demás personas liberen su energía positiva.	1	2	3	4	5	
Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	1	2	3	4	5	

DATOS DE CONTROL

EMPRESA:

1. Razón Social: 2. RUC: No (), Si ():.....
2. Dirección del taller:..... Distrito:.....

Total de trabajadores:..... (Se incluye al propietario/ directivo)

Total de productos producidos:..... Total de ventas: S/..... (Últimos 3 meses)

Tiempo de funcionamiento:.....

DEL PROPIETARIO/ DIRECTIVO:

1. Apellidos y Nombres:..... Edad:.....
2. Sexo: M(), F() Tiempo en el sector:.....años.
3. Estudios: Primaria (), Secundaria (), Sup no univer.Inconc. (), Sup no univ completa (), Supuniver incompleta (), Supuniver completa (), otros:
4. Capac en Administración o gestión: (Últimos 2 años)
5. Institución:.....
6. Sugerencias de temas para ser capacitado:

.....

.....

Observaciones:.....

.....

ANEXO 02.1

CURSO- TALLER GESTION POR COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS DEL SECTOR CONFECCION DE CALZADO

❖ **Objetivo de la Capacitación:**

Incorporar y/o mejorar sus competencias gerenciales de los empresarios del sector confección de calzado, en lo referido a sus conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes.

❖ **Dirigida:**

Este curso a los empresarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana.

❖ **Instituto capacitador:**

Equipo investigador con el auspicio de la Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM

❖ **Contenido del curso:**

Los temas desarrollados en el presente Curso- Taller, fueron los siguientes:

- Estrategias empresariales para mejorar la productividad.
- Gestión por Competencias Laborales
- Tendencias modernas de Gestión: Calidad Total, gestión del Conocimiento, Dirección por Valores.
- Estrategias de Motivación y reconocimiento para un Trabajo Productivo.
- Tendencias en la industria del calzado: Nuevos diseños, seriado, etc.
- Determinación de costos y gestión de presupuestos e impuestos a la SUNAT
- La Globalización y Oportunidades para exportar.

❖ **Lugar donde se llevará a cabo:**

Las clases y prácticas descentralizadas se desarrollaron en los siguientes lugares:

- VILLA EL SALVADOR, sito en el local del Gremio de Calzado.
- HUAYCAN, Maquicentro del Parque Industrial de Huaycan- Vitarte.
- RIMAC, Auditorio del CITEccal, Av. Caquetá N° - Rimac.
- CIUDAD UNIVERSITARIA, Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM.

❖ **Metodología:**

El curso desarrollará los aspectos teóricos, con su correspondiente aplicación práctica, haciendo uso de técnicas de autoaprendizaje y descubrimientos por las participantes, que serán efectuadas bajo la dirección de los facilitadores.

❖ **Recursos que se emplearán:**

- Equipo de Multimedia
- Software relacionado
- Equipo de computo
- Internet
- Materiales de trabajo
- Separatas, etc.

❖ **Duración del curso:**

El curso será desarrollado en 3 meses, dictándose los días martes y jueves de 6pm a 9pm, en las fechas y horas convenidas con los participantes, durante los meses de junio, julio y agosto del 2011.

❖ **Costo del curso:**

Los costos de la organización del curso taller son asumidos por el tesista doctoral. Por tanto el curso taller es gratuito para los empresarios del sector confección de calzado, dado que forma parte del trabajo de campo de la investigación doctoral.

❖ **Evaluación:**

Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de los resultados de la capacitación. Para ello se aplicará la encuesta de salida (Post Test).

❖ **Cronograma:**

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
	Tiempo requerido	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias empresariales para mejorar la productividad. • Gestión por Competencias Laborales 	8 horas	
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias modernas de Gestión: Calidad Total, gestión del Conocimiento, Dirección por Valores. • Estrategias de Motivación y reconocimiento para un Trabajo Productivo. 	16 horas	
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en la industria del calzado: Nuevos diseños, seriado, etc. • Determinación de costos y gestión de presupuestos e impuestos a la SUNAT • La Globalización y Oportunidades para exportar. 		12 horas
Total	36 horas	

ANEXO 03

RANGOS DE VALORES PARA PROCESAR RESULTADOS				
	BAJO	REGULAR	ACEPTABLE	ALTO
HABILIDADES PERSONALES (TOTAL)	Hasta 34	35 - 69	70 - 104	105 - 140
Respecto a mi nivel de autoconocimiento	Hasta 10	11-20	21-30	31-40
Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo	Hasta 8	9 - 17	18-26	27-35
Cuando abordo un problema típico de rutina	Hasta 16	17-32	33-48	49-65
Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil				
	BAJO	REGULAR	ACEPTABLE	ALTO
HABILIDADES INTERPERSONALES (TOTAL)	Hasta 51	52 - 102	103 - 153	154 - 205
Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo	Hasta 11	12-22	23 -33	34 - 45
En situaciones donde tengo que reprender o aconsejar	Hasta 16	17 - 32	33 - 48	49 - 65
Cuando otra persona necesita ser motivada	Hasta 11	12 - 22	23 - 33	34 -45
Cuando una persona o grupo requiere una corrección por algo que se hizo o dejó de hacer				
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador	Hasta 13	14 - 25	26 -37	38 - 50
	BAJO	REGULAR	ACEPTABLE	ALTO
HABILIDADES DE GRUPOS (TOTAL)	Hasta 44	45 - 89	90- 134	135 -180
Cuando estoy en el rol de líder del equipo	Hasta 13	14 -25	26-37	38-50
Cuando estoy en el rol de miembro del equipo				
Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, siendo miembro	Hasta 21	22-42	43-63	64-85
Cuando lidero el cambio	Hasta 11	12-22	23-33	34-45
	BAJO	REGULAR	ACEPTABLE	ALTO
HABILIDADES DIRECTIVAS (GENERAL) (SUMA DE TOTALES)	Hasta 131	132-262	263-392	394-525

ANEXO 04

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION (PRE Y POST)

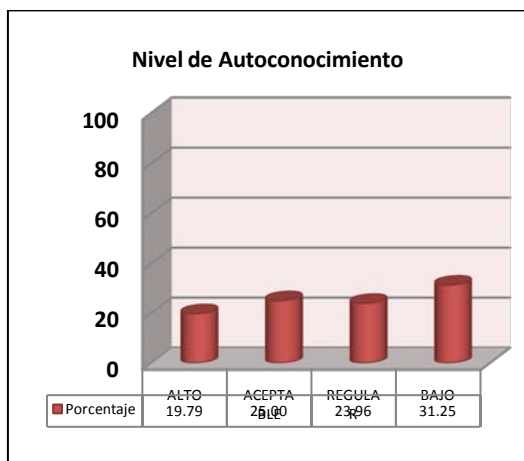
HABILIDADES PERSONALES CRITERIO N°1: NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 04.1-A: Nivel de autoconocimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	19	19.79	19	19.79
Aceptable	24	25.00	43	44.79
Regular	23	23.96	66	68.75
Bajo	30	31.25	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.1-A: Nivel de Autoconocimiento

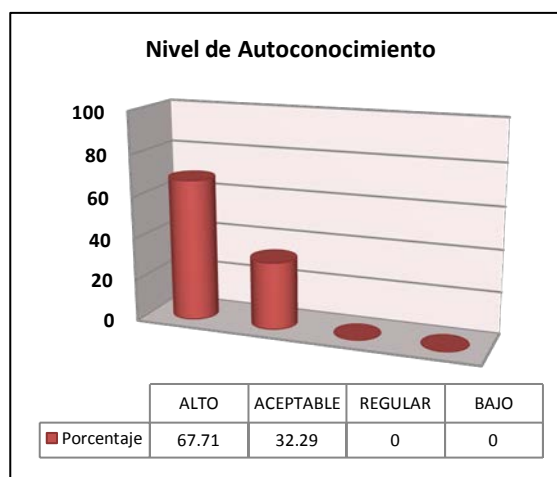


DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 04.1-B: Nivel de autoconocimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	65	67.71	65	67.71
Aceptable	31	32.29	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.1-B: Nivel de Autoconocimiento



Comentario:

Previa a la capacitación, los valores respecto al nivel de autoconocimiento de los empresarios, eran: 19.79% para “alto” y 25% “aceptable”. En ese orden de ideas, 23.96% para “regular” y 31.25% para “bajo”. En suma estamos hablando que el 45% de los encuestados, manifestaron tener un nivel de autoconocimiento entre alto y aceptable, y a la vez el 55% se distribuyen entre regular y bajo. Cuando tales resultados lo contrastamos, inmediatamente después de la capacitación, vemos que las tendencias mejoraron sustantivamente. Así, el 68% manifestaron tener un nivel de autoconocimiento ALTO y el 32% restante un nivel de autoconocimiento ACEPTABLE. Visto así, el 100% de los encuestados se ubicaron en una posición favorable respecto a su nivel de autoconocimiento. Creemos que este cambio de percepción se explica por la efectividad de la capacitación. Dicho de otro modo, ahora los empresarios se conocen más y se valoran más. De acuerdo con la teoría, cuanto más nos conocemos estaremos en una mejor posición para conocer e interactuar con los demás.

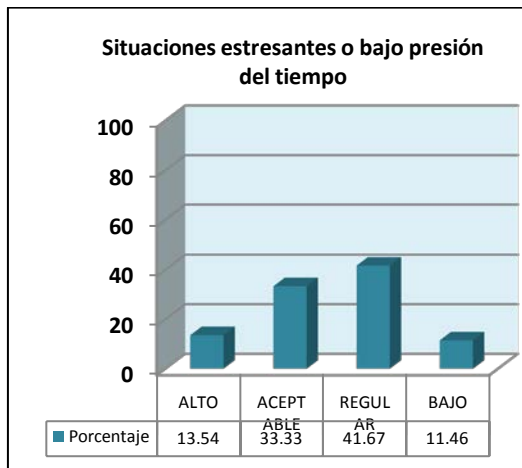
CRITERIO N°2: SITUACIONES ESTRESANTES Y BAJO PRESIÓN DEL TIEMPO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 04. 2-A: Situaciones estresantes o bajo presión del tiempo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	13	13.54	13	13.54
Aceptable	32	33.33	45	46.88
Regular	40	41.67	85	88.54
Bajo	11	11.46	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.2-A: Situaciones estresantes o bajo presión del tiempo

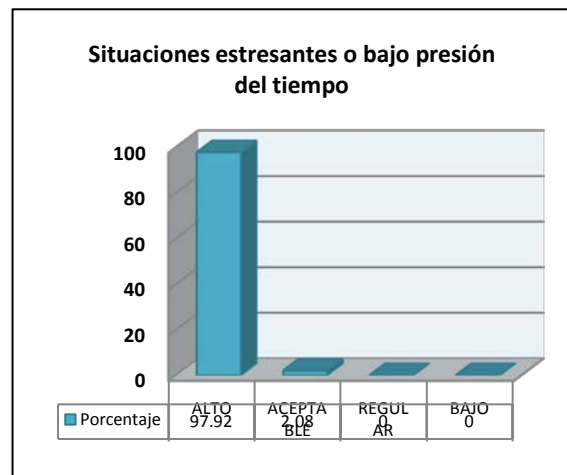


DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 04. 2-B: Situaciones estresantes o bajo presión del tiempo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	94	97.92	94	97.92
Aceptable	2	2.08	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04. 2-B: Situaciones estresantes o bajo presión del tiempo



Comentario:

Antes de la capacitación, la respuesta ante situaciones estresantes o bajo presión era Alto con un 13.54%, aceptable con 33.33%, regular con 41.67% y bajo con un 11.46%. Tales resultados, en realidad reflejaban una mayor concentración en aceptable y regular, haciendo una perfecta curva de gauss, ensanchado en el medio y ajustado por ambos extremos. Después de la capacitación hay una corrida hacia el ALTO con un valor del 98%. La lectura de tal resultado es que, después de la capacitación los encuestados cambiaron su percepción de las situaciones estresantes o trabajos bajo presión. Dicho de otro modo, el 98% acepta y entiende el trabajo en estos tiempos son de situaciones altamente estresantes. Igual como en el caso anterior, después de la capacitación hay una mejor predisposición a entender que gestionar los negocios de ahora exige de los gestores a prepararse a lidiar con situaciones altamente estresantes.

CRITERIO N°3: ACTITUD ANTE LOS PROBLEMAS TÍPICOS DE RUTINA Y PROBLEMAS COMPLEJOS

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 03-A: Actitud ante los problemas típicos de rutina y problemas complejos

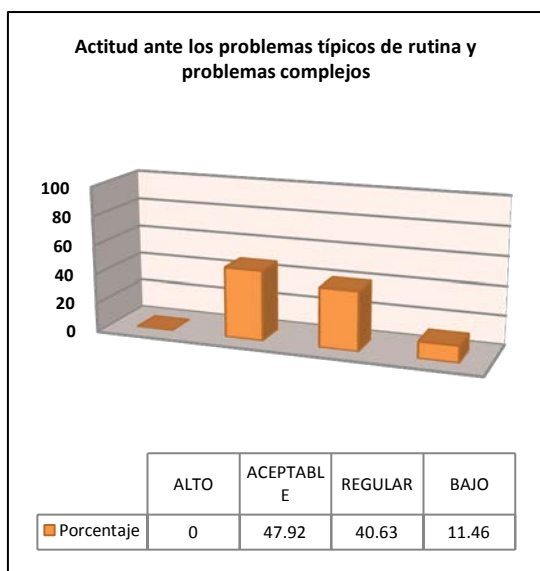
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	46	47.92	46	47.92
Regular	39	40.63	85	88.54
Bajo	11	11.46	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

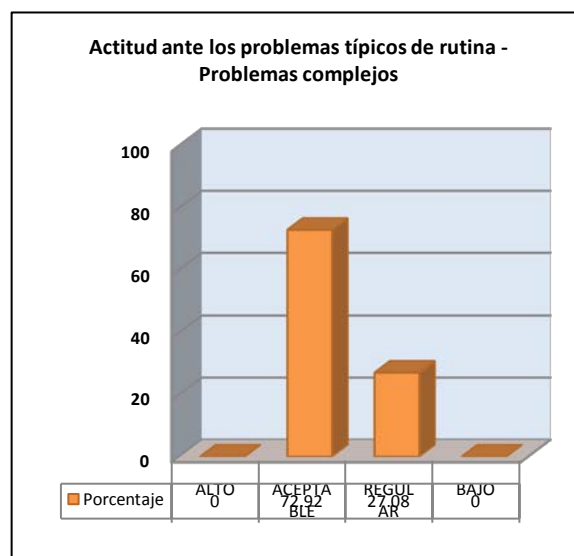
Cuadro 03-B: Actitud ante los problemas típicos de rutina y problemas complejos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	70	72.92	70	72.92
Regular	26	27.08	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 03-A: Actitud ante los problemas típicos de rutina - Problemas complejos



GRÁFICA 03-B: Actitud ante los problemas típicos de rutina - Problemas complejos



Comentario:

Previa a la intervención, los valores respecto a la actitud ante los problemas típicos de rutina y problemas complejos eran de “aceptable” del 47.92%, “regular” del 40.63% y “bajo” de 11.46%. Posterior a la intervención, los que se mostraron con una actitud ACEPTABLE, frente a los problemas complejos y de rutina, fue del 73% de los encuestados, en tanto los que manifestaron como REGULAR, fueron el 27%. Si bien es cierto que en este caso ningún encuestado manifestó una posición ALTA, los cambios si se dan por el lado de ACEPTABLE, donde si hay una corrida de 43% (antes) a 73% (después de la capacitación; en contraposición de la opción REGULAR, quien disminuye del 41% al 27%. Visto así, este cambio de actitud hacia los problemas complejos y de rutina, creemos es el efecto de la capacitación. Lo que interesará saber es como dicha actitud se manifiesta en el trabajo propiamente. El impacto de dicho cambio se medirá a través de una ENCUESTA DE IMPACTO después de los 60 o 90 días.

HABILIDADES INTERPERSONALES

CRITERIO Nº4: FOMENTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

Cuadro 04.4-A: Fomento de creatividad e innovación en el grupo de trabajo

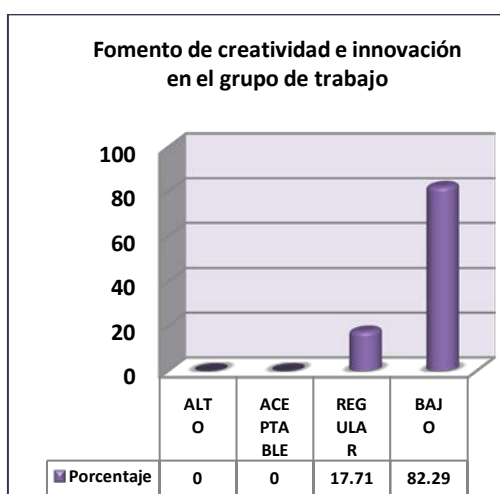
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	0	0	0	0
Regular	79	82.29	79	82.29
Bajo	17	17.71	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

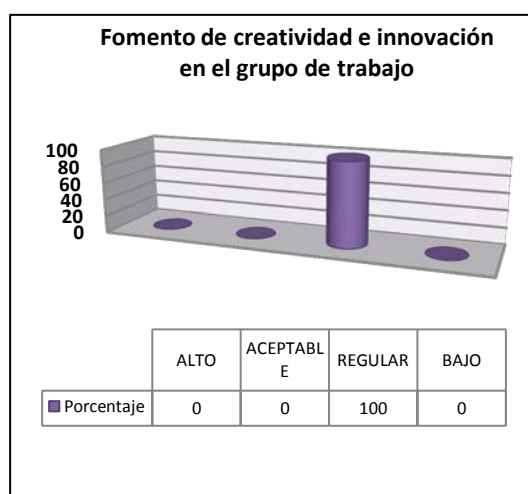
CUADRO 04.4-B: Fomento de creatividad e innovación en el grupo de trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	0	0	0	0
Regular	96	100.00	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.4-A: Fomento de creatividad e innovación en el grupo de trabajo



GRÁFICA 04.4-B: Fomento de creatividad e innovación en el grupo de trabajo



Comentario:

En relación al *fomento de la creatividad e innovación en el grupo de trabajo*, la tabla y gráfico 04.4-A, refleja la opinión de los empresarios antes de la capacitación, con resultados de 18% en REGULAR y 82% en BAJO. Después de la capacitación, tanto la tabla como el gráfico 04.4-B, muestra que el 100% de los encuestados manifestaron una posición REGULAR. Si bien es cierto que tales resultados no reflejan un cambio significativo –*dado que ninguno manifestaron ALTO o ACEPTABLE*–, la corrida de la opción BAJO hacia la opción REGULAR, si es significativo. Por otro lado, el hecho de que las opciones ALTO y ACEPTABLE no hayan sido mencionados, tanto en el antes como en el después de la capacitación, nos hace pensar que el fomento de la creatividad en innovación en el trabajo en grupo, no es una prioridad en los empresarios del sector confecciones de calzado.

CRITERIO Nº5: SITUACIONES DE REPRESIÓN Y CONSEJOS

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.5-A: Situaciones de represión y consejos

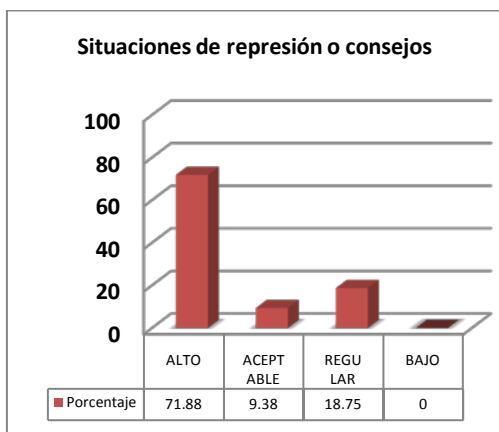
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	69	71.88	69	71.88
Aceptable	9	9.38	78	81.25
Regular	18	18.75	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

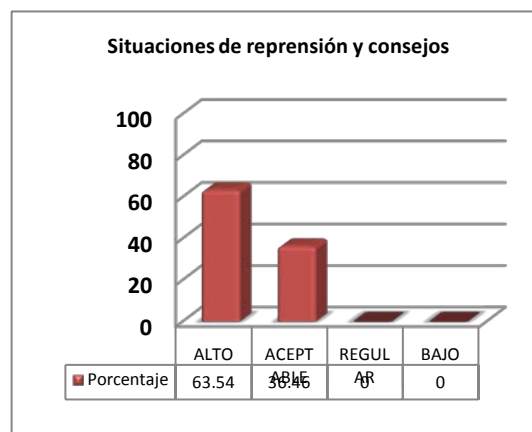
CUADRO 04.5-B: Situaciones de represión y consejos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	61	63.54	61	63.54
Aceptable	35	36.46	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.5-A: Situaciones de represión y consejos



GRÁFICA 04.5-B: Situaciones de represión y consejos



Comentario:

Los resultados en las tablas y gráficos reflejan las situaciones donde los empresarios reprenden o aconsejan a sus colaboradores. Así, antes de la intervención el 72% valoraban como ALTO, el 9% como ACEPTABLE y 19% como REGULAR. Después de la capacitación, hay una concentración en ALTO y ACEPTABLE al 100%. Lo que llama la atención son los cambios a nivel de parciales, donde la valoración ALTO pierde 6 puntos (72% a 64%), en cambio, la alternativa ACEPTABLE gana 25 puntos (9% a 36%). La explicación que podemos dar es que muchos empresarios que se manejaban con una concepción paternalista, *-tratando a los colaboradores como hijos-* después de la capacitación han logrado comprender que tomar esta actitud en demasía no es recomendable no solo para el negocio, sino fundamentalmente para las buenas relaciones humanas.

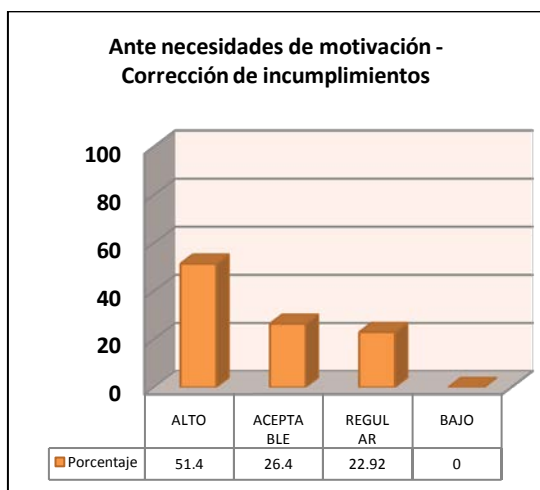
CRITERIO N°6: ANTE NECESIDADES DE MOTIVACIÓN - CORRECCIÓN POR INCUMPLIMIENTOS

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.6-A: Ante necesidades de motivación – Corrección de incumplimientos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	49	51.4	49	51.04
Aceptable	25	26.4	74	77.08
Regular	22	22.92	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.6-A: Ante necesidades de motivación – Corrección de incumplimientos

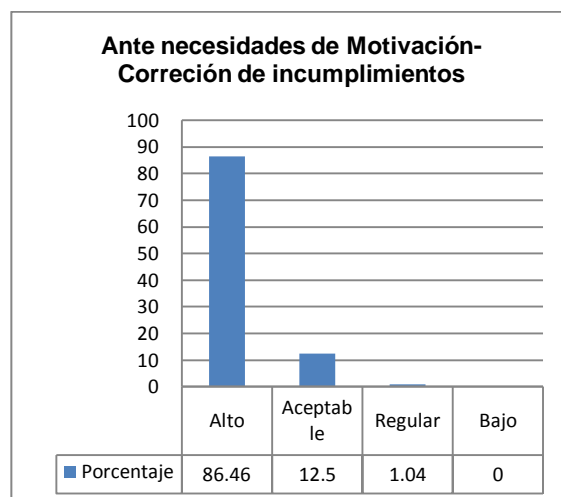


DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.6-B: Ante necesidades de motivación – Corrección de incumplimientos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	83	86.46	83	86.46
Aceptable	12	12.50	95	98.96
Regular	1	1.04	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.6-B: Ante necesidades de motivación – Corrección de incumplimientos



Comentario:

Las preguntas planteadas a los encuestados fueron: *Cuando otra persona necesita ser motivada y Cuando una persona o grupo requiere una corrección por algo que se hizo o dejó de hacer.* Antes de la intervención, el 51% de los encuestados valoraban como ALTO, el 26% como ACEPTABLE y el 23% como REGULAR. Después de la capacitación hubo un cambio significativo en el proceso de valoración. Así el 86% valoraron como ALTO y el 13% como ACEPTABLE, lo que en suma significa que el 99% de los encuestados, valoren como ALTO/ ACEPTABLE.

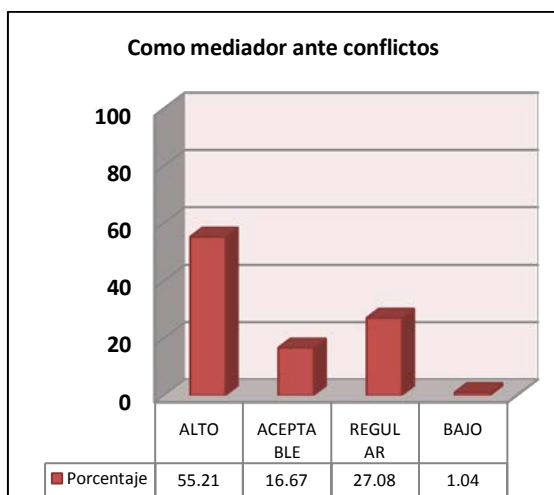
CRITERIO N°7: COMO MEDIADOR ANTE CONFLICTOS

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.7-A: Como mediador ante conflictos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	53	55.21	53	55.21
Aceptable	16	16.67	69	71.88
Regular	26	27.08	95	98.96
Bajo	1	1.04	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.7-A: Como mediador ante conflictos

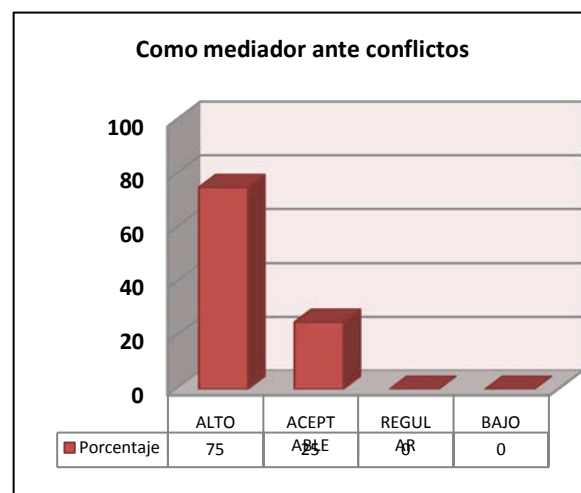


DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.7-B: Como mediador ante conflictos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	72	75.00	72	75.00
Aceptable	24	25.00	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.7-B: Como mediador ante conflictos



Comentario:

Los resultados previos a la intervención efectuada muestran que respecto al asunto de mediación ante conflictos, los valores son de "ALTO" con 55.21%, de "ACEPTABLE" con 16.67% y "REGULAR" con 27.08%, tal como se puede corroborar en el cuadro y gráfico 04.7-A. Después de la capacitación, los resultados son por demás alentadores, por cuanto los empresarios valoran mediar ante los conflictos, como ALTO con un 75%, y ACEPTABLE con el 25%. Tales resultados corroboran la importancia que tiene la capacitación para provocar cambios Actitudinales en los empresarios, quienes comprenden cuán importante es buscar soluciones negociadas cuando surgen conflictos en sus talleres. Después de todo incorporar o potenciar las capacidades de negociación para encontrar soluciones consensuadas son competencias gerenciales muy importantes, que se valoran en estos tiempos.

HABILIDADES GRUPALES

CRITERIO Nº8: ROL DE LÍDER – ROL DE MIEMBRO DEL EQUIPO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.8-A: Rol de líder – Rol de miembro del equipo

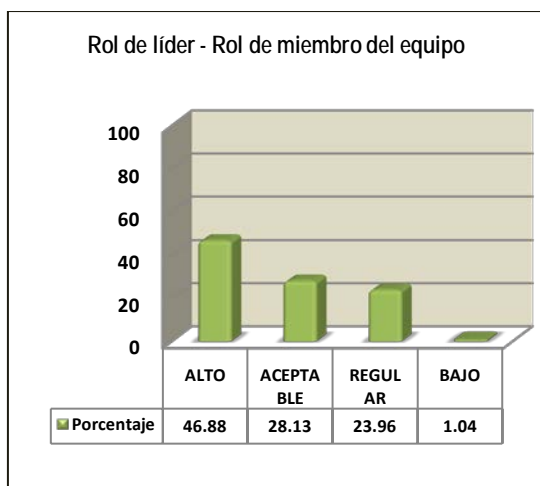
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	45	46.88	45	46.88
Aceptable	27	28.13	72	75.00
Regular	23	23.96	95	98.96
Bajo	1	1.04	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

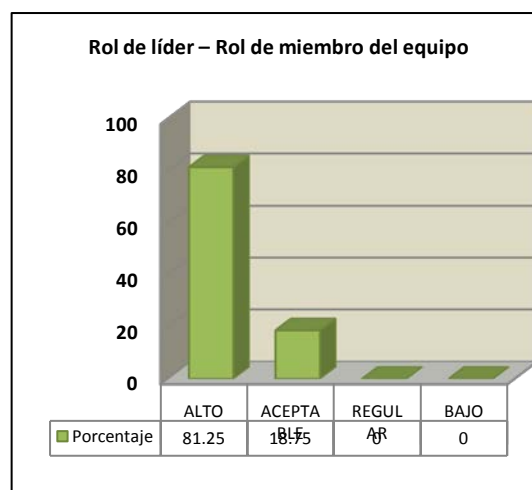
CUADRO 04.8-B: Rol de líder – Rol de miembro del equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	78	81.25	78	81.25
Aceptable	18	18.75	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.8-A: Rol de líder – Rol de miembro del equipo



GRÁFICA 04.8-B: Rol de líder – Rol de miembro del equipo



Comentario:

Las tablas y gráficos 04.8-A y 04.8-B, fusionan en sus resultados a dos preguntas: *Cuando estoy en el rol de líder del equipo* y *Cuando estoy en el rol de miembro del equipo*; habilidades gerenciales muy importantes en estos tiempos. Antes de la capacitación la percepción que tenían los empresarios hacia los mencionados roles eran importantes (47% para ALTO y 28% para ACEPTABLE), complementado con CASI NADA que tenía un valor de 24%. Lo que llama poderosamente la atención son los resultados que arrojan después de la capacitación. Cuando se les consultó por los roles, los empresarios valoraron como ALTO con un 81% y ACEPTABLE con el 19%. Ese incremento de valoración de 34 puntos el ALTO (de 47% a 81%) y decremento en 9 puntos de ACEPTABLE (de 28% a 19%), así como la desaparición de REGULAR (de 24% a 0%) entendemos, se explica entre otros por la efectividad de la capacitación y por el interés de los empresarios en la valoración de cambios actitudinales. Sin embargo, somos conscientes que los cambios en el componente Actitudinal no pueden ser inmediatos, sino que estos para ser efectivos deben ser reforzados permanentemente en un tramo de largo aliento.

CRITERIO N°9: DESEMPEÑO EN EL EQUIPO DE TRABAJO SIENDO MIEMBRO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.9-A: Desempeño en el equipo de trabajo siendo miembro

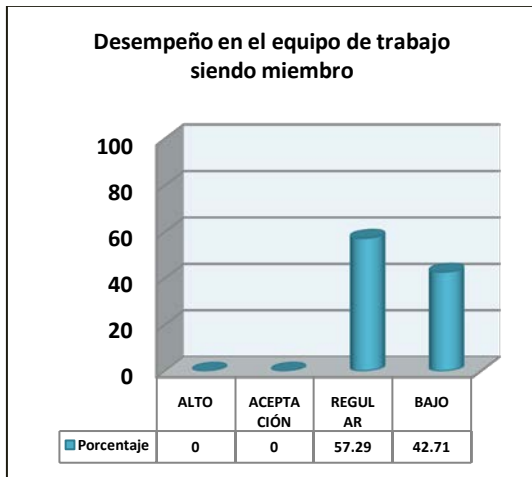
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	0	0	0	0
Regular	55	57.29	55	57.29
Bajo	41	42.71	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

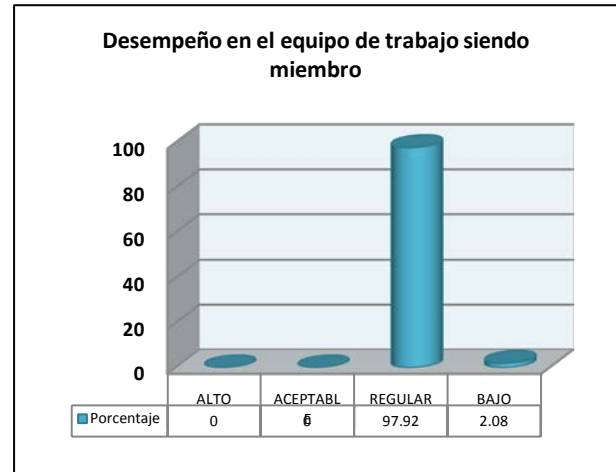
CUADRO 04.9-B: Desempeño en el equipo de trabajo siendo miembro

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	0	0	0	0
Regular	94	97.92	94	97.92
Bajo	2	2.08	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.9-A: Desempeño en el equipo de trabajo siendo miembro



GRÁFICA 04.9-B: Desempeño en el equipo de trabajo siendo miembro



Comentario:

La pregunta planteada fue la siguiente: *Cuando deseo hacer que mi equipo de trabajo se desempeñe bien, siendo miembro.* Previa a la intervención, los resultados no eran halagadores, por cuanto las valoraciones fueron: REGULAR con 57% y BAJO con 43%. Después de la capacitación hubo una ligera mejora en relación a esta pregunta, donde el 98% de los encuestados valoraron de modo REGULAR y solo el 2% lo calificaron como BAJO. En términos generales, el hecho de que los empresarios se vean como miembros y no como líderes puede explicar tales resultados, más aun si tenemos en cuenta que ellos son los que dirigen y toman las decisiones en sus empresas. De todos modos, el porqué de sus respuestas poco favorables (REGULAR), debe ser materia de investigaciones futuras.

CRITERIO N°10: COMO LÍDER DEL CAMBIO

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.10-A: Como líder del cambio

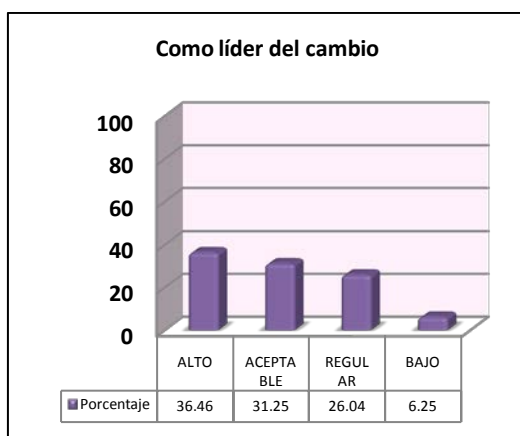
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	35	36.46	35	36.46
Aceptable	30	31.25	65	67.71
Regular	25	26.04	90	93.75
Bajo	6	6.25	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

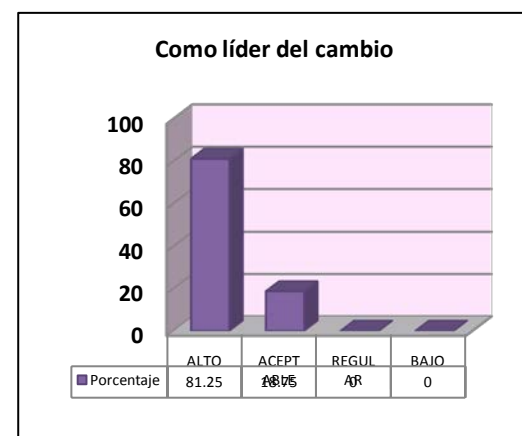
CUADRO 04.10-B: Como líder del cambio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	78	81.25	78	81.25
Aceptable	18	18.75	96	100.00
Regular	0	0	96	100.00
Bajo	0	0	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.10-A: Como líder del cambio



GRÁFICA 04.10-B: Como líder del cambio



Comentario:

Las tablas y gráficos 04.10-A y 04.10-B, muestran los resultados de los encuestados en sus dos momentos. Así, antes de la intervención cuando se les consultó sobre el valor que tenía *el liderar el cambio* en sus empresas, el 36% valoraron como ALTO, el 31% ACEPTABLE, el 26% REGULAR y el 6% como BAJO. Después de la capacitación los cambios en los encuestados son significativos, dado que el 81% valoraron como ALTO, en tanto que el 19% restante valoraron como ACEPTABLE, desapareciendo las opciones de REGULAR y BAJO. Tales resultados implican una mejora en la percepción de los encuestados, por cuanto la opción de valoración ALTO se incrementó en 45 puntos (de 36% a 81%) y la opción de ACEPTABLE se decrementó en 12 puntos (de 31% a 19%). La lectura que podemos hacer es que el proceso de capacitación ayudó a tomar conciencia en los empresarios de la importancia de liderar el cambio en sus negocios. En esta parte, lo que queda es conocer cuánto de lo capacitado se plasma en la práctica, y eso será materia de comentario de los resultados de la investigación del impacto de la capacitación.

GLOBALES O GENERALES

HABILIDADES PERSONALES

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.11-A: Habilidades Personales

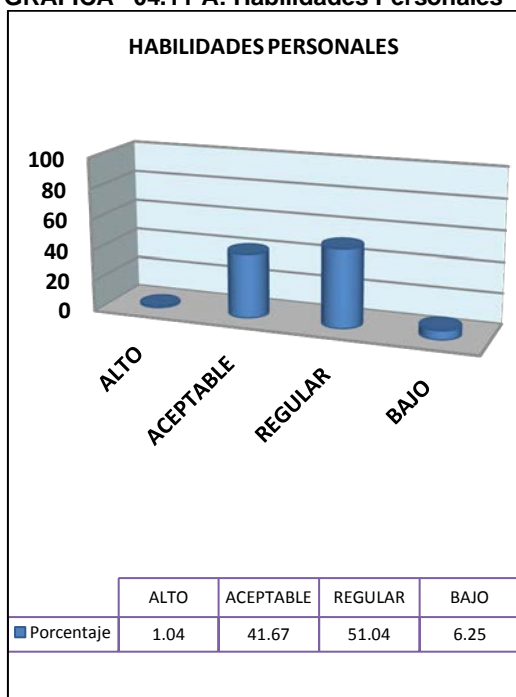
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	1	1.04	1	1.04
Aceptable	40	41.67	41	42.71
Regular	49	51.04	90	93.75
Bajo	6	6.25	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

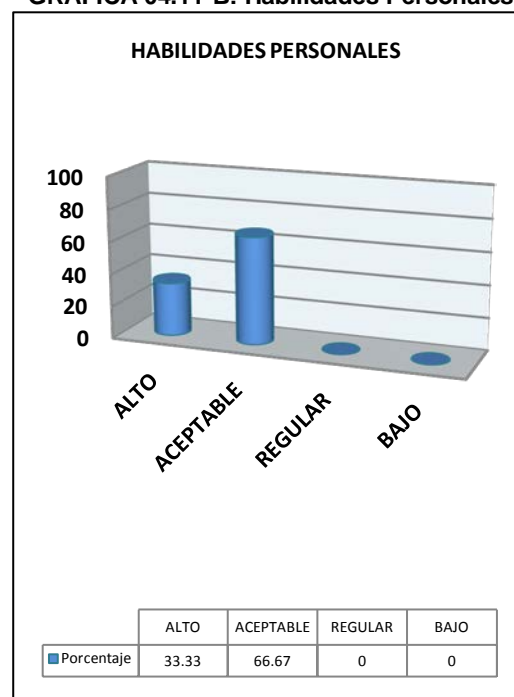
CUADRO 04.11-B: Habilidades Personales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	32	33.33	32	33.33
Aceptable	64	66.67	96	100.00
Regular	0	0.00	96	100.00
Bajo	0	0.00	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.11-A: Habilidades Personales



GRÁFICA 04.11-B: Habilidades Personales



Comentario:

Las siguientes tablas y gráficos representan los resultados globales de las habilidades gerenciales personales, referidas a evaluar su nivel de autoconocimiento, capacidades de trabajo bajo presión, habilidades personales para solucionar problemas de rutina y complejos en la empresa. Así los resultados antes de la intervención estuvieron concentrados en las alternativas de ACEPTABLE (42%) y REGULAR (51%). Este ultimo si asociamos con la opción BAJO (6%), tendremos que el 57% de los encuestados valoraron como REGULAR/ BAJO sus habilidades gerenciales personales. Después de la capacitación, hay un cambio significativo en el proceso de autovaloración de sus habilidades gerenciales. El 100% de los empresarios manifestaron que sus habilidades gerenciales personales los valoran como ALTO/ ACEPTABLE, lo que nos hace pensar que en esta parte la capacitación si tuvo un efecto significativo para afinar sus competencias gerenciales individualidades.

HABILIDADES INTERPERSONALES

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.12-A: Habilidades Interpersonales

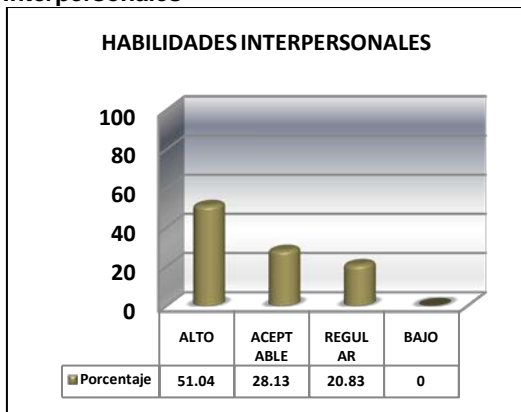
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	49	51.04	49	51.04
Aceptable	27	28.13	76	79.17
Regular	20	20.83	96	100.00
Bajo	0	0.00	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

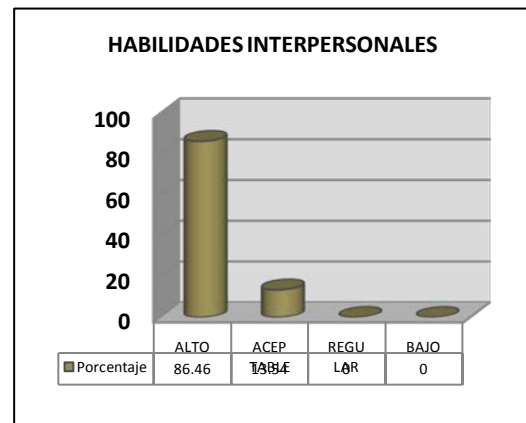
CUADRO 04. 12-B: Habilidades Interpersonales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	83	86.46	83	86.46
Aceptable	13	13.54	96	100.00
Regular	0	0,00	96	100.00
Bajo	0	0,00	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.12-A: Habilidades Interpersonales



GRÁFICA 04.12-B: Habilidades Interpersonales



Comentario:

El siguiente bloque de interés en la presente investigación estuvo dirigido a averiguar sobre las habilidades interpersonales de los empresarios, referidas al fomento de la creatividad e innovación entre sus colaboradores, desarrollo de capacidades negociadoras para solucionar conflictos, habilidades para motivar, otras veces corregir los trabajos, reprender o solo aconsejar, sin que ello afecte anímicamente a sus colaboradores. Antes de la intervención los resultados de valoración son dispares: 51% para ALTO, 28% ACEPTABLE y 21% REGULAR. Después de la capacitación los resultados son significativamente alentadores, por cuanto el 86% valoraron sus habilidades interpersonales como ALTO, y el 14% valoraron como ACEPTABLE. Dicho de otro modo, hay un cambio Actitudinal significativo en los empresarios hacia la valoración de sus habilidades interpersonales para tratar con sus colaboradores. Sin embargo, en esta parte nos queda la duda de conocer el impacto de dicho cambio en el negocio, que lo analizaremos con la encuesta aplicada posteriormente.

HABILIDADES GRUPALES

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.13-A: Habilidades grupales

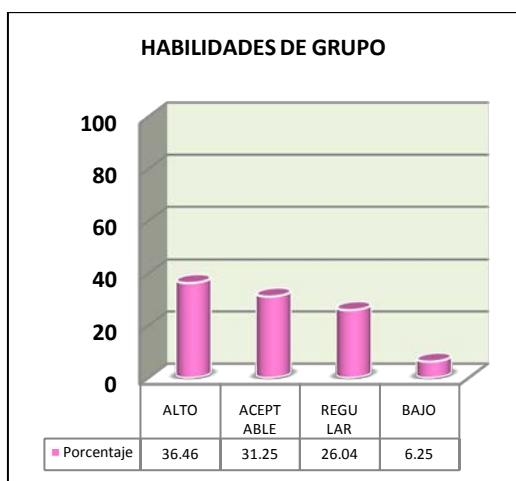
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0	0	0
Aceptable	42	43.75	42	43.75
Regular	51	53.13	93	96.88
Bajo	3	3.13	96	100.00
Total	96	100.00		

DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

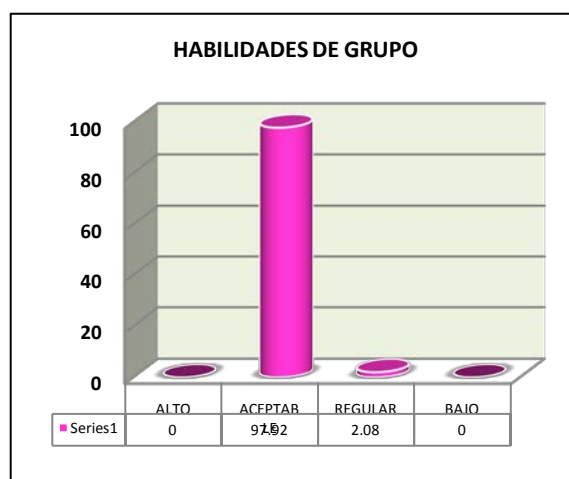
CUADRO 04.13-B: Habilidades grupales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0,00	0	0
Aceptable	94	97.92	94	97.92
Regular	2	2.08	96	100.00
Bajo	0	0,00	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.13-A: Habilidades grupales



GRÁFICA 04.13-B: Habilidades grupales



Comentario:

Cuando se le consultó a los empresarios del sector confección de calzado, entre otros sobre el rol de líder de equipo o miembro del mismo, así como sobre su posición para liderar el cambio, etc; que en suma configuran sus habilidades empresariales de grupo o de equipo, los resultados son como sigue. Antes de la intervención las valoraciones fueron ALTO con un 36%, ACEPTABLE con 31%, REGULAR con 26% y BAJO con 6%. Después de la capacitación el 98% de los encuestados manifestaron que sus habilidades gerenciales de grupo o equipo son ACEPTABLES, en tanto que el 2% manifestaron tener habilidades REGULARES. Esta concentración en la opción ACEPTABLE, en desmedro de las alternativas ALTO, REGULAR y BAJO, (Tabla y Gráfico 04.13-A) se explica porque todo proceso de capacitación implica aprendizaje y desaprendizaje de conductas y actitudes. En este caso, todo indica que los empresarios cuando llegaron a la capacitación tenían una valoración en demasía sobre sus habilidades de grupo o equipo, que con la capacitación se sinceró o se redefinió, los cuales se reflejan en los resultados después de la intervención (Tabla y gráfico 04.13-B)

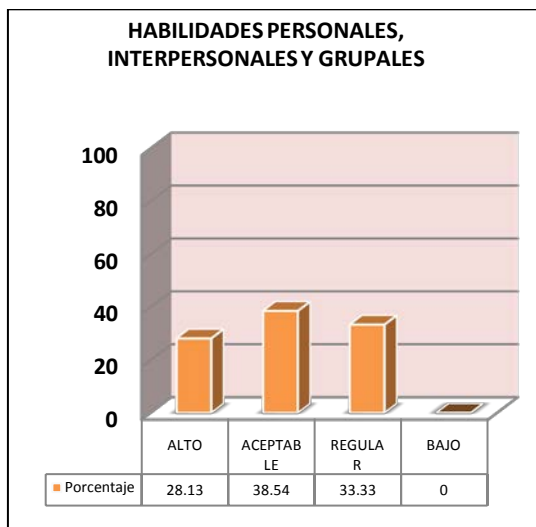
ANÁLISIS GENERAL: HABILIDADES PERSONALES, INTERPERSONALES Y GRUPALES

ANTES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.14-A: Habilidades personales, interpersonales y grupales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	27	28.13	27	28.13
Aceptable	37	38.54	64	66.67
Regular	32	33.33	96	100.00
Bajo	0	0,00	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.14-A: Habilidades personales, interpersonales y grupales

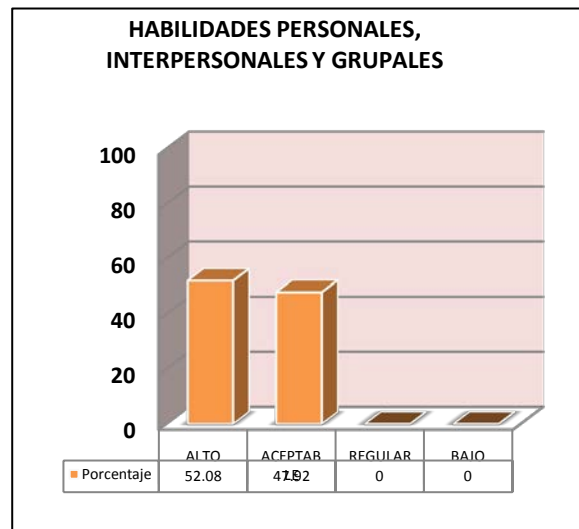


DESPUES DE LA INTERVENCIÓN:

CUADRO 04.14-B: Habilidades personales, interpersonales y grupales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Alto	50	52.08	50	52.08
Aceptable	46	47.92	96	100.00
Regular	0	0,00	96	100.00
Bajo	0	0,00	96	100.00
Total	96	100.00		

GRÁFICA 04.14-B: Habilidades personales, interpersonales y grupales



Comentario:

Las tablas y gráficos 04.14-A y 04.14-B, representan el consolidado total de las habilidades gerenciales, individuales, interpersonales y de grupo o equipo, que poseen los empresarios del sector confección de calzado en Lima Metropolitana, en sus dos momentos: Antes y después de la capacitación. Así, antes de la capacitación, las valoraciones a las habilidades gerenciales globales eran de ALTO con el 28%, ACEPTABLE con el 39% y REGULAR con el 33%. Gráficamente representaba casi una perfecta curva de Gauss con la cola hacia la derecha. Después de la capacitación, hay un crecimiento significativo en las valoraciones de ALTO en 24 puntos (de 28% a 52%) y ACEPTABLE en 15% (de 33% a 48%). Entendemos que este cambio de actitud es el resultado de la toma de conciencia de parte de los empresarios, quienes respondieron de esta forma al proceso de capacitación organizada por el equipo del investigador con auspicio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Si bien es cierto que tales resultados ratifican la importancia de la capacitación para incorporar, refinar o modular conocimientos, habilidades y actitudes, también debe quedar claro que visto en perspectiva es insuficiente si se desea tener cambios reales. Es vital desarrollar un programa sostenido de capacitación.

BASE DE DATOS DE LA PRE ENCUESTA

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Nº de	HABILIDADES PERSONALES																								Clasif	T						
	1	2	3	4	5	6	7	8	Clasif	9	10	11	12	13	14	15	Clasif	16	17	18	19	20	21	22			23	24	Clasif	T		
1	2	3	4	5	5	3	5	5	32	4	4	5	4	2	2	3	5	25	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	42	3	99	3
2	3	2	5	4	5	3	1	3	26	3	1	3	2	5	1	3	4	19	3	3	2	1	4	2	5	4	2	3	26	2	71	3
3	3	1	3	3	5	3	2	3	23	3	2	5	3	3	3	3	4	23	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	32	2	78	3
4	3	3	3	2	4	3	3	4	25	3	3	4	4	1	1	3	4	20	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	31	2	76	3
5	3	3	4	5	3	3	5	5	31	4	2	2	2	4	4	4	4	22	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	23	2	76	3
6	3	3	4	5	5	3	3	3	29	3	4	5	3	3	4	5	5	29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3	93	3
7	3	3	4	4	4	5	5	5	33	4	4	5	2	5	3	1	3	23	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	38	3	94	3
8	3	3	5	3	4	4	2	4	28	3	4	5	4	3	2	4	3	25	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	34	3	87	3
9	3	3	4	5	4	3	5	5	32	4	5	5	4	5	4	3	5	31	4	4	5	3	3	3	3	5	2	3	31	2	94	3
10	3	3	5	5	5	4	5	5	35	4	5	5	5	4	3	3	4	29	4	5	4	4	3	3	3	4	3	5	34	3	98	3
11	5	3	5	5	5	4	5	5	37	4	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	3	115	4
12	3	3	5	4	3	3	4	5	30	3	2	3	3	2	3	3	4	20	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	29	2	79	3
13	5	3	4	5	4	4	4	5	34	4	3	4	4	3	3	4	4	25	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	3	98	3
14	3	3	4	5	5	4	2	4	30	3	5	3	3	4	4	5	5	29	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	37	3	96	3
15	4	3	5	4	5	5	4	5	35	4	5	5	4	3	2	2	5	26	3	5	5	5	5	4	2	5	5	5	41	3	102	3
16	4	3	4	3	2	3	2	5	26	3	2	5	3	3	4	4	4	25	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	39	3	90	3
17	1	3	3	3	1	2	5	5	23	3	4	5	2	4	3	3	4	25	3	5	3	4	4	2	1	4	5	3	31	2	79	3
18	4	3	5	4	4	4	5	5	34	4	3	5	3	3	3	3	5	25	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	35	3	94	3
19	2	3	5	5	5	4	4	5	33	4	3	5	4	4	3	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3	95	3
20	2	3	3	4	4	2	4	4	26	3	5	4	2	3	4	5	5	28	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	39	3	93	3
21	3	3	4	4	4	3	3	4	28	3	2	4	2	4	2	1	3	18	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	35	3	81	3
22	4	4	5	4	4	4	5	5	35	4	5	3	3	5	3	3	4	26	3	5	5	4	5	5	4	3	2	1	34	3	95	3
23	2	1	1	2	1	1	3	3	14	2	3	4	5	2	3	1	3	21	3	1	4	3	3	5	4	5	4	4	33	3	68	2
24	3	4	3	5	5	4	5	4	33	4	4	4	3	4	3	4	4	26	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	39	3	98	3

25	3	1	3	1	5	1	1	5	20	2	5	5	2	2	3	1	3	21	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	21	2	62	2
26	3	4	3	5	4	3	1	2	25	3	4	4	2	2	2	3	3	20	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	28	2	73	3
27	3	1	3	5	5	3	5	3	28	3	4	5	3	1	4	5	5	27	4	5	4	3	3	1	1	2	4	5	28	2	83	3
28	3	2	3	3	4	2	2	3	22	3	3	4	2	2	2	3	3	19	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	18	2	59	2
29	2	3	1	5	5	4	3	5	28	3	3	3	3	5	3	5	5	27	4	5	1	1	1	4	3	1	2	5	23	2	78	3
30	2	1	2	5	5	3	4	5	27	3	5	5	4	3	3	3	4	27	4	5	4	2	1	3	3	5	1	4	28	2	82	3
31	1	1	1	1	2	1	1	2	10	1	1	1	2	1	1	1	1	8	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	13	1	31	1
32	1	1	1	1	1	2	1	2	10	1	1	1	1	1	1	2	1	8	1	5	4	3	3	1	1	2	4	5	28	2	46	2
33	1	2	1	2	1	1	1	1	10	1	1	1	2	1	1	1	2	9	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	12	1	31	1
34	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	1	2	1	2	2	10	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	12	1	31	1
35	1	1	2	1	1	1	2	1	10	1	2	2	1	1	1	1	1	9	2	2	2	1	1	3	2	1	1	1	14	1	33	1
36	1	1	1	1	2	2	1	1	10	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	3	4	3	3	4	3	4	3	2	29	2	47	2
37	2	1	2	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	3	57	2
38	1	1	1	2	1	4	2	4	16	2	1	3	1	1	1	2	2	11	2	4	4	3	4	4	5	4	5	4	37	3	64	2
39	2	2	1	2	1	1	2	2	13	2	1	2	1	3	2	2	1	12	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	41	3	66	2
40	1	1	1	1	2	2	2	2	12	2	2	1	2	2	1	2	4	14	2	5	5	4	4	4	3	4	5	5	39	3	65	2
41	1	2	1	2	1	2	1	1	11	2	2	1	1	2	3	3	4	16	2	5	3	4	4	2	1	4	5	3	31	2	58	2
42	1	2	1	1	1	2	1	1	10	1	2	1	3	2	3	3	5	19	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	35	3	64	2
43	1	2	2	1	1	2	2	1	12	2	1	1	2	1	1	1	2	9	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3	56	2
44	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	5	5	4	4	5	4	3	4	5	39	3	56	2
45	2	1	1	2	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	9	2	3	4	4	4	4	4	4	5	3	35	3	54	2
46	1	1	1	1	1	1	2	1	9	1	1	1	2	2	1	1	2	10	2	5	5	4	5	5	4	3	2	1	34	3	53	2
47	1	1	1	1	1	5	5	5	20	2	2	1	2	1	2	1	1	10	2	5	5	4	4	5	4	4	4	3	38	3	68	2
48	1	1	1	2	1	2	2	1	11	2	1	1	2	2	1	1	2	10	2	4	4	3	3	4	3	5	4	4	34	3	55	2
49	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	3	2	1	1	1	1	2	11	2	4	5	3	3	3	3	5	2	3	31	2	51	2
50	1	1	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	2	8	1	5	4	4	3	3	3	4	3	5	34	3	52	2
51	3	3	5	4	5	3	4	4	31	4	3	5	1	1	3	1	3	17	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36	3	84	3
52	3	2	3	2	3	1	3	4	21	3	2	4	2	2	2	3	4	19	3	4	2	4	3	4	2	3	3	2	27	2	67	2
53	3	3	5	5	5	5	2	5	33	4	2	5	4	4	1	3	5	24	3	4	4	5	5	3	5	4	4	3	37	3	94	3
54	3	3	4	5	3	4	3	5	30	3	3	4	3	3	4	4	4	25	3	3	4	4	3	4	5	3	5	5	36	3	91	3
55	4	3	5	4	4	5	3	3	31	4	4	4	4	4	4	2	5	27	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42	3	100	3
56	2	4	5	5	5	5	5	5	36	4	5	5	1	4	2	5	2	24	3	2	2	5	3	3	1	5	5	5	31	2	91	3
57	3	2	4	4	4	3	5	5	30	3	4	5	3	3	4	3	4	26	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	31	2	87	3
58	3	3	5	4	4	3	4	4	30	3	3	5	3	3	2	3	4	23	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	35	3	88	3

59	2	2	5	4	5	1	4	4	27	3	5	5	3	4	3	5	4	29	4	3	4	3	4	4	1	5	4	3	31	2	87	3
60	4	5	3	5	4	5	5	5	36	4	1	5	4	3	1	1	3	18	3	5	5	5	4	3	1	3	4	3	33	3	87	3
61	5	5	4	4	4	4	5	4	35	4	3	4	4	5	3	3	4	26	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31	2	92	3
62	3	2	1	5	5	2	4	4	26	3	2	3	5	5	3	1	3	22	3	5	4	4	3	4	3	3	4	2	32	2	80	3
63	3	2	4	4	5	2	3	5	28	3	3	4	3	4	5	4	4	27	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	37	3	92	3
64	5	5	4	4	4	2	3	4	31	4	2	3	1	3	2	2	4	17	2	4	5	4	4	5	4	4	4	1	35	3	83	3
65	2	3	4	1	1	4	5	5	25	3	4	5	2	2	3	3	4	23	3	4	3	3	3	3	2	2	3	1	24	2	72	3
66	1	2	2	1	1	2	1	1	11	2	1	1	1	2	2	1	2	10	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31	2	52	2
67	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	2	1	1	1	1	1	9	2	5	4	4	3	4	3	3	4	2	32	2	49	2
68	2	2	1	2	1	1	1	1	11	2	1	2	2	2	2	2	2	13	2	3	5	4	4	5	3	5	4	4	37	3	61	2
69	1	1	1	2	2	2	2	1	12	2	2	2	2	2	1	1	1	11	2	4	5	4	4	5	4	4	4	1	35	3	58	2
70	1	1	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	2	1	1	1	1	8	1	4	3	3	3	3	2	2	3	1	24	2	42	2
71	1	2	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	3	3	3	3	3	19	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	15	1	43	2
72	1	2	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	1	4	1	1	1	1	1	2	13	1	36	2
73	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10	1	27	1
74	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	4	5	4	4	4	1	25	2	43	2
75	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	1	2	2	2	2	2	2	13	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	16	1	38	2
76	1	1	2	2	1	2	1	2	12	2	2	2	2	1	1	2	2	12	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17	2	41	2
77	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	14	1	39	2
78	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	1	34	1
79	2	2	2	1	1	1	1	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	14	1	39	2
80	2	2	1	1	1	1	1	1	10	1	2	2	2	2	2	2	4	16	2	4	3	3	3	1	1	1	3	1	20	2	46	2
81	1	1	1	2	2	2	2	1	12	2	2	2	2	2	1	1	1	11	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31	2	54	2
82	1	2	1	1	1	2	1	1	10	1	2	3	1	1	1	1	1	10	2	5	4	4	3	4	3	3	4	2	32	2	52	2
83	1	2	1	2	1	2	2	2	13	2	2	1	1	1	1	1	2	9	2	3	5	4	4	5	3	5	4	4	37	3	59	2
84	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	1	1	1	2	2	1	10	2	4	5	4	4	5	4	4	4	1	35	3	53	2
85	1	2	2	1	1	1	2	1	11	2	2	1	2	2	1	2	2	12	2	4	3	3	3	3	2	2	3	1	24	2	47	2
86	1	1	1	2	1	2	1	1	10	1	1	2	1	1	1	1	2	9	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31	2	50	2
87	1	2	1	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	1	2	13	2	5	4	4	3	4	3	3	4	2	32	2	59	2
88	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	3	2	3	1	1	1	1	12	2	3	5	4	4	5	3	5	4	4	37	3	57	2
89	2	2	1	2	2	2	2	2	15	2	2	1	1	3	2	2	2	13	2	4	5	4	4	5	4	4	4	1	35	3	63	2
90	2	1	1	1	1	1	2	1	10	1	2	1	2	2	1	1	1	10	2	4	3	3	3	3	2	2	3	1	24	2	44	2
91	1	2	1	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	1	2	13	2	5	4	4	3	4	3	3	4	2	32	2	59	2

HABILIDADES INTERPERSONALES

25	26	27	28		Clasif	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		Clasif	51	52	53	54	55	56	57	58	
5	5	5	5	20	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	2	2	92	4	5	4	3	4	4	3	3	5	
5	3	4	5	17	2	4	3	2	5	4	3	3	2	1	5	3	5	5	3	5	3	4	4	1	2	5	1	73	4	1	5	4	5	4	1	5	5	
3	3	4	3	13	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	1	65	4	5	5	4	5	4	4	3	5	
3	5	4	3	15	2	4	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	71	4	2	2	3	3	3	4	3	4	
1	4	3	1	9	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	4	2	2	2	2	3	3	1	1	3	45	3	2	3	1	1	1	4	1	4	
4	3	5	5	17	2	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	95	4	3	3	3	4	4	4	4	5	
4	4	3	3	14	2	3	3	4	4	4	3	2	5	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	5	3	69	4	4	3	2	2	1	4	2	5	
5	4	4	3	16	2	5	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	3	1	72	4	4	4	2	b	4	4	4	5	
3	4	5	3	15	2	2	3	4	4	3	2	3	2	1	4	4	5	5	2	4	3	3	3	2	4	5	4	72	4	3	4	5	3	4	4	2	5	
3	3	3	3	12	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	1	1	92	4	3	3	4	4	4	4	2	3
5	5	5	5	20	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	108	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
3	4	4	3	14	2	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	2	3	4	3	80	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
4	4	4	2	14	2	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	91	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
3	5	5	4	17	2	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2	2	97	4	5	4	4	5	4	4	4	5	
5	5	5	4	19	2	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	1	1	1	1	83	4	4	4	3	2	5	4	1	5	
4	5	4	4	17	2	4	5	4	5	4	5	3	2	2	4	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	76	4	4	4	2	3	2	4	2	4	
1	5	4	2	12	2	5	3	5	5	1	5	4	1	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	86	4	5	4	4	4	3	4	2	5	
3	3	4	5	15	2	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	3	2	5	86	4	4	3	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	16	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	5	19	2	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	92	4	4	4	5	4	4	3	5	5	
4	4	3	4	15	2	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	98	4	4	5	5	5	5	4	2	3	
4	3	5	4	16	2	5	5	4	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	2	2	5	89	4	5	4	4	3	4	5	5	5	
4	3	4	2	13	2	2	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	1	4	5	88	4	5	4	4	4	3	4	5	5	
4	5	5	3	17	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	100	4	3	3	3	3	3	3	3	5	

2	2	3	4	11	1	3	3	2	4	1	4	1	1	2	4	5	3	4	3	3	4	4	4	2	1	1	1	60	4	2	2	1	1	2	1	2	4	
3	4	3	4	14	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	3	1	2	78	4	3	4	4	4	5	4	4	5	
2	3	4	2	11	1	4	1	2	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	3	1	4	3	5	1	1	1	2	65	4	4	2	5	4	5	1	4	5	
1	2	3	3	9	1	3	4	2	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	69	4	3	3	3	3	3	1	2	3	
3	3	3	3	12	2	5	3	1	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	83	4	3	1	1	1	3	1	3	3	
3	5	5	5	18	2	5	5	5	3	4	3	2	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	95	4	5	5	1	4	3	1	4	5	
1	2	2	3	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	28	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
2	3	4	2	11	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	30	2	1	1	1	1	1	1	1	2	
1	2	3	3	9	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	31	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
3	3	3	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	32	2	1	1	1	1	2	1	2	2
3	1	5	1	10	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	30	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
3	4	4	3	14	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	3	1	1	41	3	1	1	2	2	2	1	1	1	
4	4	4	2	14	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	32	2	1	1	1	2	2	2	1	1	
3	5	5	4	17	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	1	1	1	42	3	1	1	2	2	1	2	1	1	
5	5	5	4	19	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	29	2	2	2	3	2	1	1	1	2	
4	5	4	4	17	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	32	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
1	5	4	2	12	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2	1	1	1	2	1	32	2	1	4	1	1	3	2	2	1	
3	3	4	5	15	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	36	3	1	1	2	2	2	1	1	1	
4	4	4	4	16	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	4	5	5	19	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	43	3	1	1	2	1	1	1	1	1		
4	4	3	4	15	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	36	3	2	2	2	2	2	1	2	2	
4	3	5	4	16	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	3	3	14	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	38	3	1	2	1	1	1	1	2	1	
5	4	4	3	16	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	31	2	1	1	2	3	1	2	2	2		
3	4	5	3	15	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	1	1	33	3	1	2	2	1	2	2	2	1	
3	3	3	3	12	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	33	3	1	1	2	1	1	1	2	1	
5	4	5	4	18	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	1	95	4	4	4	5	5	4	1	4	4		
3	4	3	4	14	2	2	3	5	4	3	1	3	4	3	5	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	3	3	71	4	4	4	3	2	2	2	2	4	
5	5	3	5	18	2	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	2	5	1	2	1	1	87	4	5	5	4	5	4	3	5	4		
4	5	5	3	17	2	4	4	5	2	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	2	1	82	4	4	3	4	3	4	3	3	4	
4	5	3	4	16	2	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	1	1	89	4	3	4	4	4	4	4	5	5	
5	4	5	1	15	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	4	4	96	4	5	2	2	5	5	1	5	5	
2	1	3	3	9	1	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	2	4	4	83	4	4	4	4	3	3	3	4	5	
5	5	5	3	18	2	4	4	3	5	3	4	5	4	4	5	5	3	3	2	3	4	4	4	2	1	1	4	77	4	4	5	4	4	4	4	5	5	

BASE DE DATOS POST ENCUESTA

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Nº de encuesta	HABILIDADES PERSONALES																								Clasificac	TOTAL						
	ZONA SUR	1	2	3	4	5	6	7	8	Clasificac	9	10	11	12	13	14	15	Clasificac	16	17	18	19	20	21			22	23	24	Clasificac	TOTAL	
1	5	5	3	4	4	4	3	3	31	4	4	5	4	4	4	5	30	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	32	2	93	3	
2	3	4	5	5	5	4	3	4	33	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	3	4	3	26	2	86	3	
3	3	4	5	5	4	3	4	5	33	4	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	84	3	
4	3	5	5	2	5	1	5	5	31	4	4	4	5	5	2	2	5	27	4	5	5	3	5	3	5	3	3	35	3	93	3	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4	3	4	5	5	5	5	32	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	28	2	97	3	
6	4	3	5	5	5	5	5	5	37	4	5	4	5	5	5	3	32	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	29	2	98	3	
7	5	4	5	5	5	3	5	4	36	4	4	4	4	5	5	5	32	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	42	3	110	4	
8	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	25	2	85	3
9	5	5	3	5	3	3	3	5	32	4	5	3	2	4	5	5	29	4	5	5	4	5	1	2	5	5	3	35	3	96	3	
10	5	5	4	4	4	4	5	5	36	4	5	5	5	5	5	4	34	4	4	3	3	3	2	1	4	4	1	25	2	95	3	
11	3	5	5	4	4	4	3	3	31	4	3	4	5	5	5	4	31	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	30	2	92	3	
12	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3	5	5	4	4	3	5	31	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41	3	102	3	
13	3	4	2	3	5	3	5	5	30	3	3	3	4	5	5	5	30	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	24	2	84	3	
14	4	2	3	5	5	5	4	5	33	4	4	5	4	5	5	5	33	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	41	3	107	4	
15	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3	4	4	5	5	5	4	32	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	2	89	3	
16	3	3	4	5	5	4	5	5	34	4	4	5	5	5	5	3	32	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	37	3	103	3	
17	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4	3	3	5	5	5	4	30	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	3	98	3	
18	3	4	5	3	3	4	3	5	30	3	5	4	4	5	5	5	33	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	3	106	4	
19	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4	4	5	5	4	5	4	32	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	34	3	100	3	
20	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4	3	4	5	5	5	4	31	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	3	99	3	
21	4	3	3	5	3	3	3	3	27	3	3	3	5	5	5	4	30	4	4	5	3	3	4	4	2	4	4	33	3	90	3	
22	4	4	5	5	5	4	5	5	37	4	5	4	3	4	5	3	29	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	36	3	102	3	
23	3	2	4	5	4	4	5	5	32	4	5	5	4	4	5	5	33	4	4	3	3	3	5	4	5	3	4	34	3	99	3	
24	5	5	4	5	3	5	4	4	35	4	3	5	4	3	4	4	27	4	3	3	2	3	2	4	4	2	2	25	2	87	3	
25	3	3	5	5	4	4	5	5	34	4	3	4	2	4	4	4	25	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	32	2	91	3	
26	3	5	5	5	5	5	5	5	38	4	1	5	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	114	4	
27	3	3	5	5	5	3	3	3	30	3	5	5	3	5	4	4	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	106	4	
28	3	3	5	5	5	5	4	5	35	4	4	5	4	5	4	5	32	4	3	1	3	5	5	5	5	5	5	37	3	104	3	

29	5	3	4	3	2	3	4	3	27	3	4	5	3	5	1	4	5	27	4	5	2	4	2	4	5	5	4	4	35	3	89	3
30	4	3	3	5	4	2	5	5	31	4	5	5	4	5	5	5	2	31	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	37	3	99	3
31	3	3	5	5	3	5	3	3	30	3	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	97	3
32	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	107	4
33	3	3	4	4	4	5	4	5	32	4	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	105	4
34	4	3	5	3	3	3	4	5	30	3	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	107	4
35	3	5	4	2	5	2	5	5	31	4	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	107	4
36	5	5	3	3	3	3	3	4	29	3	3	5	3	3	5	4	5	28	4	3	3	2	3	2	4	4	2	2	25	2	82	3
37	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	3	4	30	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	105	4
38	3	5	3	3	3	5	4	3	29	3	5	5	5	5	4	5	4	33	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	39	3	101	3
39	3	3	5	5	5	5	4	4	34	4	5	5	5	5	4	4	5	33	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	39	3	106	4
40	4	4	5	3	3	3	3	3	28	3	5	5	5	4	5	3	4	31	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	99	3
41	3	3	4	4	3	3	4	5	29	3	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	39	3	100	3
42	3	4	5	5	5	4	3	4	33	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	86	3
43	3	4	5	5	3	3	4	3	30	3	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	81	3
44	3	4	5	3	3	4	3	4	29	3	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	82	3
45	3	4	5	5	4	3	4	3	31	4	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	82	3
46	3	4	5	5	5	4	3	4	33	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	86	3
47	3	4	5	5	4	3	4	5	33	4	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	84	3
48	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3
49	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	107	4
50	3	3	4	4	4	5	4	5	32	4	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	105	4
51	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
52	3	5	4	2	5	2	5	5	31	4	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	107	4
53	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3
54	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	107	4
55	3	3	4	4	4	5	4	5	32	4	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	105	4
56	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
57	3	5	4	2	5	2	3	3	27	3	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	103	3
58	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3
59	4	4	5	4	5	3	3	3	31	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	103	3
60	3	3	4	4	4	5	4	3	30	3	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	103	3
61	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
62	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3

63	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40	3	107	4	
64	3	3	4	4	4	5	4	5	32	4	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	105	4
65	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
66	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3
67	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	107	4
68	3	3	4	4	3	3	4	3	27	3	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	100	3
69	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
70	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
71	3	5	4	2	5	2	3	3	27	3	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	103	3
72	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	101	3
73	4	4	5	4	3	3	3	3	29	3	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	101	3
74	3	3	4	4	4	5	4	5	32	4	5	4	5	5	4	5	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	105	4
75	4	5	5	3	3	3	4	3	30	3	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	107	4
76	3	5	4	2	5	2	5	5	31	4	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	107	4
77	3	3	3	3	3	5	5	5	30	3	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	97	3
78	4	4	5	3	5	3	5	5	34	4	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	106	4
79	4	5	5	5	5	5	4	5	38	4	5	5	5	5	3	4	5	32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	115	4
80	3	5	3	2	5	2	3	3	26	3	5	5	1	5	5	5	5	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	102	3
81	3	3	5	3	3	3	3	5	28	3	5	5	5	5	4	4	3	31	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	95	3
82	4	4	5	3	5	3	3	3	30	3	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	102	3
83	3	4	5	5	5	4	3	4	33	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	86	3
84	3	4	5	5	3	3	4	3	30	3	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	81	3
85	3	4	5	3	3	4	3	4	29	3	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	82	3
86	3	4	5	5	5	4	3	4	33	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	86	3
87	3	4	5	5	3	3	4	3	30	3	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	17	2	81	3
88	3	4	5	3	3	4	3	4	29	3	4	5	3	3	4	3	5	27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	26	2	82	3
89	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	4	5	3	3	4	3	5	27	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	98	3
90	5	5	3	5	3	3	3	5	32	4	5	4	5	5	5	5	3	32	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	39	3	103	3
91	5	5	4	4	4	4	5	5	36	4	4	4	4	5	5	5	5	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	108	4
92	3	3	5	5	4	4	5	5	34	4	3	4	2	4	4	4	4	25	3	5	3	3	4	4	3	3	3	4	32	2	91	3
93	3	3	5	5	3	5	3	3	30	3	1	5	5	5	5	5	5	31	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	102	3
94	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4	3	5	3	3	5	4	5	28	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	103	3
95	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	5	5	4	4	5	3	4	30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	110	4
96	3	3	4	4	3	3	4	3	27	3	4	5	3	3	4	3	5	27	4	3	3	5	3	5	5	5	5	2	36	3	90	3

HABILIDADES INTERPERSONALES																																					
25	26	27	28	Clasificació	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Clasificaci	51	52	53	54	55	56	57	58		
3	3	3	4	13	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	5	4	3	4	5	3	3	4	2	3	5	5	73	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	3	14	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	76	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
4	4	4	4	16	2	5	4	4	3	2	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	4	5	4	3	3	2	86	4	4	4	5	5	4	3	1	5
3	5	5	3	16	2	5	5	2	3	3	5	3	2	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	1	2	80	4	3	3	3	5	5	3	3	5
3	4	4	5	16	2	5	5	4	4	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	97	4	4	5	4	4	4	3	4	3
3	2	4	3	12	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	80	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	5	5	4	18	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	107	4	4	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	20	2	3	4	2	3	3	3	3	1	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	83	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	16	2	5	5	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	88	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	16	2	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	84	4	4	3	4	4	5	5	1	3
3	4	3	2	12	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	67	4	3	3	5	5	4	5	5	5	
4	4	5	4	17	2	5	5	1	2	3	3	1	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	1	5	80	4	5	4	4	4	5	5	2	5
3	4	4	3	14	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	45	3	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	5	17	2	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	79	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	3	15	2	4	4	3	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	42	3	3	3	5	5	5	5	5	3	
3	5	4	3	15	2	5	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	71	4	5	3	3	3	3	5	3	5
4	4	3	3	14	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	74	4	4	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	20	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	48	3	4	5	4	3	4	5	1	2
4	5	4	3	16	2	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	2	3	4	3	2	2	81	4	4	4	3	2	4	5	3	5
3	3	2	4	12	2	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	3	3	3	46	3	4	4	3	4	2	2	4	4	
4	5	5	5	19	2	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	4	4	46	3	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	3	4	4	15	2	3	3	3	4	5	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	76	4	4	3	3	3	3	2	3	4	
3	4	5	4	16	2	4	4	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	3	44	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	42	3	4	3	3	3	3	4	2	3	
3	4	3	3	13	2	4	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	3	3	4	3	1	4	2	3	5	
5	2	5	3	15	2	3	3	3	4	1	3	3	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	1	1	1	1	70	4	5	2	1	1	1	3	3	2	
3	5	5	5	18	2	5	5	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	1	5	5	3	5	2	5	5	94	4	5	1	1	1	1	1	1	1	
5	2	2	5	14	2	1	3	3	3	4	2	1	1	1	3	4	4	1	5	5	1	1	3	1	1	1	50	4	3	4	3	3	3	1	1	3	

4	2	4	4	14	2	4	5	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	3	5	5	2	4	5	5	5	2	92	4	4	4	5	5	4	5	1	4
2	4	5	4	15	2	5	4	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	44	3	5	4	4	1	1	1	1	1	
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	74	4	4	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	97	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
3	4	4	4	15	2	4	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	5	4	47	3	4	5	4	4	5	4	3	5	
4	5	5	5	19	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	34	3	4	1	1	1	1	1	1	1		
5	3	4	3	15	2	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	48	3	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	2	3	4	4	72	4	4	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	47	3	4	5	4	4	1	1	1	1		
3	4	4	4	15	2	4	3	4	3	4	3	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	4	53	4	4	5	4	4	5	4	3	5	
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	74	4	4	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	97	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
3	4	4	4	15	2	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	87	4	4	5	4	4	5	4	3	5
3	4	4	3	14	2	4	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	42	3	4	4	5	4	4	4	4	5		
5	2	4	5	16	2	5	4	4	3	2	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	4	5	4	3	2	86	4	4	4	5	5	4	3	1	5	
3	4	4	3	14	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	74	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
5	5	4	5	19	2	5	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	3	3	2	47	3	4	4	5	5	4	3	1	5	
3	4	4	3	14	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	76	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
5	2	4	5	16	2	5	4	4	3	2	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	46	3	4	4	5	5	4	3	1	5	
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	4	36	3	4	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	1	3	1	5	90	4	4	5	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	15	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	4	33	3	4	5	4	4	5	4	3	5		
4	5	5	5	19	2	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	40	3	4	5	4	4	5	5	5	5		
5	3	4	3	15	2	4	4	1	5	1	1	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	47	3	5	5	4	5	5	5	5	5		
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	1	4	1	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	69	4	4	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	97	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
3	4	4	4	15	2	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	87	4	4	5	4	4	5	4	3	5
4	5	5	5	19	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	104	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	3	4	3	15	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	48	3	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	74	4	4	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	16	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	4	4	4	3	5	5	56	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
3	4	4	4	15	2	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4	3	5	4	85	4	4	5	4	4	5	4	3	5
4	5	5	5	19	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	104	4	4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	3	16	2	3	4	2	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	44	3	4	3	3	1	1	4	2	3	



--	--

ENCUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Sr/Sra: Nuevamente agradecemos por su colaboración. Las preguntas que se plantean están relacionadas a los resultados que vuestra empresa ha obtenido después de la capacitación en términos de GESTION EMPRESARIAL, facilitada como parte de la presente investigación. Por tanto mucho agradeceré absolver tales preguntas con la mayor objetividad posible. **MUCHAS GRACIAS**

ESCALA DE EVALUACION

1	2	3	4	5
Nada	Casi Nada	Algo	Bastante	Mucho

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

¿CUANTO CONOZCO DESPUES DE LA CAPACITACIÓN EN RELACION A.....?					
Planificación de las actividades	1	2	3	4	5
Organización de las actividades del taller	1	2	3	4	5
Dirección o como dirigir a mi personal y colaboradores	1	2	3	4	5
Control o como controlar las actividades en mi taller	1	2	3	4	5
Técnicas para negociar con mis proveedores	1	2	3	4	5
Procedimientos de negociación con mis clientes y cerrar un contrato de venta	1	2	3	4	5
Nuevas tendencias en la moda de calzado	1	2	3	4	5
Cómo mejorar la productividad en mi empresa/ taller	1	2	3	4	5
Mercados de otros países para exportar	1	2	3	4	5
Las técnicas de ventas y promoción para comercializar mis productos	1	2	3	4	5
Determinación de costos y estados financieros de mi empresa	1	2	3	4	5
Los insumos y materias primas a utilizar para mejorar mis productos	1	2	3	4	5
Los gustos y preferencias de los clientes	1	2	3	4	5
Técnicas para motivar a mis colaboradores	1	2	3	4	5
Técnicas para reclutar y seleccionar a mis colaboradores	1	2	3	4	5

NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS

DESPUES DE LA CAPACITACION MIS PRACTICAS HAN MEJORADO EN RELACIÓN A.....					
Dar lo mejor de sí para tener contento a los que trabajan conmigo	1	2	3	4	5
Procurar hacer un buen producto, fundamentalmente en el acabado	1	2	3	4	5
Utilizar mis habilidades para tratar y convencer a mis clientes	1	2	3	4	5
Utilizar las técnicas de engomado, aparado y acabado para confeccionar los mejores calzados	1	2	3	4	5
Calcular la tasa de interés y negocio el mejor crédito con las entidades financieras	1	2	3	4	5
Negociar un contrato de producción con un proveedor y calcular mis gastos de producción	1	2	3	4	5
Negociar un contrato de producción con un cliente y calcular mis ganancias	1	2	3	4	5
Aplicar las técnicas de motivación a las personas con quienes trabajo	1	2	3	4	5
Mejorar los diseños y modelos de calzado acorde con la moda en hombres y mujeres	1	2	3	4	5
Aplicar las técnicas de promoción y publicidad para vender mis productos	1	2	3	4	5
Definir las funciones/ actividades que debe realizarse en cada puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Elegir al operario/ ayudante que mejor se adecua al puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Estar atento con el cumplimiento de trabajo o metas definidas previamente	1	2	3	4	5
Implementar técnicas de control y seguimiento, para lograr un trabajo efectivo	1	2	3	4	5
Evaluar de modo sistemático el rendimiento de los trabajadores	1	2	3	4	5

NIVEL DE ACTITUDES

DESPUES DE LA CAPACITACION MIS ACTITUDES HAN MEJORADO EN RELACIÓN A.....					
Esmerarme por ser cada día un mejor empresario	1	2	3	4	5
Procurar ser el ejemplo y referente para las personas que trabajan conmigo	1	2	3	4	5
Promover el trabajo en equipo entre mis colaboradores	1	2	3	4	5
Enseñar y practicar a ser perseverante para lograr los ideales	1	2	3	4	5
Elaborar la visión, misión, objetivos y metas organizacional con participación de todos	1	2	3	4	5
Promover que en toda discusión opinen y aporten todos	1	2	3	4	5
Enseñar a los que trabaja conmigo, a ser honrado, respetuoso y responsable de sus actos	1	2	3	4	5
Valorar en mis colaboradores sus capacidades innovadoras y creativas	1	2	3	4	5
Motivar a que las personas sean productivas en su trabajo	1	2	3	4	5
Promover en los colaboradores a que sean sociables y relacionados	1	2	3	4	5
Valorar su inteligencia emocional en las personas con quienes trabajo	1	2	3	4	5
Reconocer y resaltar cuando mis colaboradores se capacitan	1	2	3	4	5
Resaltar y premiar cuando se confeccionan productos de calidad	1	2	3	4	5
Observar que en cada obstáculo, hay una oportunidad por aprovechar	1	2	3	4	5
Reconocer en mis colaboradores que todo esfuerzo debe ser compensado	1	2	3	4	5

CALIFICACION DE LOGROS DESPUES DE LA CAPACITACIÓN EN UN RANGO DE 0 A 20

Alcance de objetivos y metas empresariales	0	5	10	15	20
Logro de la productividad laboral	0	5	10	15	20
Mejora del proceso de producción	0	5	10	15	20
Mejora de la presentación y acabado de calzados	0	5	10	15	20
Incremento de utilidades (ganancias)	0	5	10	15	20
Innovación de productos y diseños	0	5	10	15	20
Posicionamiento de marca	0	5	10	15	20
Mejora del trato a los clientes	0	5	10	15	20
Captación de nuevos clientes	0	5	10	15	20
Adquisición de materias primas e insumos	0	5	10	15	20
Incorporación de nuevos conocimientos	0	5	10	15	20
Incorporación de nuevas habilidades y/o mejora de las actuales	0	5	10	15	20
Mejora de la calidad de productos y/o servicios	0	5	10	15	20
Determinación de costos y estados financieros	0	5	10	15	20
Potencialidades de exportación a mercados internacionales	0	5	10	15	20

DATOS DE CONTROL

EMPRESA:

Dirección del taller:..... Distrito:.....

Total de trabajadores:..... (Se incluye al propietario/ directivo)

Total de productos producidos:..... Total de ventas: S/..... (Últimos 3 meses)

Tiempo de funcionamiento:.....

DEL PROPIETARIO/ DIRECTIVO: (OJO: Optativo. Se aplicará solo a los que no contestaron en las 2 encuestas anteriores)

1. Apellidos y Nombres:..... Edad:.....
 2. Sexo: M(), F() Tiempo en el sector:.....años.
 3. Estudios: Primaria (), Secundaria (), Sup no univ.Inconc. (), Sup no univ completa (), Sup univ completa (), Sup univ incompleta (), Sup univ completa (), otros:
 4. Capac en Administración o gestión: (Últimos 2 años)
 5. Institución:.....
- Observaciones:.....
.....

ANEXO 07

CLASIFICACION DE PREGUNTAS EN EL MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL DE CONOCIMIENTO						CLASIFICACION	
¿CUANTO CONOZCO DESPUES DE LA CAPACITACIÓN EN RELACION A.....?							
1	Planificación de las actividades	1	2	3	4	5	PLANIFICACION
2	Organización de las actividades del taller	1	2	3	4	5	ORGANIZACIÓN
3	Dirección o como dirigir a mi personal y colaboradores	1	2	3	4	5	DIRECCION
4	Control ó como controlar las actividades en mi taller	1	2	3	4	5	MONITOREO
5	Técnicas para negociar con mis proveedores.	1	2	3	4	5	NEGCIACION
6	Procedimientos de negociación con mis clientes y cerrar un contrato de venta	1	2	3	4	5	NEGCIACION
7	Nuevas tendencias en la moda de calzado	1	2	3	4	5	MKT
8	Cómo mejorar la productividad en mi empresa/ taller	1	2	3	4	5	PRODUCTIVIDAD
9	Mercados de otros países para exportar	1	2	3	4	5	NEG INTERNC
10	Las técnicas de ventas y promoción para comercializar mis productos	1	2	3	4	5	MKT
11	Determinación de costos y estados financieros de mi empresa	1	2	3	4	5	TEC FINANCIERAS
12	Los insumos y materias primas a utilizar para mejorar mis productos	1	2	3	4	5	TEC PRODUCTIVA
13	Los gustos y preferencias de los clientes	1	2	3	4	5	MKT
14	Técnicas para motivar a mis colaboradores	1	2	3	4	5	RRHH
15	Técnicas para reclutar y seleccionar a mis colaboradores	1	2	3	4	5	RRHH
NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS							
DESPUES DE LA CAPACITACION MIS PRACTICAS HAN MEJORADO EN RELACION A.....							
16	Dar lo mejor de mí para tener contento a los que trabajan conmigo	1	2	3	4	5	ORGANIZACIÓN
17	Procurar hacer un buen producto, fundamentalmente en el acabado	1	2	3	4	5	PRODUCTIVIDAD
18	Utilizar mis habilidades para tratar y convencer a mis clientes	1	2	3	4	5	MKT
19	Utilizar las técnicas de engomado, aparado y acabado para confeccionar los calzados	1	2	3	4	5	TEC PRODUCTIVA
20	Calcular la tasa de interés y negocio el mejor crédito con las entidades financieras	1	2	3	4	5	TEC FINANCIERAS
21	Negociar un contrato de producción con un proveedor y calcular mis gastos de producción	1	2	3	4	5	NEGOCIAC
22	Negociar un contrato de producción con un cliente y calcular mis ganancias	1	2	3	4	5	NEGOCIAC
23	Aplicar las técnicas de motivación a las personas con quienes trabajo	1	2	3	4	5	DIRECCION
24	Mejorar los diseños y modelos de calzado acorde con la moda en hombres y mujeres	1	2	3	4	5	MKT
25	Aplicar las técnicas de promoción y publicidad para vender mis productos	1	2	3	4	5	MKT
26	Definir las funciones/ actividades que debe realizarse en cada puesto de trabajo	1	2	3	4	5	ORGANIZACIÓN
27	Eligir al operario/ ayudante que mejor se adecua al puesto de trabajo	1	2	3	4	5	RRHH
28	Estar atento con el cumplimiento de trabajo o metas definidas previamente	1	2	3	4	5	PLANIFICACION
29	Implementar técnicas de control y seguimiento, para lograr un trabajo efectivo	1	2	3	4	5	MONITOREO
30	Evaluar de modo sistemático el rendimiento de los trabajadores	1	2	3	4	5	RRHH
		1	2	3	4	5	
NIVEL DE ACTITUDES							
DESPUES DE LA CAPACITACION MIS ACTITUDES HAN MEJORADO EN RELACION A.....							
31	Esmerarme por ser cada día un mejor empresario	1	2	3	4	5	DIRECCION
32	Procurar ser el ejemplo y referente para las personas que trabajan conmigo	1	2	3	4	5	DIRECCION
33	Promover el trabajo en equipo entre mis colaboradores	1	2	3	4	5	ORGANIZACIÓN
34	Enseñar y practicar a ser perseverante para lograr los ideales	1	2	3	4	5	PERSEVERANCIA
35	Elaborar la visión, misión, objetivos y metas organizacional con participación de todos	1	2	3	4	5	PLANIFICACION
36	Promover que en toda discusión opinen y aporten todos	1	2	3	4	5	NEGOCIACION
37	Enseñar a los que trabaja conmigo, a ser honrado, respetuoso y responsable de sus actos	1	2	3	4	5	MONITOREO
38	Valorar en mis colaboradores sus capacidades innovadoras y creativas	1	2	3	4	5	NEGOCIACION
39	Motivar a que las personas sean productivas en su trabajo	1	2	3	4	5	RRHH
40	Promover en los colaboradores a que sean sociables y relacionados	1	2	3	4	5	TEC PRODUCTIVA
41	Valorar su inteligencia emocional en las personas con quienes trabajo	1	2	3	4	5	IE desarrollada
42	Reconocer y resaltar cuando mis colaboradores se capacitan	1	2	3	4	5	RECONOCIMNTO

43	Resaltar y premiar cuando se confeccionan productos de calidad	1	2	3	4	5	PRODUCTIVIDAD
44	Observar que en cada obstaculo, hay una oportunidad por aprovechar	1	2	3	4	5	EMPRENDIMNTO
45	Reconocer en mis colaboradores que todo esfuerzo debe ser compensado	1	2	3	4	5	RRHH
CALIFICACION DE LOGROS DESPUES DE LA CAPACITACIÓN EN UN RANGO DE 0 A 20							
46	Alcance de objetivos y metas	0	5	10	15	20	PLANIFICACION
47	Logro de la productividad laboral	0	5	10	15	20	PRODUCTIVIDAD
48	Mejora del proceso de producción	0	5	10	15	20	TEC PRODUCTIVA
49	Mejora de la presentación y acabado de los calzados	0	5	10	15	20	ORGANIZACIÓN
50	Incremento de utilidades (ganancias)	0	5	10	15	20	TEC FINANCIERAS
51	Innovación de productos y diseños	0	5	10	15	20	PLANIFICACION
52	Posicionamiento de marca	0	5	10	15	20	MKT
53	Mejora del trato a los clientes	0	5	10	15	20	MKT
54	Captación de nuevos clientes	0	5	10	15	20	RRHH
55	Adquisición de materias primas e insumos	0	5	10	15	20	TEC PRODUCTIVA
56	Incorporación de nuevos conocimientos	0	5	10	15	20	DIRECCION
57	Incorporación de nuevas habilidades y/o mejora de las actuales	0	5	10	15	20	RRHH
58	Mejora de la calidad de productos y/o servicios	0	5	10	15	20	PRODUCTIVIDAD
59	Determinación de costos y estados financieros	0	5	10	15	20	TEC FINANCIERAS
60	Potencialidades de exportación a mercados internacionales	0	5	10	15	20	NN.II.

LEYENDA

1	2	3	4	5
NADA	CASI NADA	ALGO	BASTANTE	MUCHO

ANEXO 08
CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS GERENCIALES INVESTIGADAS

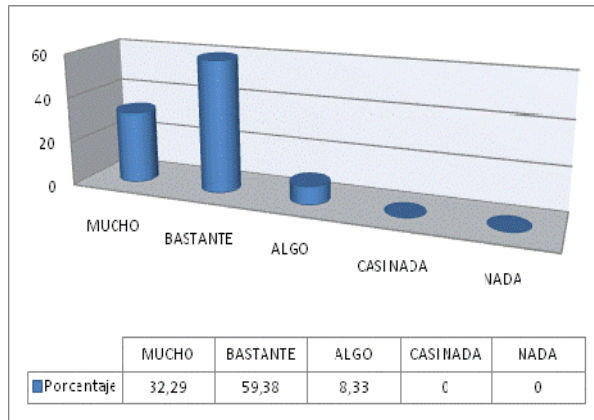
Ord	ITEMS INVESTIGADOS	C	P	A	LOGRS	TOTAL
1	Dirección Organizacional	1	1	2	1	5
2	Productividad Laboral	1	1	1	2	5
3	Planificación Empresarial	1	1	1	2	5
4	Organización Empresarial	1	2	1	1	5
5	Técnica Productiva	1	1	1	2	5
6	Gestión del Talento Humano	2	2	2	2	8
7	Marketing y Ventas	3	3	0	2	8
8	Técnicas Financieras	1	1	0	2	4
9	Negocios Internacionales	1	0	0	1	2
10	Negociaciones	2	2	2	0	6
11	Monitoreo y Supervisión	1	1	1	0	3
12	Emprendimiento Empresarial	0	0	1	0	1
13	Perseverancia	0	0	1	0	1
14	Inteligencia Emocional Desarrollada	0	0	1	0	1
15	Reconocimiento laboral	0	0	1	0	1
	TOTAL	15	15	15	15	60

ANEXO 09.2

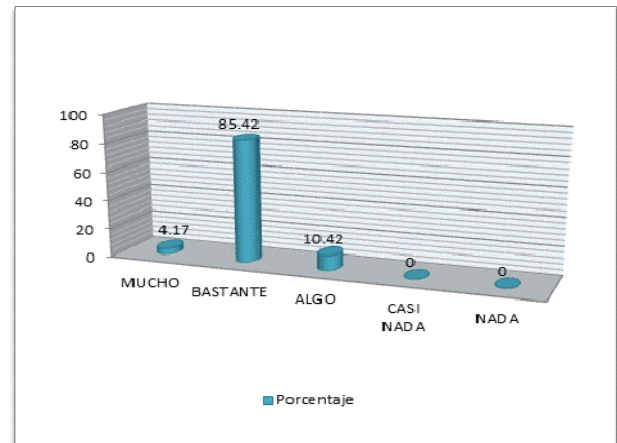
COMPARATIVO DE COMPETENCIAS VERSUS PRODUCTIVIDAD LABORAL

DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

GRÁFICA 09.2.1¹: COMPETENCIAS EN DIRECCION ORGANIZACIONAL



GRÁFICA 09.1.4: LOGROS EN DIRECCION ORGANIZACIONAL (Incorporación de nuevos conocimientos)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.7604	BASTANTE
Desv. Estándar	0.5937	-
Varianza	0.3525	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2.0000	BASTANTE

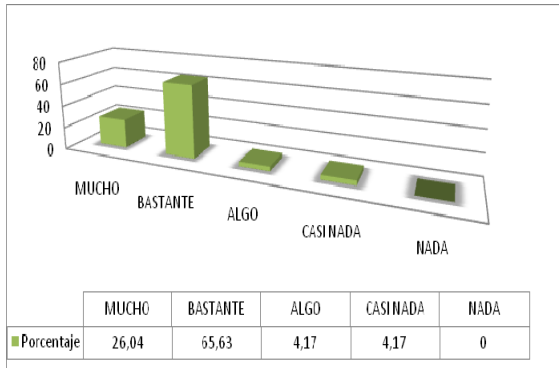
ANALISIS:

La gráfica 09.2.1 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **Dirección Organizacional**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 3), Procedimental (Preg. 23) y Actitudinal (Pregs. 31 y 32). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es muy importante, dado que el 32% valoraron como Mucho y el 59% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercano (1.76). Ahora bien, si analizamos comparativamente con la Productividad Laboral (logros gerenciales) que han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.4), vemos que para el 85% de los encuestados ha sido Bastante y para el 4% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la Dirección Organizacional, dado que el nivel de significancia es alto. En ese orden de ideas, a la luz de los resultados cuantitativos, creemos que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, porque ha permitido potenciar sus competencias gerenciales, los cuales se reflejaron en sus niveles de productividad.

¹ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg. 3), Procedimental (Preg. 23) y Actitudinal (Pregs. 31 y 32).

PRODUCTIVIDAD LABORAL

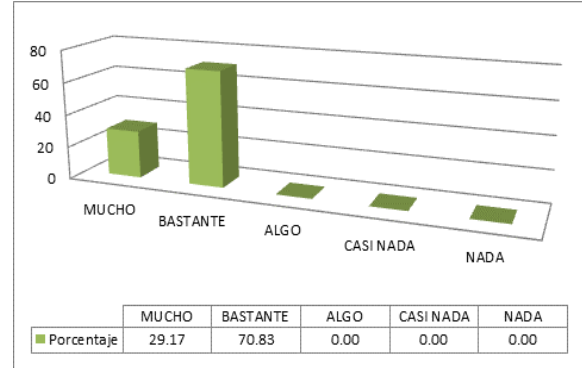
GRÁFICA 09.2.2²: COMPETENCIAS EN PRODUCTIVIDAD LABORAL



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.8645	BASTANTE
Desv. Estándar	0.6746	
Varianza	0.4551	
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2.0000	BASTANTE

GRÁFICA 09.1.8: LOGROS EN PRODUCTIVIDAD LABORAL (Integración de mejora de la calidad y productividad laboral)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.7083	BASTANTE
Desv. Estándar	0.4569	-
Varianza	0.2088	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2,0000	BASTANTE

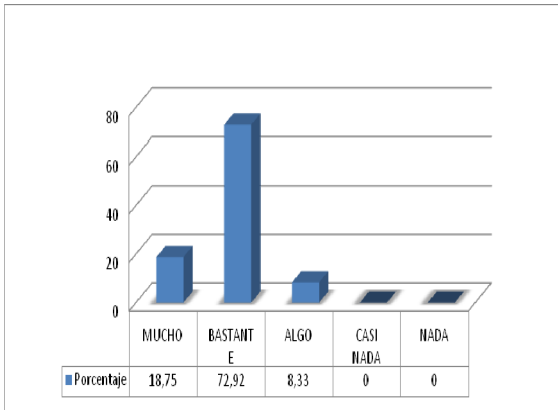
ANÁLISIS:

La gráfica 09.2.2 refleja los resultados con respecto a la competencia **Productividad Laboral**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 8), Procedimental (Preg. 17) y Actitudinal (Preg. 43). El impacto que tiene esta competencia para el incremento de la productividad en la empresa, es muy importante, dado que el 26% la valoraron como Mucho y el 65% como Bastante. Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante no está muy lejana (1.86). Ahora bien, si analizamos comparativamente con los logros gerenciales que han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.8), observamos que para el 29% de los encuestados ha sido Mucho y para el 70% ha sido Bastante. Basados en estos resultados, podemos decir que existe concordancia entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la Productividad Laboral, puesto que el nivel de significancia es alto. Así tenemos que, basados en los resultados cuantitativos, creemos que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido muy importante, porque ha permitido potenciar sus competencias gerenciales, los cuales se reflejaron en sus niveles de productividad laboral y mejora de la calidad.

² Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg. 8), Procedimental (Preg. 17) y Actitudinal (Preg. 43).

PLANIFICACION EMPRESARIAL

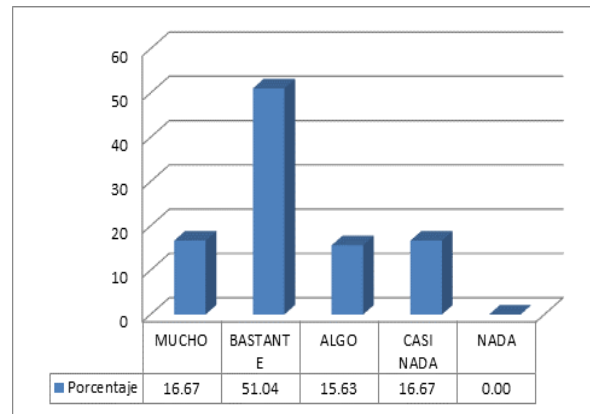
GRÁFICA 9.2.3³: COMPETENCIAS EN PLANIFICACION EMPRESARIAL



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.8958	BASTANTE
Desv. Estándar	0.5123	-
Varianza	0.2627	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2.0000	BASTANTE

GRÁFICA 09.1.12: LOGROS EN PLANIFICACION EMPRESARIAL (Integración de objetivos e Innovación)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	2.3229	BASTANTE
Desv. Estándar	0.9458	-
Varianza	0.8946	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2,0000	BASTANTE

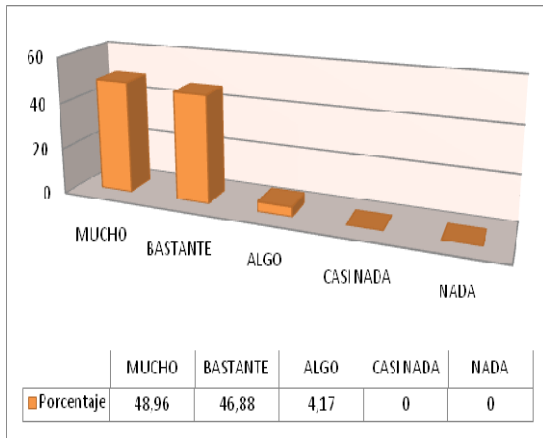
ANALISIS:

La gráfica 09.2.3 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **Planificación Empresarial**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 1), Procedimental (Preg. 28) y Actitudinal (Preg. 35). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo estratégico de la empresa, es importante, dado que el 18% valoraron como Mucho y el 72% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total concordancia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está bastante cerca, valga la redundancia, (1.89). Ahora bien, si analizamos comparativamente con los logros gerenciales que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.12), vemos que para el 51% de los encuestados ha sido Bastante y para el 16% ha sido Mucho. Por lo tanto, dichos resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la Planificación Empresarial, dado que el nivel de significancia, una vez más, es alto. En ese orden de ideas, y a la luz de los resultados cuantitativos, podemos afirmar que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, sido muy satisfactoria, porque hay un 84% que considera que sus competencias gerenciales, con respecto a objetivos e innovación, han mejorado mucho/ bastante, después de la capacitación impartida.

³ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg. 1), Procedimental (Preg. 28) y Actitudinal (Preg. 35).

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

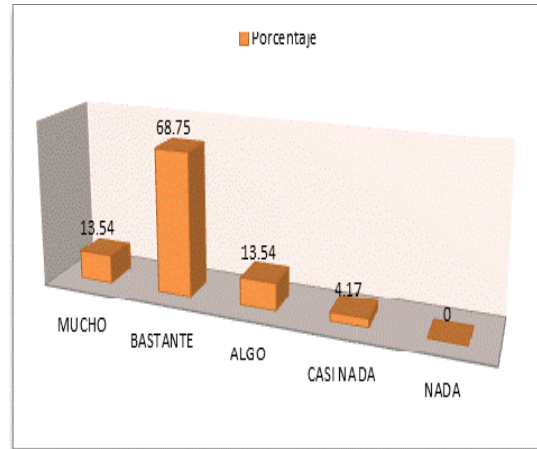
GRÁFICA 09.2.4⁴: COMPETENCIAS EN ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.5520	BASTANTE
Desv. Estándar	0.5780	-
Varianza	0.3341	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	1.0000	MUCHO

GRÁFICA 09.1.16: LOGROS EN ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (Mejora de la presentación y acabado de los calzados)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	5.417	BASTANTE
Desv. Estándar	3.298	-
Varianza	10.877	-
Mediana	5.0	BASTANTE
Moda	5,0	BASTANTE

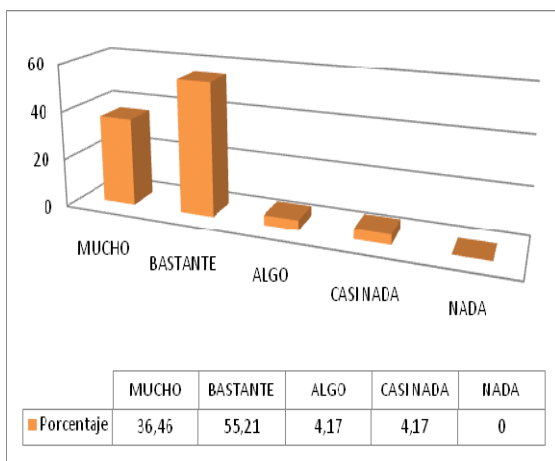
ANÁLISIS:

En la gráfica 09.2.4 vemos las percepciones de los encuestados, con respecto a sus competencias en **Organización Empresarial**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 2), Procedimental (Pregs. 16 y 26) y Actitudinal (Preg. 33). El impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es importante, dado que el 48% valoraron Mucho y el 46% valoraron Bastante. Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que hay una diferencia entre la mediana y la moda, en tanto que la media coincide aproximadamente con la mediana hacia la opción Bastante (1.55). Ahora bien, si analizamos comparativamente con los logros gerenciales que han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.16), observamos que para el 13% de los encuestados ha sido Mucho y para el 68% ha sido Bastante. Basados en estos resultados, podemos decir que existe concordancia entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la Organización Empresarial, puesto que el nivel de significancia es alto. Así creemos como en los casos anteriores la capacitación tuvo su efectividad al potenciar sus competencias gerenciales, los cuales se reflejan en sus niveles de mejora en la presentación y acabado de los calzados que fabrican.

⁴ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg. 2), Procedimental (Pregs. 16 y 26) y Actitudinal (Preg. 33).

TECNICA PRODUCTIVA

GRÁFICA 09.2.5⁵: COMPETENCIAS EN TECNICA PRODUCTIVA



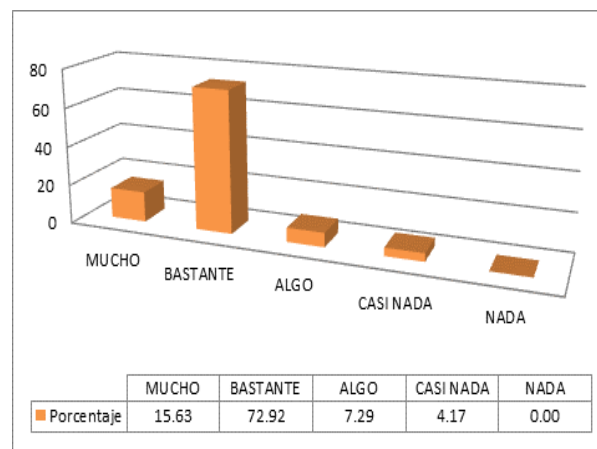
Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.7604	BASTANTE
Desv. Estándar	0.7217	-
Varianza	0.5209	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2.0000	BASTANTE

ANÁLISIS:

La gráfica 09.2.5 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **Técnica Productiva**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg. 12), Procedimental (Preg. 19) y Actitudinal (Preg. 40). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo competitivo de la empresa, es muy importante, dado que el 36% valoraron como Mucho y el 55% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total concordancia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercana (1.76). Ahora bien, si analizamos comparativamente con la Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.20), vemos que para el 72% de los encuestados ha sido Bastante y para el 15% ha sido Mucho; lo que implica que dichos resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y la Productividad Laboral, referidos a la Técnica Productiva, dado que el nivel de significancia, nuevamente, es alto. En ese orden de ideas, y a la luz de los resultados cuantitativos, podemos afirmar que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido muy satisfactoria, porque ha influido en la mejora del proceso productivo y del proceso de abastecimiento de insumos.

GRÁFICA 09.1.20: LOGROS EN TECNICA PRODUCTIVA (Integración de la mejora del proceso productivo y adquisición de insumos)



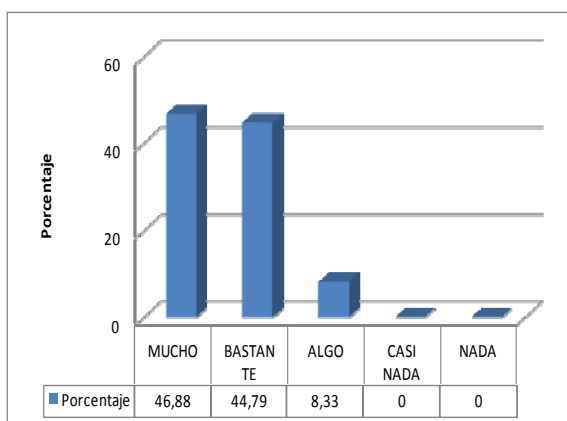
Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	2.000	BASTANTE
Desv. Estándar	0.6325	-
Varianza	0.4000	-
Mediana	2.000	BASTANTE
Moda	2,000	BASTANTE

⁵ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg. 12), Procedimental (Preg. 19) y Actitudinal (Preg. 40).

GESTION DEL TALENTO HUMANO

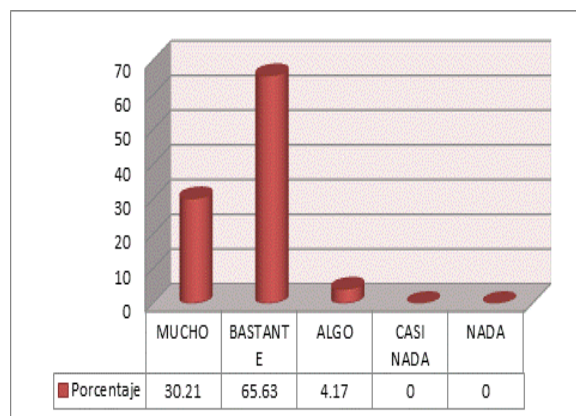
GRÁFICA 09.2.6⁶: COMPETENCIAS EN GESTION DEL TALENTO HUMANO



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1,6146	BASTANTE
Desv. Estándar	0,6386	-
Varianza	0.4078	-
Mediana	2.000	BASTANTE
Moda	1.000	MUCHO

GRÁFICA 09.1.24: LOGROS EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
(Integración del criterio de captación de clientes e Incorporación de nuevas habilidades y/o mejora de las actuales)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.7396	BASTANTE
Desv. Estándar	0.5281	-
Varianza	0.2788	-
Mediana	2.000	BASTANTE
Moda	2,000	BASTANTE

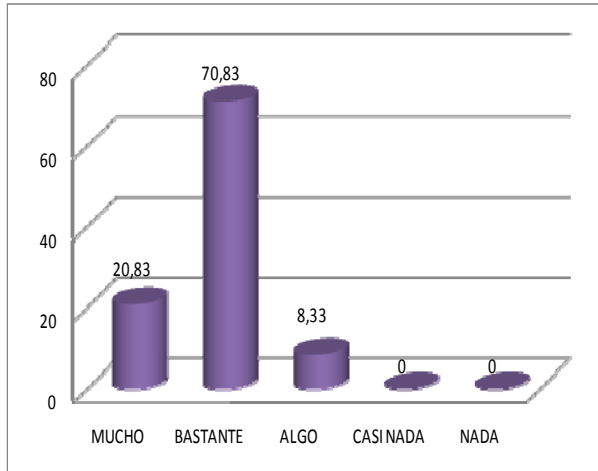
ANÁLISIS:

La gráfica 09.2.6 refleja la percepción de los encuestados, con respecto a la competencia en **Gestión del Talento Humano**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Pregs. 14 y 15), Procedimental (Pregs. 27 y 30) y Actitudinal (Pregs. 39 y 45). El impacto que tiene esta competencia para el incremento de la Productividad Laboral en la empresa, es importante, dado que el 46% la valoraron como Mucho y el 44% como Bastante, que en suma equivalen al 90% de los encuestados. Si cotejamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una diferencia, Bastante (2.00) y Mucho (1.00), respectivamente; en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante no está muy lejana (1.61). Ahora bien, si analizamos comparativamente con Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.24), observamos que para el 30% de los encuestados ha sido Mucho y para el 65% ha sido Bastante. Basados en estos resultados, podemos decir que existe concordancia entre los elementos de las competencias gerenciales y la productividad laboral, referidos a la Gestión del Talento Humano, puesto que el nivel de significancia es alto. Con tales resultados podemos aseverar que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido muy importante, porque ha permitido potenciar sus competencias gerenciales, para gestionar tanto mejor a sus colaboradores y por ende elevar la productividad de los mismos.

⁶ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Pregs. 14 y 15), Procedimental (Pregs. 27 y 30) y Actitudinal (Pregs. 39 y 45).

MARKETING Y VENTAS

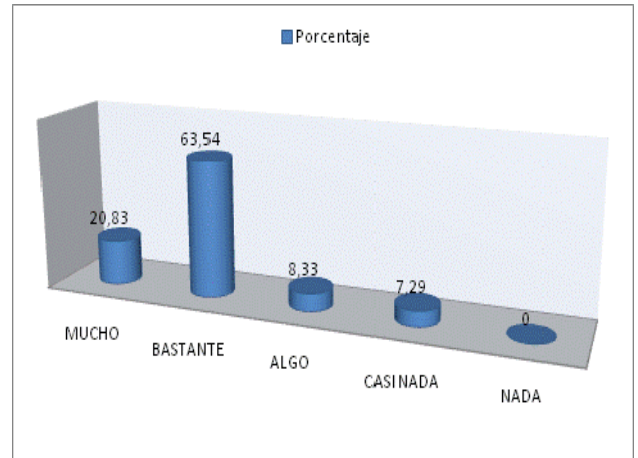
GRÁFICA 09.2.7⁷ : COMPETENCIAS EN MARKETING Y VENTAS



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1,8750	BASTANTE
Desv. Estándar	0.5282	-
Varianza	0.2789	-
Mediana	2.0000	BASTANTE
Moda	2	BASTANTE

GRÁFICA 09.1.27: LOGROS EN MARKETING Y VENTAS (Criterios de posicionamiento de marca y la mejora del trato al cliente)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	2.0208	BASTANTE
Desv. Estándar	0.7675	-
Varianza	0.5890	-
Mediana	2.000	BASTANTE
Moda	2,000	BASTANTE

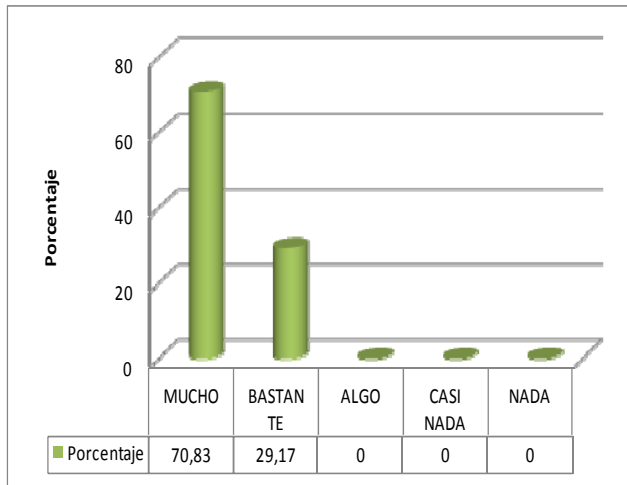
ANÁLISIS:

La gráfica 09.2.7 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **MARKETING Y VENTAS**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Pregs. 7,10 y 13) y Procedimental (Pregs. 18, 24 y 25). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es muy importante, dado que el 20% valoraron como Mucho y el 70% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Bastante (2.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Bastante está muy cercano (1.87). Ahora bien, si analizamos comparativamente con Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.27), vemos que para el 63% de los encuestados ha sido Bastante y para el 20% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos al Marketing y Ventas, dado que el nivel de significancia es alto. En ese orden de ideas, a la luz de los resultados cuantitativos, creemos que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, ya que ha permitido mejorar el posicionamiento de su marca y en la obtención de nuevas herramientas para mejorar el trato con sus clientes

⁷ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Pregs. 7,10 y 13) y Procedimental (Pregs.18,24 y 25)

TECNICA FINANCIERA

GRÁFICA 09.2.8⁸: COMPETENCIAS EN TECNICA FINANCIERA



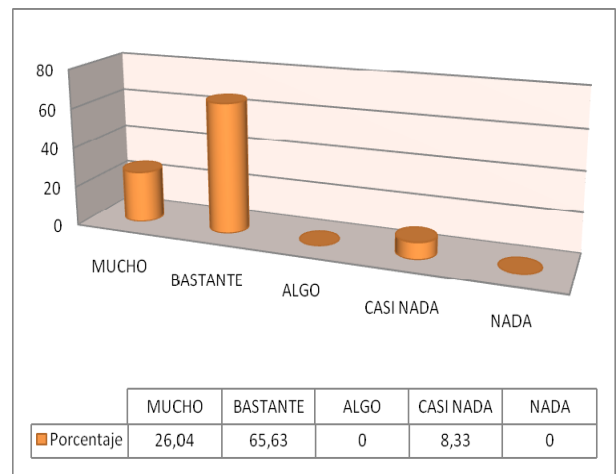
Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.2917	MUCHO
Desv. Estándar	0.4569	-
Varianza	0.2088	-
Mediana	1.0000	MUCHO
Moda	1	MUCHO

ANALISIS:

La gráfica 09.2.8 refleja lo manifestado por los encuestados, en relación a la competencia en **TECNICA FINANCIERA**, que consolida los elementos Cognoscitivos (Preg 11) y Procedimental (Preg. 20). Así, el impacto que tiene esta competencia para el desarrollo de la empresa, es muy importante, dado que el 71% valoraron como Mucho y el 29% como Bastante. Si revisamos los estadísticos descriptivos vemos que tanto en la mediana como en la moda hay una total coincidencia en Mucho (1.00), en tanto que en la media la aproximación hacia la opción Mucho está muy cercano (1.2). En este orden de ideas, si analizamos comparativamente con la Productividad Laboral (logros gerenciales) que se han obtenido después de la capacitación en esta competencia (Gráfica 09.1.30), vemos que para el 65% de los encuestados ha sido Bastante y para el 26% ha sido Mucho. Tales resultados reflejan la concordancia que existe entre los elementos de las competencias y los logros obtenidos referidos a la técnica Financiera, dado que el nivel de significancia es alto. Nuevamente vemos a la luz de los resultados cuantitativos, que la capacitación impartida a los empresarios/directivos del sector confección de calzado, ha sido importante, porque ha permitido incrementar sus competencias, que se reflejan en la mejora de su performance financiero: determinación de costos y estados financieros, acceso al mercado financiero, etc.

GRÁFICA 09.1.30: LOGROS EN TECNICA FINANCIERA (Incremento de utilidades y Determinación de costos y estados financieros)



Estadísticos Descriptivos

Conteo total	96	
Media	1.9063	BASTANTE
Desv. Estándar	0.7688	-
Varianza	0.5911	-
Mediana	2.000	BASTANTE
Moda	2,000	BASTANTE

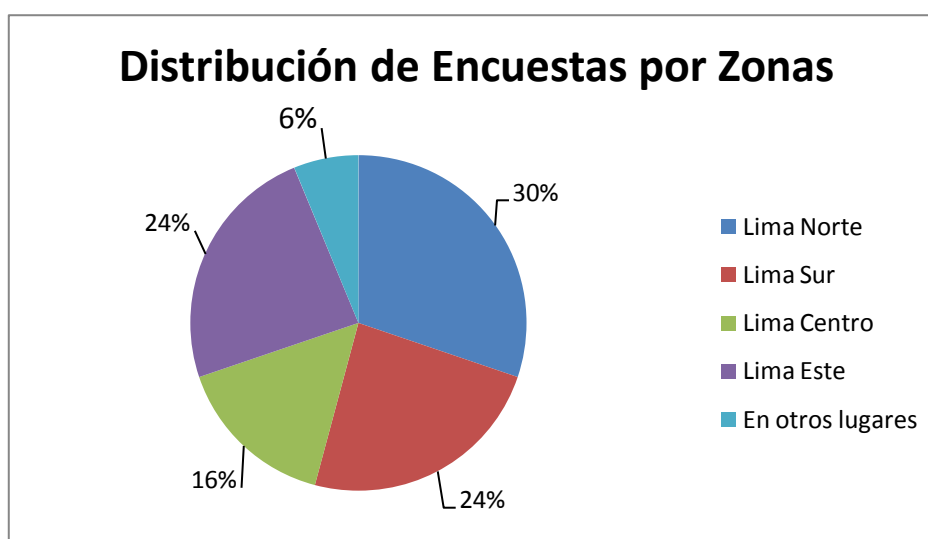
⁸ Competencia Gerencial que consolida lo Cognoscitivo (Preg 11) y Procedimental (Preg.20)

ANEXO 10
INFORMACION DE DATOS DE CONTROL

CUADRO 10.1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTORES

Zonas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Lima Norte	29	30,21	29	30,21
Lima Sur	23	23,96	52	54,17
Lima Centro	15	15,63	67	69,79
Lima Este	23	23,96	90	93,75
En otros lugares	6	6,25	96	100,0
Total	96	100,00		

GRÁFICO 10.1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTORES



COMENTARIO

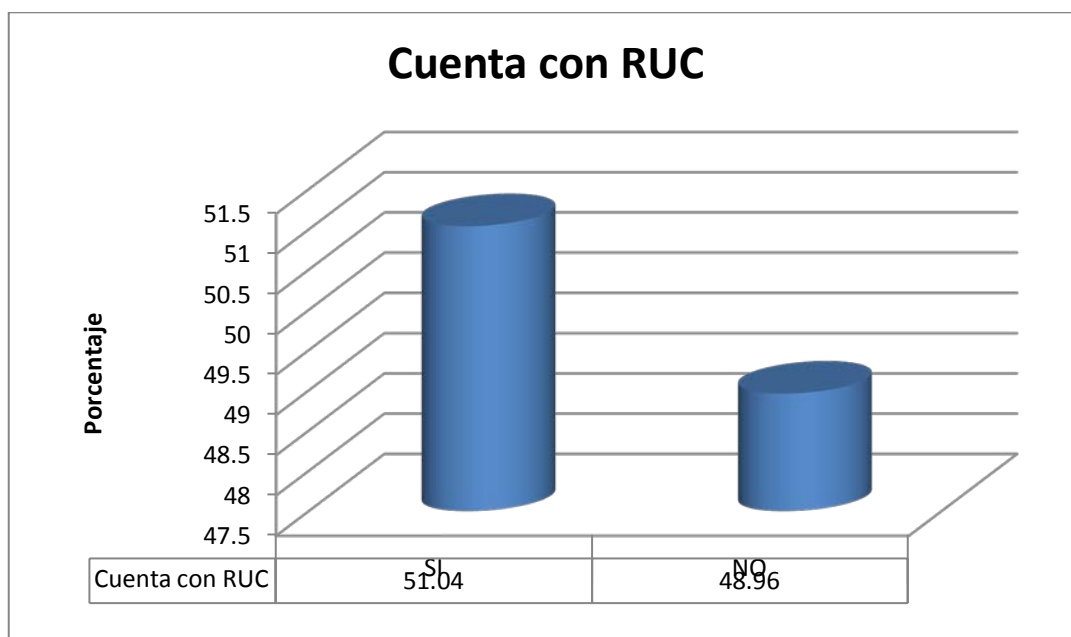
Tomando en cuenta la densidad de establecimientos manufactureros del sector confección de calzado, en el Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros nivel de Lima Metropolitana¹, la encuesta fue distribuida así: 30% en Lima Norte, 24% en Lima Sur, 16% Lima Centro, 24% Lima Este y 6% en Otros. Si bien es cierto que la determinación del tamaño de la muestra fue el resultado de la aplicación de una fórmula estadística, ya habiendo definido las cuotas de encuestas por cada zona, de acuerdo al peso poblacional de establecimientos manufactureros, la elección a quien encuestar obedeció a una distribución polietápica, donde todos los empresarios fabricantes del calzado tienen las mismas opciones de ser tomados como parte de la muestra. Obviamente, para que los resultados obtenidos se validen con el universo de fabricantes en Lima Metropolitana, se debe tener el debido cuidado en la determinación interna a quien encuestar.

¹Ministerio de Producción. (2007) *Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007*. Estructura por CIU de la Industria Manufacturera, según número de empresas (archivo MS Excel).Extraído el 10 febrero del 2011 desde <http://www.produce.gov.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=318>

CUADRO 10.2: NIVEL DE FORMALIZACIÓN DEL EMPRESARIO CON EL RUC

Cuenta con RUC	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Si	49	51.04	49	51.04
No	47	48.96	96	100.00
TOTAL	96			

GRÁFICO 10.2: NIVEL DE FORMALIZACIÓN DEL EMPRESARIO A TRAVÉS DEL RUC



COMENTARIO

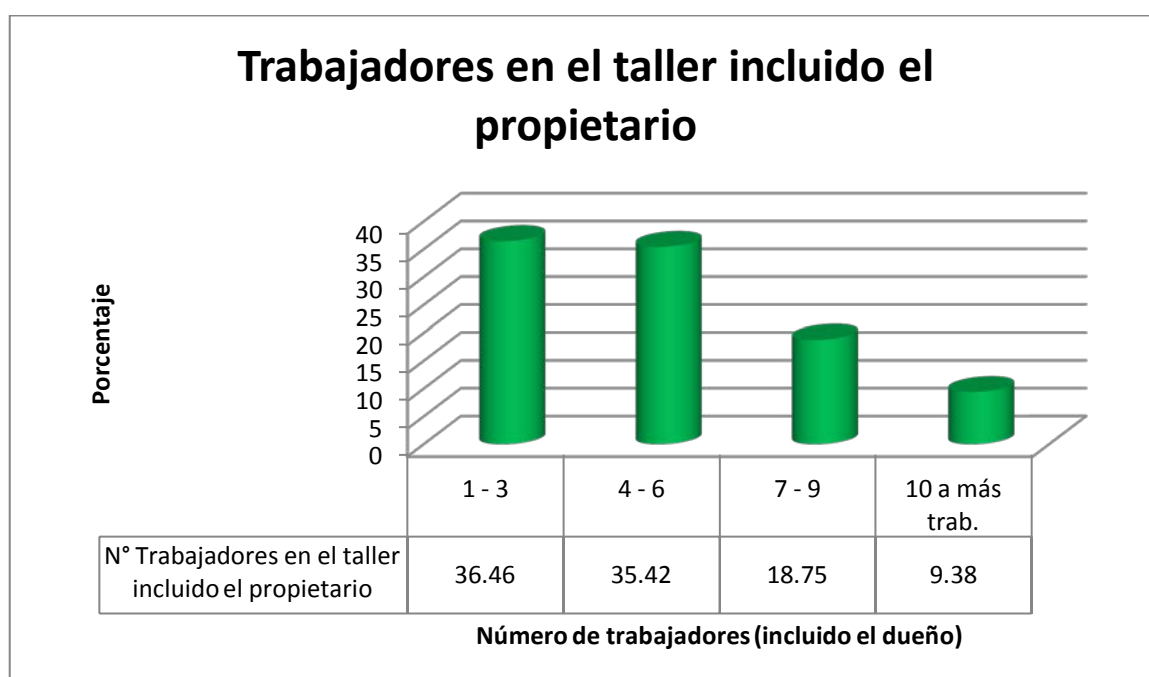
Del total de los encuestados, el 51% respondieron que cuentan con el Registro Único del Contribuyente (RUC), el 49% manifestaron no tener el RUC. De ser así, la mitad de los empresarios del sector son formales, en tanto que los restantes son informales. Si cruzamos este último dato con la entrevista en profundidad vamos a ver que hay diversas razones por los cuales se encuentran así, incluso hay algunos que estuvieron años atrás como formales, pero por la intensa competencia interna y las importaciones chinas, el mercado ha mermado su capacidad adquisitiva, obligándolos a salir de la formalidad. En realidad, tales resultados son concordantes a otras investigaciones².

²Ramírez, Saenz y otros. Factores de Competitividad que eviten la Mortalidad de la Mypes en el Perú, Caso sector de confección de calzado en Lima metropolitana. II Programa de Formación en Excelencia Gerencial– Premio Amartya. PNUD.

CUADRO 10.3: TRABAJADORES EN EL TALLER (INCLUIDO EL PROPIETARIO)

Trabajadores en el taller	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
[1 – 3]	35	36.46	35	36.46
[4 – 6]	34	35.42	69	71.88
[7 – 9]	18	18.75	87	90.63
[10 a más trab.>	9	9.38	96	100.00
TOTAL	96			

GRÁFICO 10.3: TRABAJADORES EN EL TALLER (INCLUIDO EL PROPIETARIO)



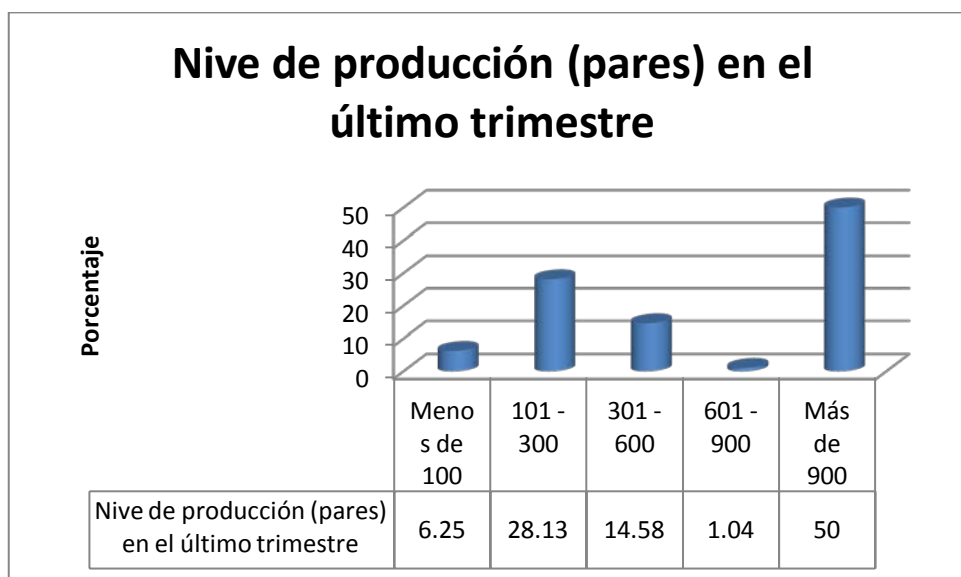
COMENTARIO:

De las encuestas se obtuvo que el 36.46% de los encuestados mencionaron que laboran entre 1 y 3 trabajadores en el taller, otros 35.42% mencionaron que cuentan con entre 4 y 6 trabajadores en su establecimiento, seguido por un 18.75% que poseen entre 7 y 9 trabajadores, y por último tan solo el 9.38% cuenta con 10 a más trabajadores. La gráfica nos muestra claramente que en su mayoría estas empresas pertenecen a las Mypes ya que la cantidad de sus trabajadores no excede a 10. Además se aprecia que existe un mayor número de establecimientos que cuenta con menos de 3 trabajadores, muchas de ellas empresas unipersonales. Los trabajadores de un establecimiento a través de la especialización podrían ayudar a mejorar la productividad de la empresa ya que cada uno de sus participantes tendría un mayor adiestramiento en ciertas etapas de la fabricación de calzado, sin embargo en una empresa unipersonal el dueño es el único que debe realizar todas las actividades del proceso productivo de la fabricación de calzado

CUADRO 10.4: NIVEL DE PRODUCCIÓN (PARES) EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE

Producción (pares de zapatos)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Menos de 100	6	6.25	6	6.25
101 - 300	27	28.13	33	34.38
301 -600	14	14.58	47	48.96
601 - 900	1	1.04	48	50
Más de 900	48	50	96	100
Total	96			

GRÁFICO 10.4: NIVEL DE PRODUCCIÓN (PARES) EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE



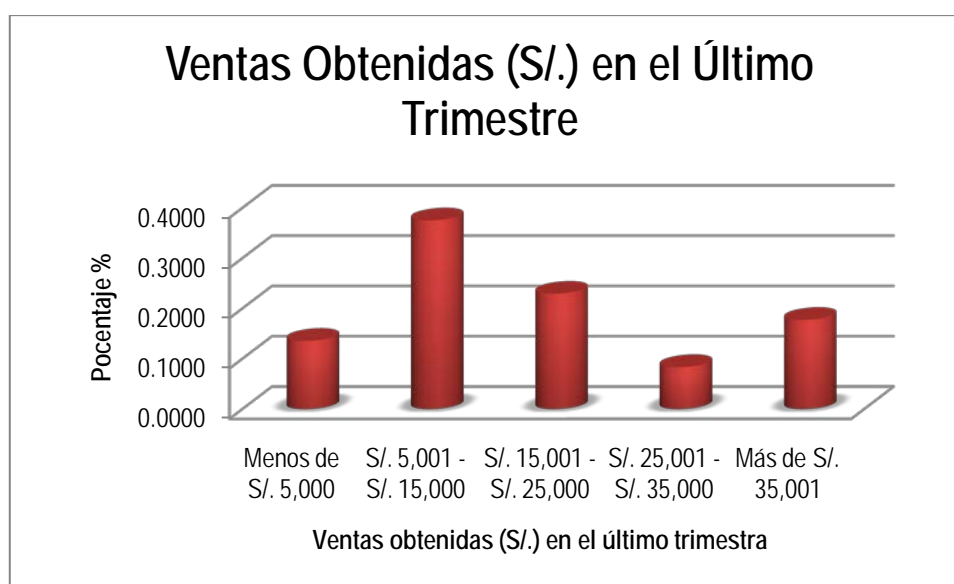
Estadísticos descriptivos

Total	96
Media	657.81

COMENTARIO: Según la gráfica la mayoría de los encuestados 50% mencionaron haber tenido un nivel de producción superior a los 900 pares en el último trimestre anterior a la realización de la encuesta, seguido por un 28.13% que produjeron entre 100 y 300, luego un 14.58% afirmó haber logrado una producción entre 301 y 600 pares en el mismo periodo, en menor medida un 6.25% alcanzó una producción menor a 100 pares y por último tan solo un 1.04% fabricó entre 601 y 900 pares de calzados. Los que produjeron menos de 100 pares y los que produjeron entre 101 y 300 pares, en suma, corresponden a un 34.38%, si esta cifra lo comparamos con el 36.46% de los talleres que cuenta con 1 a 3 trabajadores (del cuadro anterior: Trabajadores en el Taller incluido el propietario), entonces podemos mencionar que aquellos talleres que tienen menor o igual a 3 trabajadores en su local produjeron menos de 300 pares de calzado en el último trimestre anterior a la encuesta, y aquellos que cuentan con 4 a más trabajadores lograron una producción superior a los 300 pares de calzado en el mismo periodo.

CUADRO 10.5: NIVEL DE VENTAS (S/.) EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE

Ventas obtenidas (nuevos soles)	Frecuencia	%	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Menos de S/. 5,000	13	13.54	13	13.54
S/. 5,001 - S/. 15,000	36	37.50	49	51.04
S/. 15,001 - S/. 25,000	22	22.92	71	73.96
S/. 25,001 - S/. 35,000	8	8.33	79	82.29
Más de S/. 35,001	17	17.71	96	100
Total	96	100		

GRÁFICA 10.5: NIVEL DE VENTAS (S/.) EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE**Estadísticos descriptivos**

Mediana	12,679.57
Moda	11,572.43

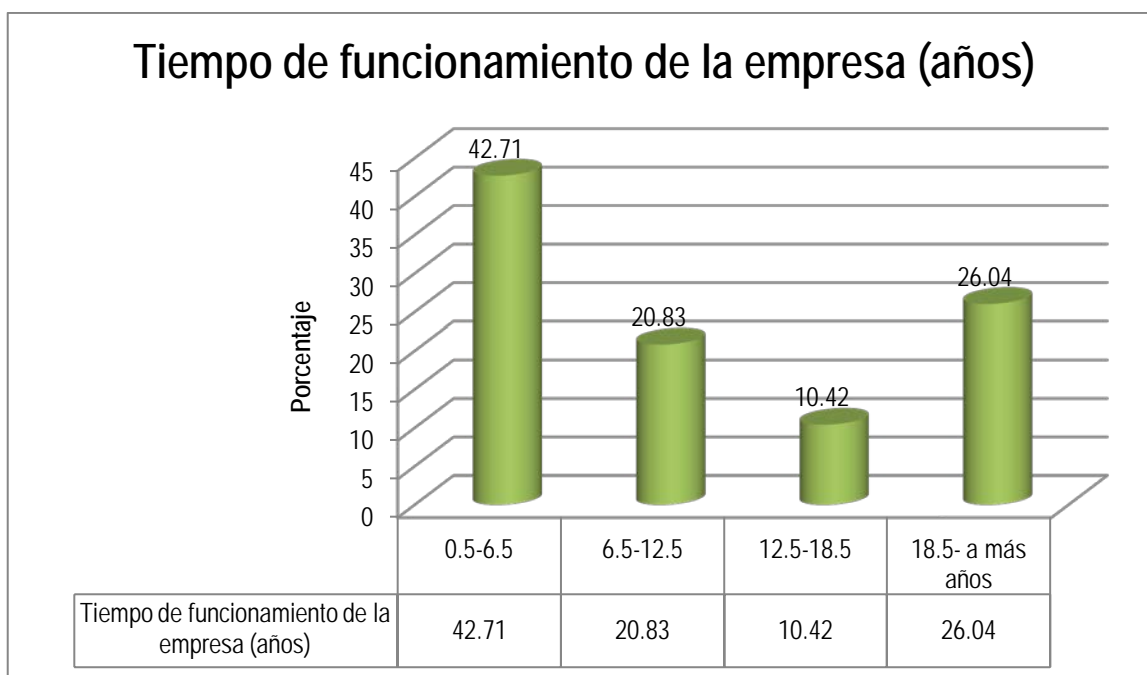
COMENTARIO:

En materia de ventas, en el último trimestre del ejercicio de las empresas encuestadas, el 13.54% genera en ventas menores a los S/.5,000.00; el 37.50% de los empresarios encuestados generan en ventas entre los S/.5,001.00 y S/.15,000.00 en un trimestre. Por otro lado, el 22.92% genera ventas que fluctúan entre los S/.15,000.00 y S/.25,000.00 en el mismo periodo; asimismo, un 8.33% se encuentra entre los S/.25,001.00 y S/.35,000.00, y un 17.71% supera los S/.35,001.00 en ventas. Se puede apreciar, asimismo, que la mayoría de las empresas encuestadas generan ingresos trimestrales por concepto de ventas entre los S/.5,001.00 y S/.15,000.00; hecho que demuestra, el gran dinamismo que tiene este sector, en la economía nacional del país.

CUADRO 10.6: TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Tiempo de vida (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
[0,5 - 6,5>	41	42.71	41	42.71
[6,5 - 12,5>	20	20.83	61	63.54
[12,5 - 18,5>	10	10.42	71	73.96
[18,5 - a más años>	25	26.04	96	100.00
	96	100.00		

GRÁFICA 10.6: TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA



COMENTARIO:

Con respecto al tiempo de funcionamiento del negocio, podemos apreciar que el 42.71% de los propietarios y/o directivos de las empresas del sector calzado encuestados, es decir, la mayoría, afirmaron que sus empresas tienen un tiempo menos a los 6.5 años de funcionamiento en el sector; por otro lado, el tiempo de funcionamiento entre 6.5 y 12.5 años es representado por el 20.83% de encuestados; en tanto que, el 10.42% respondió que sus empresas operan en el sector entre 12.5 años y 18.5 años; por último, el 26.04% afirma tener más de 18.5 años de funcionamiento de la empresa.

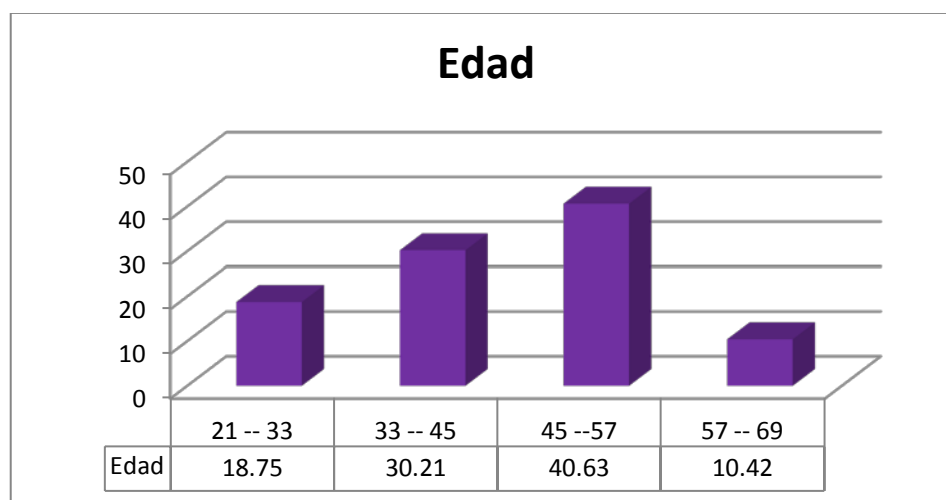
CUADRO 10.7: RANGO DE EDAD DEL PROPIETARIO Y/O DIRECTIVOS

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
[21 – 33>	18	18.75	18	18.75
[33 – 45>	29	30.21	47	48.96
[45 – 57>	39	40.63	86	89.58
[57 – 69>	10	10.42	96	100.00
Total	96			

Estadísticos descriptivos

Total válidos	96
Media	44,125
Mediana	45,3077
Moda	39

GRÁFICA 10.7: RANGO DE EDAD DEL PROPIETARIO Y/O DIRECTIVOS



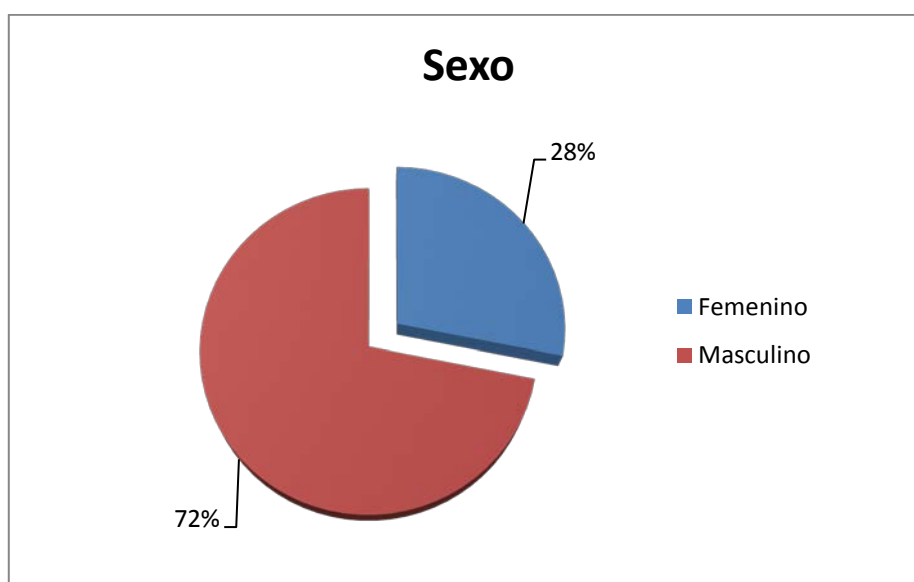
COMENTARIO:

Los resultados estadísticos nos demuestran que el 18.75% de los empresarios tiene edades entre los 21 y 33 años; que los que tienen 33 y 45 años representan el 30.21% del total de encuestados; que el 40.63%, es decir, la mayoría de los propietarios y/o directivos de los negocios, se encuentra entre los 45 y 57 años; y que existe una minoría del 10.42% empresarios, propietarios y/o directivos de los negocios, con edades entre 57 y 69 años. La edad promedio de los propietarios y/o directivos es de 44 años.

CUADRO 10.8: SEXO DEL PROPIETARIO Y/O DIRECTIVOS

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Femenino	27	28,13	27	28,13
Masculino	69	71,88	96	100,00
Total	96	100,00		

GRÁFICA 10.8: SEXO DEL PROPIETARIO Y/O DIRECTIVOS



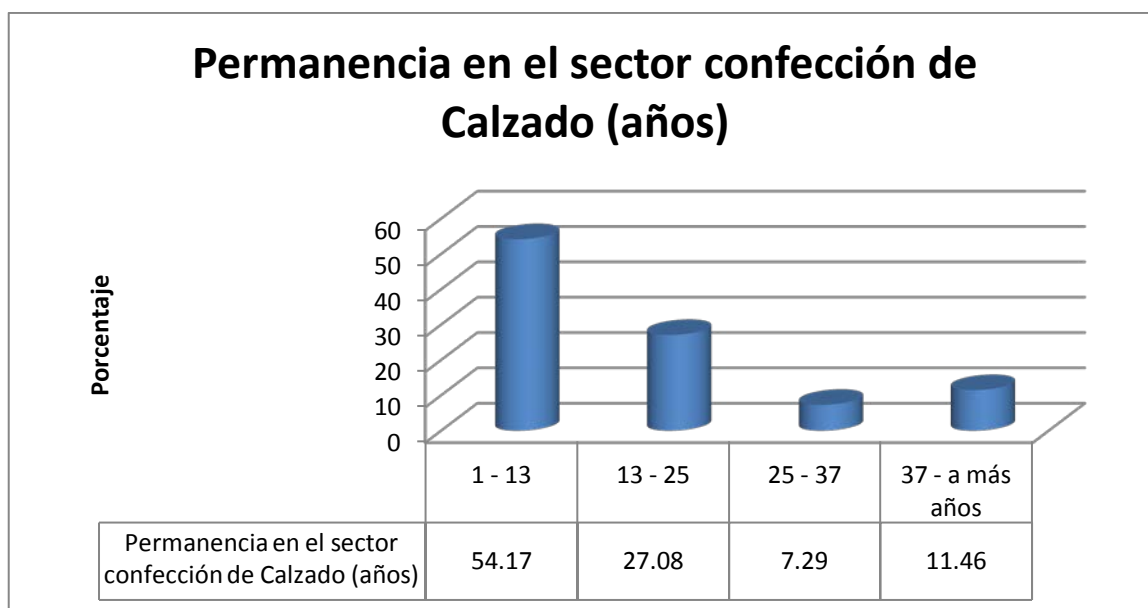
COMENTARIO:

Como consecuencia del procesamiento de datos de la encuesta aplicada, podemos observar que, del total de encuestados, el 72% pertenecen al género masculino, mientras que, tan sólo, el 28% restante pertenecen al género femenino. Lo cual demuestra que más del 50% de los propietarios y/ directivos de los negocios del sector calzado, son empresarios varones.

CUADRO 10.9: PERMANENCIA EN EL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADO

Permanencia en el sector (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
[1 – 13>	52	54.17	52	54.17
[13 – 25>	26	27.08	78	81.25
[25 – 37>	7	7.29	85	88.54
[37 - más años>	11	11.46	96	100.00
Total	96			

GRÁFICA 10.9: PERMANENCIA EN EL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADO



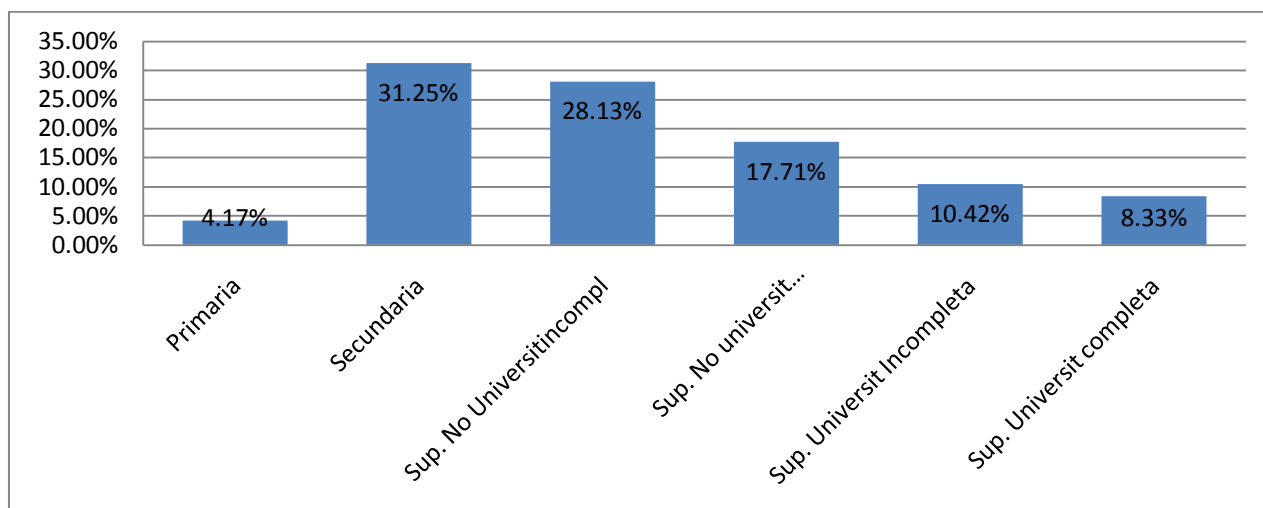
COMENTARIO

Del total de la muestra de empresarios encuestados el 54.17% de los encuestados posee entre 1 a 13 años en el sector de calzado, el 27.08% entre 13 y 25 años, mientras que quienes poseen entre 25 y 37 años de permanencia en el sector representa el 7.29%, y finalmente el 11.46% posee más de 37 años en el sector. Como se observa en la gráfica la mayoría (54.17%) se ha desempeñado en el sector de 1 a 13 años mientras que los que poseen una mayor experiencia en el sector representan un 18.75% quienes poseen una experiencia de más de 25 años. Ello indica que la mayoría de las microempresas cierra en poco más de 10 años, ya sea a causa de la informalidad y/o la escasa capacitación para enfrentarse a los cambios del entorno.

CUADRO 10.10: ESTUDIOS ALCANZADOS POR EL PROPIETARIO/ DIRECTIVO

Estudios alcanzados	Frecuencia	%	Acumul	% Acumul
Primaria	4	4.17	4	4,17
Secundaria	30	31.25	34	35,42
Sup. No Universit incompleta	27	28.13	61	63,54
Sup. No universit completa	17	17.71	78	81,25
Sup. Universit Incompleta	10	10.42	88	91,67
Sup. Universit completa	8	8.33	96	100,00
Total	96	100.00		

total	96
Mediana	43.5
Moda	28

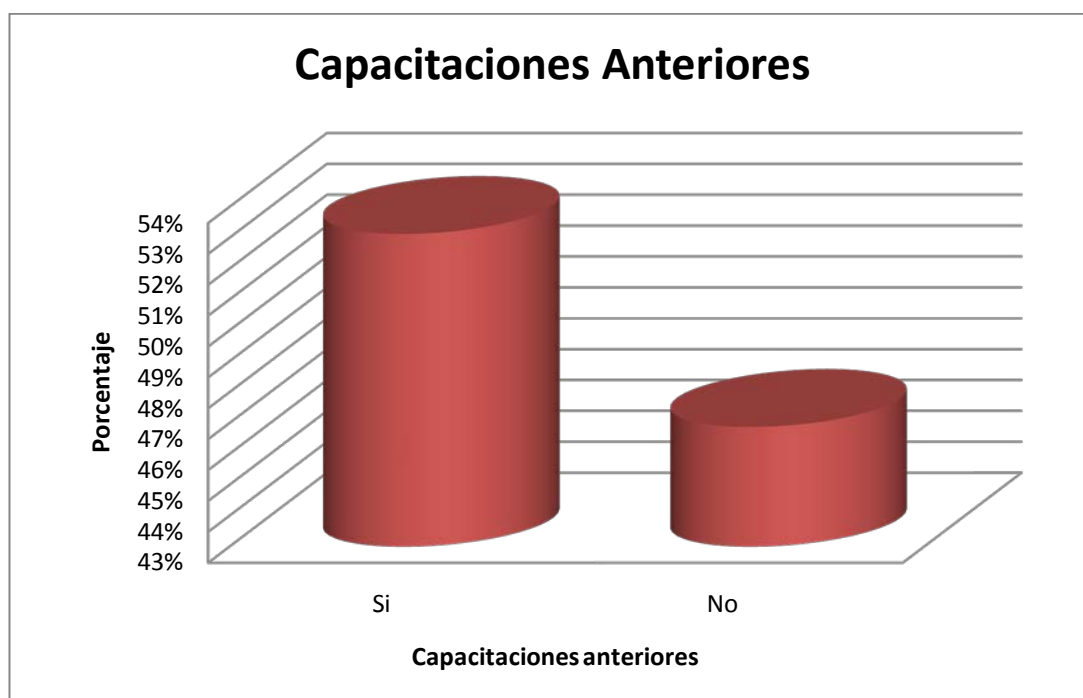
GRÁFICA Nº 10.10: ESTUDIOS ALCANZADOS POR EL PROPIETARIO/ DIRECTIVO**COMENTARIO**

Del total de los encuestados el 31.25% de la muestra de empresarios encuestados posee un nivel de educación de secundaria completa, además el 28.13%, ha alcanzado estudios de educación superior no universitaria incompleta y un 17.71% alcanzó un nivel de educación superior no universitaria completa. Por otro lado. Los grupos minoritarios del 10.42%; el 8.33% y el 4.17% han alcanzado estudios superiores universitarios incompletos, superiores universitarios completos y de primaria; respectivamente. Podemos añadir que el casi el 26% de los empresarios encuestados han alcanzado terminar estudios superiores, no universitarios o universitarios, lo cual ha influenciado en su desempeño profesional en tanto que cuentan con los conocimientos necesarios para establecer una empresa.

CUADRO 10.11: CAPACITACIONES RECIBIDAS ANTERIORMENTE

Capacitaciones anteriores	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Si	51	53,13%	51	53,13%
No	45	46,88%	96	100,00%
Total	96	100,00%		

GRÁFICA 10.11: CAPACITACIONES RECIBIDAS ANTERIORMENTE



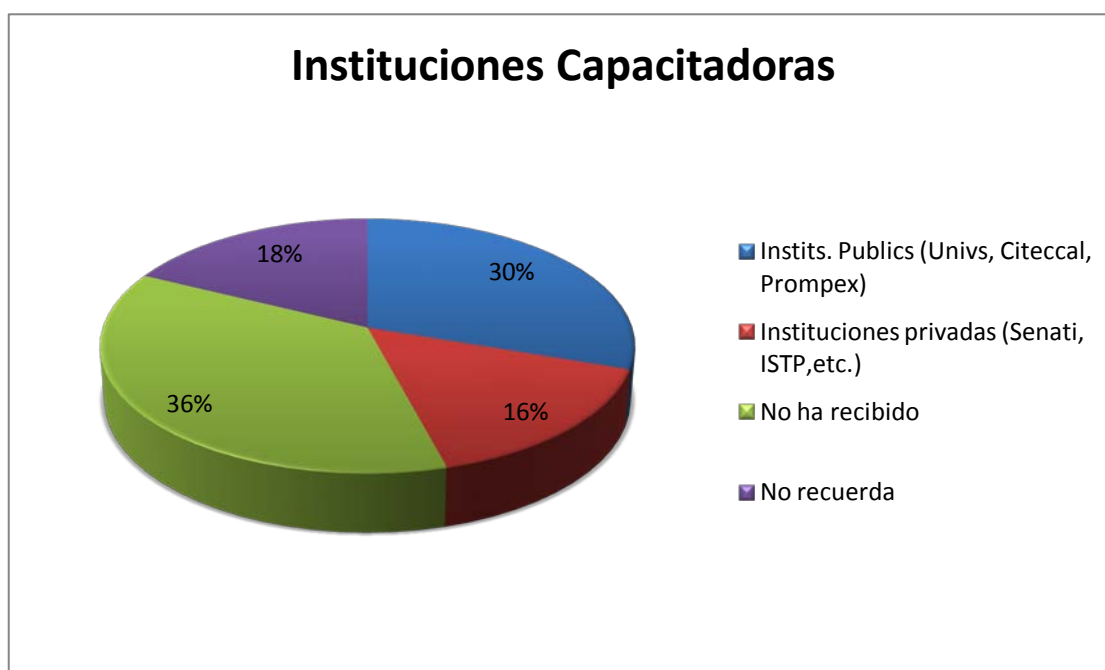
COMENTARIO

Los resultados señalan que del total de la muestra el 53.13% de los empresarios encuestados han recibido algún tipo de capacitaciones anteriormente, y el 46.88%, no lo ha recibido. Las capacitaciones son necesarias para desarrollar capacidades en el personal de la organización. Que un 46.88%, casi el 50% de los encuestados, no hayan recibido algún tipo de capacitación, muestra un déficit en la gestión de las capacidades cognitivas puesto que las capacitaciones son un medio que permite el aprendizaje en las organizaciones.

CUADRO 10.12: INSTITUCIONES CAPACITADORAS

Institución de capacitación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje Acumulado
Instits. Publics (Univs, Citeccal, Prompex)	29	30,21%	29	30,21%
Instituciones privadas (Senati, ISTP, etc.)	15	15,63%	44	45,83%
No ha recibido	35	36,46%	79	82,29%
No recuerda	17	17,71%	96	100,00%
Total	96	100,00%		

GRÁFICA 10.12: INSTITUCIONES CAPACITADORAS



COMENTARIO

Del total de los encuestados el 36% de la muestra de empresarios no ha realizado capacitaciones en instituciones privadas o públicas. Mientras que solo un 30.21%, ha realizado algún tipo de capacitación de instituciones públicas y un 15.63% se ha capacitado en instituciones privadas. El 17.71% no recuerda. De ello concluimos que el 45.84% de la muestra de empresarios han realizado algún tipo de capacitación en una institución pública o privada, mientras que el 54.16% no las ha realizado, no recuerda o no precisa haber recibido capacitación alguna. A lo que podemos agregar que las instituciones especializadas en el sector han hecho poco cambiar esta realidad sobre todo por su actitud pasiva al respecto.

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE SALIDA 2

Encuesta	Nivel de conocimientos													
	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14
1	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4
6	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
7	3	3	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4
8	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2
9	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
10	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5
11	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
12	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	5	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
14	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4
15	4	4	5	5	3	4	2	4	1	4	4	3	4	5
16	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
17	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
18	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
19	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
20	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
21	4	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
24	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
25	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
27	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
28	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4
30	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
31	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4
33	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
34	3	3	4	2	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
35	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
36	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
37	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
39	4	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
42	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
43	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
44	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
45	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
46	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3

47	4	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
50	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
51	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
52	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
53	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
54	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
55	4	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4
58	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4
59	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
60	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5
61	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
62	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
63	3	3	3	5	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
64	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4
65	4	4	5	5	3	4	2	4	1	4	4	3	4	5
66	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
67	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
68	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
69	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
70	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4
71	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
72	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5
73	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
74	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
75	3	3	3	5	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
76	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4
77	4	4	5	5	3	4	2	4	1	4	4	3	4	5
78	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
79	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
80	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
81	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
82	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4
83	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
84	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5
85	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
86	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
87	3	3	3	5	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4
88	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4
89	4	4	5	5	3	4	2	4	1	4	4	3	4	5
90	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4
91	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
92	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
93	4	5	4	4	5	5	2	5	3	4	4	5	5	5
94	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
95	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
96	4	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4

16-02-2012

Nivel de habilidades y destrezas													
P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	P. 21	P. 22	P. 23	P. 24	P. 25	P. 26	P. 27	P. 28
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
1	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4
1	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
1	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
1	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4

		Nível de actitudes													
P. 29	P. 30	P. 31	P. 32	P. 33	P. 34	P. 35	P. 36	P. 37	P. 38	P. 39	P. 40	P. 41	P. 42	P. 43	
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4	2	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	

4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4	2
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4	2
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5

		Calificación de logros despues de la capacitación														
P. 44	P. 45	P. 46	P. 47	P. 48	P. 49	P. 50	P. 51	P. 52	P. 53	P. 54	P. 55	P. 56	P. 57	P. 58	P. 59	P. 60
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
4	4	10	15	15	15	15	15	10	15	15	15	10	10	15	15	10
4	4	15	15	15	15	15	15	15	15	10	15	15	15	15	10	10
4	4	10	10	10	10	15	15	10	15	15	10	10	15	15	15	15
4	4	15	15	20	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	15	15
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
3	3	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	15	15	15	5	5
4	4	15	15	15	15	15	20	0	20	20	20	15	15	20	20	20
4	5	15	15	15	15	15	20	15	20	15	15	20	15	15	15	0
4	4	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10	10
4	4	10	10	10	10	15	10	10	10	15	10	15	15	15	15	10
4	5	0	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	20	15	0
5	5	15	15	15	15	15	10	10	15	5	10	10	15	15	10	0
5	5	0	15	15	15	15	15	5	15	15	15	15	20	20	15	15
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	5
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
4	4	10	15	15	15	15	15	10	15	15	15	10	10	15	15	10
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
4	4	10	15	15	15	15	15	10	15	15	15	10	10	15	15	10
4	4	10	15	15	15	15	15	10	15	15	15	10	10	15	15	10
4	4	15	15	15	15	15	15	15	15	10	15	15	15	15	10	15
4	4	10	10	10	10	15	15	10	15	15	10	10	15	15	15	15
4	2	15	15	20	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	15	20
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	5
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	5
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10

5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	2
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
5	5	0	15	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	5
5	5	15	15	15	10	15	15	10	15	15	15	15	20	15	15	15
5	5	15	15	15	15	15	10	10	20	15	15	15	15	15	10	0
3	3	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	15	15	15	5	5
4	4	15	15	15	15	15	20	20	20	20	20	15	15	20	20	20
4	5	15	15	15	15	15	20	15	20	15	15	20	15	15	15	0
4	4	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10	10
4	4	10	10	10	10	15	10	10	10	15	10	15	15	15	15	10
4	5	0	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	20	5	20
5	5	15	15	15	15	15	10	10	15	5	10	10	15	15	10	20
5	5	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	15	15
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	15	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	3	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	15	15	15	5	5
4	4	15	15	15	15	15	20	20	20	20	20	15	15	20	20	20
4	5	15	15	15	15	15	20	15	20	15	15	20	15	15	15	0
4	4	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10	10
4	4	10	10	10	10	15	10	10	10	15	10	15	15	15	15	10
4	5	0	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	20	5	20
5	5	15	15	15	15	15	10	10	15	5	10	10	15	15	10	20
5	5	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	15	15
5	5	0	15	15	15	15	15	0	15	15	15	15	15	20	20	0
4	4	51	15	15	15	10	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15
4	4	10	15	10	15	10	10	10	15	15	15	15	20	15	15	20
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
5	5	15	20	20	20	20	20	15	20	15	20	15	20	20	20	15
3	4	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
5	5	15	15	15	20	20	15	10	15	10	15	15	20	15	15	5

1	2	3	4	5
Nada	Casi Nada	Algo	Bastante	Mucho

0	5	10	15	20
Nada	Casi Nada	Algo	Bastante	Mucho

ANEXO 12
SISTEMATIZACION DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ANEXO 12.1 ENTREVISTA: CITEccal

Fecha: 12 de Noviembre del 2011

Informante: Ing. Adriana Ríos de la Horna- Directora Ejecutiva de CITEccal

V₁ : Gestión por competencias		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>La entrevistada considera que es importante para los trabajadores los conocimientos, habilidades y aptitudes en la fabricación del calzado; dado que ha visto, la gente que forma parte de los recursos humanos en la industria del calzado, en su gran mayoría son personas que no ha recibido mayor instrucción o preparación en los temas técnico productivos y mucho menos técnicas en gestión, y eso debido a que no existen escuelas o centros de formación como lo hay en otros países</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las habilidades y conocimientos son muy importantes en la gestión por competencias, pero estas no se han desarrollado adecuadamente ya que en nuestro país no existen escuelas que ayuden a mejorar este aspecto. ➤ Los valores de los fabricantes de calzado ya están formados y lo que puedan recibir solo ayudará a mejorarlo dado que ellos ya tienen una formación ➤ CITEccal transfiere tecnología y actualiza a los trabajadores en temas técnico-productivos, mas no en temas de gestión, ya que los fabricantes que están trabajando en la industria del calzado ya tienen conocimiento en sus tareas y habilidades. 	<p><i>En principio se considera importante la gestión por competencias; ya que nosotros hemos visto que en este momento, es decir, actualmente, la gente que forma parte de los recursos humanos en la industria del calzado, en su gran mayoría son gente que no ha recibido mayor instrucción o preparación en los temas técnico productivos y de gestión empresarial, eso debido a que no existen escuelas o centros de formación, como lo hay en otros países.</i></p> <p><i>(..) por otro lado los valores vienen desde que uno se está formando, luego esto contribuye a que las actitudes puedan ser practicadas de manera más evidente en algunas personas que en otras (..)</i></p>

V₁ : Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>La entrevistada menciona que hay empresas que tienen una estructura organizacional para la selección del personal es por ello que los ponen en práctica para ver si son capaces de realizar la tarea que se les asigna.</p> <p>Por otro lado, el hecho de que sean los colaboradores familiares, no influiría en la actividad laboral.</p> <p>Así mismo, para medir el desempeño del trabajador ellos deben definir un estándar, incluso el trabajador puede hacer cantidades mayores al estándar, y así se podría decir si el trabajador se desempeña bien o deficientemente,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la mayoría de casos las empresas ponen a prueba a las personas que postulan a un trabajo ➤ Para las empresas que contratan personal es muy importante que los postulantes tengan habilidades en la fabricación de zapatos. ➤ Plantean estándares que miden sus capacidades. 	<p><i>“Si, hay algunas empresas más formadas, que tienen una mejor estructura organizacional que hacen entrevistas, bueno, y el área de recursos humanos es la que evalúa, hay otros que se van ya a práctica, dicen: “hazme esto”, y si lo hizo mal lo botan.</i></p> <p><i>Estamos hablando de microempresas en donde se ve más este tema, porque en el tema de empresas que hemos visto que son familiares, normalmente son los dueños los jefes y no trabajan en temas productivos, generalmente son gerenciales (...)</i></p> <p><i>(...) la idea para medir el desempeño del trabajador es definir un estándar, y a través de ello se puede medir, incluso el trabajador puede hacer cantidades mayores al estándar, y así se puede decir si el trabajador se desempeña bien o deficientemente (...)</i>”</p>

V₁ : Desarrollo de programas de capacitación sostenida

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>CITEccal brinda programas relacionado al tema asistencia técnica, el cual contribuye a la mejora de la productividad, estos programas tienen que ver con sus tareas, facilita que los flujos sean continuos, que no hayan grandes ni distancias ni retrocesos ni grandes recorridos de los materiales, tiene que ver en cómo los trabajadores tienen sus herramientas, es algo que la empresa misma contribuye.</p> <p>Menciona que en CITEccal en 10 meses se organizan 2 cursos técnico productivo en cada mes, porque julio y diciembre no se realizan, y por ahí 2 o 4 más adicionales.</p>	<p>➤ CITECAL adicional a sus cursos técnico productivo, está incorporando programas de asistencia técnica, es decir no se está centrando en los programas de gestión.</p> <p>➤ Es bueno los programas de asistencia técnica dado que esta contribuye a la mejora de habilidades de los gremios de calzado, pero estos señores necesitan conocer y recibir programas que le ayuden a tener una mejor gestión.</p>	<p><i>“Básicamente lo que hacemos es actualizar a los trabajadores en temas técnico-productivos, porque son trabajadores que ya están trabajando en la industria del calzado, entonces ya conocen sus tareas, sus habilidades, y algunos son diestros en lo que hacen, en rapidez, (...)”</i></p> <p><i>(...) entonces lo que hacemos nosotros es darle elementos y en algunos casos algún conocimiento teórico y en otros la parte práctica para mejorar como se desarrolla el trabajo, entonces esto no es una formación, que es lo que si hacemos, es incorporar dentro de estas enseñanzas.”</i></p>

ANEXO 12.2; ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 06 de Noviembre de 2011

Informante: Sr. ARONI CÓRDOVA Yomar Félix - Empresario de calzado

V ₁ : Gestión por competencias		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El informante menciona que los conocimientos innatos son importantes, sin embargo los conocimientos adquiridos por sus trabajadores son necesarios.</p> <p>A su vez debido a las observaciones que ha realizado a lo largo de su experiencia, considera que los conocimientos innatos son señales de la obtención de un calzado de calidad. Esta calidad del calzado producido es una muestra de que el trabajo del empleado es bueno y lo ha realizado de forma limpia y ordenada.</p> <p>Las cualidades y habilidad han sido adquiridas por el empleador de forma empírica y por su propio esfuerzo.</p> <p>La incorporación de nuevos conocimientos a sus empleados lo realiza el mismo, mediando la enseñanza por la experiencia adquirida.</p> <p>En relación con su productividad menciona que a pesar de la corta estadía en el área de producción, su rendimiento es medio alto. Para el cumplimiento de metas, trata de esforzarse, al máximo.</p>	<p>➤ Valora los conocimientos innatos y adquiridos de sus trabajadores.</p> <p>➤ La calidad de un calzado es sinónimo de efectividad del trabajador.</p> <p>➤ La experiencia del empleador es reflejado en el trabajador mediante la enseñanza práctica y/o empírica.</p> <p>➤ La productividad es resultado de su experiencia y esfuerzo en largas horas de trabajo, sacrificando su tiempo de descanso para el cumplimiento de metas.</p>	<p><i>“Los conocimientos innatos es importantísimo ah, porque cada persona tiene habilidades y cualidades para desempeñarse en un trabajo, pero sin embargo el conocimiento adquirido es necesario, pero yo he visto que los trabajadores buenos ya tienen un conocimiento innato, tienen una forma de trabajar ordenada limpia, eso influye en la calidad de su trabajo, si una persona tiene desde adentro esa calidad, entonces su trabajo va a ser bueno, eso yo valoro bastante, yo me he dado cuenta de eso, en la calidad, por ejemplo yo hago zapatería, tengo calidad, tengo orden en mis zapatos,(...)”</i></p> <p><i>“(…), pero mis conocimientos han sido más prácticos que teóricos...”</i></p> <p><i>“...Por ejemplo a la semana yo hago 80 pares.”</i></p> <p><i>“... por ejemplo si un pedido tenía que entregarlo en 8 días, mi retraso no ha sido al 100 %, sino 2 días, 3 días,(...) me he esforzado más, he trabajado el doble, por ejemplo desde las 8:00am hasta las 11:00pm para poder cumplir,...”</i></p> <p><i>“(…) voy a trabajar bastante 2 o 3 semanas, después voy a descansar un poco,(...) “</i></p> <p><i>“Yo me quedo hasta las 10 ó 11pm”</i></p>

V₁ : Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El entrevistado menciona que el primer criterio antes de seleccionar a un nuevo empleado, es que éste sea una persona de confianza, seria y honrada. Además menciona que prefiere la contratación de personas que no estén estudiando por el corto tiempo que manejan. Sin embargo, se resalta las habilidades, cualidades y el compromiso con su trabajo y sus ganas de superación. Manifiesta que trata que el trabajo brindando no sea tediosa sino, que sea disfrutado por el empleado.</p> <p>Al reclutar a un nuevo trabajador, se procura en dar prioridad a su eficiencia y no a la cercanía afectiva o familiar que se mantenga con el dueño.</p> <p>Por otro lado, el dueño manifiesta que mantiene la motivación en sus trabajadores recordándoles a estos, que el calzado que se elabora es uno de los mejores de la zona. No obstante, resalta que también les ofrece algunas veces aperitivos o almuerzos.</p> <p>De acuerdo a la evaluación de desempeño comento que todo trabajador en sus inicios laborales tienen errores que deben ser superados pero no si estos son continuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajador debe ser una persona confiable, a tiempo completo, comprometida y con una actitud de superación. ➤ Reclutamiento mediante meritocracia. ➤ Se motiva a los trabajadores recordándoles la calidad del calzado que se fabrica. ➤ Tolerancia limitada en los errores de fabricación de calzado para los trabajadores. 	<p><i>“(...) primer criterio es que tiene que ser una persona de confianza, que tenga honestidad y algo de seriedad, generalmente opto por la gente provinciana, tienen más mística para el trabajo y más honradez porque generalmente su trabajo es mas de lleno, más centrado, en cambio si optáramos por otras personas que están estudiando, tendrían que dedicarse a estudiar,(...) sea hábil, que tenga cualidades de querer trabajar, querer superarse en el trabajo, también es bueno que piense más en el trabajo, el mejor trabajador es el que ve en rendimiento de su trabajo...”</i></p> <p><i>“(...) porque lo que queremos que el trabajo no sea tedioso, sino que sea holgado, que la persona, trabajador se sienta bien (...) oportunidades de mejorar en su trabajo.”</i></p> <p><i>“Al más eficiente”</i></p> <p><i>“La motivación es que el trabajo que estamos haciendo es satisfactorio y yo les digo que el producto que estamos haciendo es bueno, me gusta que mi trabajo sea bonito, estético y veo que es uno de los mejores trabajos que hay por acá...”</i></p> <p><i>” (...) Tal vez un desayuno, aperitivo, un almuerzo, un lonche que a veces se les invita.”</i></p> <p><i>“(...) trabajadores siempre tienen fallas, errores, entonces esos errores tiene que ir superando, (...) al cuarto error ya es grave, entonces esas cosas se deben ir limitando, mejorando.”</i></p>

V₁ : Desarrollo de programas de capacitación sostenida

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El entrevistado comenta que aún no ha recibido capacitación relacionado al área de producción debido a que tiene experiencia en ello. En relación a sus trabajadores, estos tampoco han recibido capacitación pero considera que es necesario que se capaciten en algún curso técnico de calzado.</p> <p>Por otro lado, realiza la captación de clientes nuevos mediante la publicidad oral de los clientes antiguos o actuales. No obstante, considera que la forma técnica de captación es por medio de muestras a clientes nuevos, los cuales retornaran por la adquisición de los mismos. A su vez considera que la participación en tiendas turísticas es efectiva para posteriores ventas.</p> <p>Para la fidelización de sus clientes sacrifican sus márgenes de utilidad, existiendo casos en que se pueden vender a precios que equivalen a sus costos de producción con el objeto de obtener participación de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante la capacitación técnica en calzado. ➤ Utilización de tres técnicas para la captación de nuevos clientes: Recomendaciones, muestras y participación en eventos. ➤ Venta a precios mínimos para obtener participación de mercado. 	<p><i>“No, porque el problema es que es poco, yo recién estoy 3 meses nuevamente en la producción (...) pero yo tengo experiencia en producción, esa es la ventaja, es por eso que yo rápidamente estoy produciendo bastante, todavía no, pero si es necesario que se capaciten, en algún curso técnico afín al calzado.”</i></p> <p><i>“(...)en esta vez sucedió la suerte que conocí una Sra., que me trajo a su hija, y su hija es la que me está comprando bastante, tengo dos clientes, sin embargo esa no es la forma correcta, (...)una y otra persona y piden, ven y llevan una muestra para posteriormente regresen a comprar ...”</i></p> <p><i>“(...) por ejemplo ahora yo he estado vendiendo con un margen de utilidad mínimo, (...) mi cliente me ha estado dando por adelantado y es importantísimo para mí, así estoy manteniendo seguridad para mi cliente, esa es mi forma por el momento, (...) así estoy cobrando el costo de material y mano de obra, (...)he visto casos que a veces se llega a vender al costo del producto sin ganar nada, para qué? Para ganar mercado.”</i></p> <p><i>“...Ud. para buscar nuevos clientes,...” “a tiendas de artesanía, donde están los turistas, yo sé que vendo (...)”</i></p>

ANEXO 12.3, ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 06 de Noviembre del 2011

Informante: Sr. BRICEÑO SANCHEZ Juan Manuel – Empresario de calzado

V ₁ : Gestión por competencias		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El entrevistado menciona que la ubicación de su local es estratégica. Por otro lado, los conocimientos y habilidades de sus trabajadores en el caso del calzado de vestir son importantes y necesarios. La incorporación de nuevas técnicas es mediante el llamado “maestro” al nuevo empleado.</p> <p>Menciona que se mantiene la productividad, con incrementos en el mes de Diciembre aunque se muestra una escasez de mano de obra, fundamentalmente de los aparadores.</p> <p>En los momentos de estrés prefiere salir del área de trabajo. Se resalta que la relación con los trabajadores es guiada por los objetivos planteados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En su sector, los conocimientos y habilidades del trabajador son necesarios. ➤ El llamado “maestro” es quien brinda su experiencia a los nuevos trabajadores. ➤ Una productividad constante, aunque con escasez de mano de obra experimentada, como es el caso de los aparadores. ➤ Los objetivos planteados es la guía para el rendimiento laboral. 	<p><i>“Por el lugar de ubicación sería (...) para mi es céntrico para traer mercadería.”</i></p> <p><i>“En el caso de lo que es zapato de vestir, se necesita sí o sí que sepan cómo hacer su trabajo (...)no es lo mismo hacer zapatos de vestir y hacer balerinas (...)En zapato de vestir no es así, tiene que saber.”</i></p> <p><i>“...se requiere que el maestro que está trabajando busque a un ayudante que se ve que tenga condiciones y lo prepara, después de un cierto tiempo se ve sus habilidades...” “somos 10”</i></p> <p><i>Se pregunta: “(...) ha alcanzado la productividad” “La mantenemos (...) en el mes de diciembre aumenta la producción (...) hay escasez de mano de obra, principalmente de los aparadores.”</i></p> <p><i>“(...) momentos de estrés,...” “Salgo a despejarme un poco” “(...) todos trabajamos para una sola causa”</i></p>

V₁ : Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>Para el reclutamiento del personal, lo realiza mediante referencias de terceras personas, aunque existen ocasiones en las cuales postulan trabajadores que son admitidos mediante la evaluación de un examen práctico, el cual consiste en la fabricación de un calzado como muestra.</p> <p>Se admiten a amistades y postulantes. No obstante, no existe una exigencia estricta en la fabricación del calzado ya que si el trabajador manifiesta pro actividad, se le brinda un espacio y tiempo de enseñanza. El empleador establece un clima de confianza con los trabajadores nuevos.</p> <p>La motivación se mantiene por medio de incentivos comestibles, y la efectividad en el trabajo mediante un apoyo constante.</p> <p>La evaluación de desempeño lo realiza mediante la observación diaria en cada trabajo. Resaltando que la calidad del calzado es un reflejo del desempeño del “maestro” que lo fabrica.</p> <p>Para el cumplimiento de metas se establece un salario acorde al mercado y la producción realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El reclutamiento de nuevo personal se da por recomendaciones y postulación. ➤ Un clima de confianza laboral para el desempeño de los trabajadores. ➤ Se busca efectividad en el trabajo, incentivándolo mediante apoyo constante. ➤ Evaluación de desempeño mediante la observación diaria. ➤ El cumplimiento de metas planteadas se lleva a cabo mediante la promesa de un salario. 	<p><i>“(...) por referencia ya conocemos quiénes son y vamos y lo solicitamos, o a veces también vienen, lo probamos, hacen una muestra y si vemos que si puede, lo tomamos.”</i></p> <p><i>“Si, amigos, conocidos también nuevos, por eso a los nuevos se les toma como un examen que es una muestra (...) O si ellos están en las condiciones de decir, quiero continuar, quiero aprender, entonces se les da las facilidades, (...) es cuestión de darles confianza a veces.”</i></p> <p><i>“Bromeando (...)se le compra una gaseosa para que entre en confianza”</i></p> <p><i>“(...) a veces salgo y traigo una mano de plátanos, un kilo de manzana, para generar confianza (...)”</i></p> <p><i>“Hay que apoyarlos (...) También tenemos problemas cuando sacan un mal trabajo, y cuando lo llevo a la clienta, lo revisa, entonces es responsabilidad de uno.”</i></p> <p><i>“Siempre mirándolo lo que está haciendo...” “Si, (...) uno tiene que estar ahí, constante.”</i></p> <p><i>“(...) cada maestro se ubica de acuerdo al trabajo, por ejemplo algunos son de planta, eso es sencillo como las balerinas, (...) en cambio zapatos de vestir sí, hay que tener cuidado en el armado, es más minucioso.”</i></p> <p><i>“Es una tarifa establecida (...) ellos mismos exigen de acuerdo a lo que avancen, quizá flojean un lunes o martes, pero el resto de días están parejo para que puedan recibir completo.”</i></p>

V₁ : Desarrollo de programas de capacitación sostenida

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>Manifiesta que los trabajadores de su taller tienen una asistencia mínima. No obstante, considera que la asistencia a las capacitaciones es efectiva, en su propio caso lo ha experimentado.</p> <p>Para obtener mayor productividad la adquisición de nuevos conocimientos son importantes como es el ejemplo del manejo de la tecnología.</p> <p>Además de ello, la captación de nuevos clientes se refleja en la fabricación de un calzado de calidad con altos márgenes de utilidad, resaltando entre la competencia. A su vez, realiza presentaciones de muestras a nuevas tiendas, mediante su red de contactos.</p> <p>Por otro lado, mantiene a sus clientes actuales con la fabricación de nuevos modelos, la calidad, seguridad y garantía.</p> <p>El rendimiento del trabajador se ve influenciado por su especialización y experiencia en el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La asistencia a capacitaciones son efectivas. ➤ La mayor productividad es reflejo de la adquisición de nuevos conocimientos. ➤ Preferencia de la clientela es sinónimo de la calidad del calzado ofertado. ➤ Captación de clientes nuevos mediante la red de contactos con la presentación de muestras. ➤ Se mantiene a los clientes actuales brindándoles mayor valor agregado en las compras efectuadas. ➤ El rendimiento del trabajador es resultado de su especialización en el sector. 	<p><i>“Solo a uno le he visto (...)”</i></p> <p><i>“(...) es bueno (...) yo me aleje como 10 años, y después de esos años me di cuenta que estaba perdido, y fui a CITECCAL, converse con una Sra., y ahora estoy tratando de asistir.”</i></p> <p><i>“(...) tecnología por ejemplo, yo no utilizo la computadora, para los diseños, es bueno que uno mismo lo sepa para que no te engañen.”</i></p> <p><i>“Bastante creo (...) de esa manera uno tiene las facilidades”</i></p> <p><i>“Si, porque se separa del resto (...) que hace un montón, nosotros hacemos poquito, pero al final las utilidades son las mismas sino que la diferencia es la cantidad, por lo que es zapato de vestir.”</i></p> <p><i>“Saco muestras y ofrezco a tiendas, más por amistad...”</i></p> <p><i>“(...) calidad, modelos. Brindándoles seguridad y garantía en el trabajo”</i></p> <p><i>“(...) todos agarramos líneas, yo tengo esta línea de vestir hace años y siempre me dedicado a esto es por ello que me he vuelto practico.”</i></p> <p><i>“Desde que empecé tengo 30 años pero fabricando tengo de 15 a 20 años (...)es la línea de vestir para damas”</i></p>

ANEXO 12.4, ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 12 de Diciembre del 2011

Informante: Sr. QUISPE GARCIA Esteban – Empresario de calzado

V ₁ : Gestión por competencias		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>Las charlas con mis trabajadores nos permiten que asimilemos conocimientos entre todos.</p> <p>Son uno o dos, los que van a las charlas, luego ellos comparten lo aprendido.</p> <p>Para elevar la productividad, es necesario que cuenten con el material y que no sea escaso.</p> <p>Los momentos de alto estrés, los evito por medio del deporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Las charlas son el modo frecuente en que se transmite los conocimientos impartidos de las capacitaciones anteriores que cierto grupo del personal ha recibido.</i> - <i>La escasez de materiales mengua la productividad de los trabajadores.</i> - <i>Las situaciones de estrés se disipan por actividades recreativas y sociales organizadas por los miembros del centro de trabajo.</i> 	<p>“Para mejorar la producción lo único como te digo son las charlas es lo mejor. (...) La personas que van a la charlas son una o dos personas. Ellos son los que se encargan en transmitir a las demás personas.”</p> <p>“(...) Bueno lo más frecuente es, el trabajador que a veces se queja por material.”</p> <p>“(...) Para evitar eso, para desestresar a mi gente el deporte es lo único.”</p>

V₁ : Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>La selección de mi personal es a través de recomendaciones de colaboradores de mi entera confianza.</p> <p>En promedio trabajamos con conocidos, personas que han sido referidas para desempeñar</p> <p>Para el ingreso de los nuevos trabajadores se familiarizan rápidamente ya que todas nuestras normas están visibles, los horarios y funciones del área que tenga por realizar, se encuentran a la vista en los muros y zonas del taller.</p> <p>El desempeño de nuestros colaboradores se mide por sus avances y por la calidad del calzado que producen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La selección del personal está dada por recomendaciones hechas por colaboradores de confianza.</i> - <i>El trabajo en los talleres es realizado por personal que es cercano al dueño y/o empresario del taller.</i> - <i>Las normas son conocidas por todos y están visibles para su consulta en los talleres de trabajo.</i> - <i>El desempeño está determinado por los avances que se presenten y la calidad de los mismos.</i> 	<p>“(…)Para seleccionar , mayormente son recomendados.”</p> <p>“Mayormente trabajamos con conocidos.”</p> <p>“Primero acá tenemos nuestras normas pegadas en el taller. Cuáles son los requisitos, que cosas, ahí están sus horarios de trabajo, sus horas de que hora a qué hora. Como tiene que estar su área de trabajo. Todo está ahí en las normas. (…)”Sí. Son captados con contratos y se les explica todo. (….)Así es.”</p> <p>“(…) Por sus avances y por la calidad que están sacando.”</p>

V₁ : Desarrollo de programas de capacitación sostenida

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>Recibimos capacitaciones, tanto mi persona como mis trabajadores. Es necesario siempre poner en práctica lo aprendido de las capacitaciones recibidas.</p> <p>Las capacitaciones ayudan a mejorar, para mi caso sería muy bueno saber cómo exportar. Mi hija está especializando en ello, será de gran ayuda.</p> <p>Las capacitaciones sí, en definitiva, mejoran la productividad de mis trabajadores y de mi empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Las capacitaciones son bien recibidas por el empresario, siendo participe él o siendo representado por sus trabajadores.</i> - <i>El tema de interés, son las exportaciones, para este caso hay desconocimiento en el tema y sus alcances.</i> - <i>Un factor que influye en la mejora de la productividad definitivamente está dado por las capacitaciones recibidas.</i> 	<p>“(…)Yo siempre, mis trabajadores como te digo algunos van a capacitarse. Lo que usted escucha hay que ponerlo en práctica. Es lo correcto y si es necesario. Bien bienvenido.”</p> <p>“Para mejorar sería saber cómo exportar. Sí, exportación. (…)Eso me falta un poco. Poco a poco está entrando mi hija y eso será su chamba, es su carrera.”</p> <p>“Sí. Definitivamente.”</p>

ANEXO 12.5, ENTREVISTA: PRESIDENTE GREMIAL COMPETITIVO

Fecha: 20 de Noviembre del 2011

Informante: Sr. LAURA MEDINA Samuel Daniel - Presidente del Gremio de Calzado Parque Industrial de VES

V ₁ : Gestión por competencias		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El entrevistado hace referencia a las habilidades técnicas necesarias para que el producto fabricado sea del agrado del cliente, viéndose indispensable mejorar cuanto antes sea posible.</p> <p>Por otro lado, la ayuda proporcionada a través de seminarios, charlas, capacitaciones, reconoce el entrevistado, son las que brinda a los trabajadores los fundamentos conceptuales necesarios para la mejor comprensión de su labor diaria, paralelamente del aspecto procedimental que ellos, los trabajadores, conocen. Manifiesta por tanto que es una de sus preocupaciones por lo mismo que no son llevadas a cabo con la frecuencia requerida. Existe la concientización necesaria, al menos, por parte de los empresarios o dueños de las empresas, es vital transferirla a todos sus miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Las habilidades técnicas requeridas para la fabricación del calzado son el factor crítico de éxito para las empresas que pertenecen a este rubro.</i> - <i>Los fundamentos conceptuales y actitudinales son proporcionados en alguna medida por actividades programadas por los empresarios para que su personal participe o asista a éstas.</i> - <i>No ocurren estas actividades con la frecuencia que se espera. Ni actualizaciones que permitan a los empresarios estar al tanto de temas que mejoren sus áreas en la empresa.</i> - <i>Las situaciones bajo estrés son manejadas por los directivos, la tolerancia es mínima ya que se obtiene con frecuencia suspensión de las reuniones por motivos de desacuerdo entre los socios.</i> 	<p>“Por supuesto, las capacidades están dadas, lo que pasa es que hay que poner un poco más de empeño y preocuparse para que se haga un calzado confortable, conveniente para que el cliente gustosamente lleve el producto, entonces esa preocupación siempre ha existido para que se haga un buen calzado aquí en el parque industrial. (...)”</p> <p>“(...) Justamente esa es mi preocupación, por ejemplo como ustedes que gracias a estos seminarios con el Prof. Tito, se ha capacitado al personal, porque sin capacitación no se podría avanzar, creo que dando esas capacitaciones podrían poner más empeño y tener más conocimiento, como lo que ustedes han dictado por ejemplo costos, porque muchos no saben cómo hacer sus costos, hay costos directos e indirectos, algunos no le ponen al precio costos como luz , agua, teléfono, con cosas que repercuten a los costos(...)”</p>

<p>En las situaciones de desacuerdos o estrés con mis socios opto por necesario el establecer orden y calma para lograr entre los colaboradores un acuerdo justo, de no ser el caso se adoptan medidas más radicales.</p>	<p>- <i>Existen percepciones equivocadas respecto de los representantes de parte de los agremiados.</i></p>	<p>“(…) Bueno, sinceramente cuando hay esos motivos de desacuerdo, yo me tengo que poner un poco más calmado, porque si me pongo a discutir entonces optamos por suspender la reunión. (…) Se dan cuenta ellos mismos que han sido y uno mismo hace “mea culpa”, quien es el que ha tenido el error o como era, porque si encendemos más el fuego es peor para nosotros y creo que aquí todavía hay muchos que piensan que con la vulgaridad o con lo que puedan hacer o piensan que un dirigente entra para poder apropiarse algo de la institución, pero no hay nada para apropiarse, pero lamentablemente hay gente que piensa mal.”</p>
---	--	---

V₁ : Funciones de la Gestión Humana, desde la óptica de las Competencias

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El entrevistado menciona que el primer criterio antes de seleccionar a un nuevo empleado, es por medio de una previa visita a sus lugares de trabajo para ver el avance y nivel de desempeño que éstos tienen.</p> <p>Respecto a la evaluación del desempeño de sus socios, el método adoptado es democrático por parte del entrevistado, mediante votación, que desempeña la inclusión de los socios es fundamental para el crecimiento y desarrollo del parque industrial en su conjunto.</p> <p>Para mantener la motivación entre los socios, los motivo a seguir adelante por medio de obras, por ejemplo, nosotros pensamos hacer una galería para todos los del parque industrial, esta será una ventana de exposición de nuestros productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La selección de personal es por observación y resultados alcanzados en su desempeño.</i> - <i>La evaluación del desempeño presenta carencias en cuanto al modo de evaluar. Se observa falta de compromiso entre los socios y agremiados para con el Parque Industrial.</i> - <i>El gremio de calzado representado por sus directivos a tomado la iniciativa de apertura de un local para promocionar los productos que ofrece el Parque Industrial, motivando a los empresarios a exhibir sus mejores productos.</i> 	<p>“Se visita a sus talleres, como están avanzando, como están produciendo, vemos si está en la capacidad.”. “(...) Si, porque hay algunos que han avanzado y otros que se han quedado y otros que se han retirado.”</p> <p>“(...) Bueno, yo evaluó a mis socios, hay gente que es entendible y otras que son muy cerradas, mayormente llevo a una votación, el que da por mayoría a ellos se les respeta, porque normalmente no todos somos iguales, muchos piensas (<i>sic</i>) mal, como recién estoy 2 o 3 meses, y como mi cargo me dura 2 años, pienso tener más unidos a todos.”</p> <p>“(...)Bueno yo, más que nada, como tenemos dos locales, uno de comercialización, que es un local que va a ser una ventana inclusive para el parque industrial, bajando las escaleras del tren eléctrico, tenemos un local de 1500m² , pensamos hacer una galería para todos, y así sentirse más contentos construyendo ese terreno.”</p>

V₁ : Desarrollo de programas de capacitación sostenida

RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)
<p>El Ministerio de la Producción, CITEccal realizó con anterioridad capacitaciones en el Parque Industrial.</p> <p>Las capacitaciones brindadas han mejorado la producción, en la parte de los pegados, pegamentos, mejorando la calidad del producto.</p> <p>Los temas que desconocemos mayormente, y nos ayudaría notablemente, están en cuestión a las maquinarias, esa tecnología facilitaría y mejoraría la producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>El ministerio de la Producción, CITEccal ha realizado capacitaciones a favor de los empresarios del rubro calzado del Parque Industrial.</i> - <i>Se desarrolla la parte técnica, procedimental en estos cursos y/o capacitaciones brindadas.</i> - <i>La tecnología, el uso de maquinarias más sofisticadas, resultan inaccesibles para los empresarios, por sus elevados costos.</i> 	<p>“Anteriormente, si hubo bastantes capacitaciones de parte del Ministerio de la Producción, de CITEccal, si hemos tenido capacitaciones.”</p> <p>“(…) Bien, porque a veces que algunos no han podido salir, y muchos han tomado esa forma y mejorado su producción, más que nada en la parte de los pegados, pegamentos, han mejorado la calidad.”</p> <p>“(…) El tema sería más que nada en cuestión de maquinarias, porque mi mente es tener unas maquinarias que hagan lo mejor, pero lamentablemente no alcanzamos esa tecnología, pero que sería mejor para nosotros.”</p>

ANEXO 13 TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ANEXO 13.1 ENTREVISTA:(CITEccal)

ENTREVISTA EN CITECCAL CON LA DIRECTORA EJECUTIVA

Fecha: 12 de Noviembre del 2011

Entrevistada: Ing. Adriana Ríos (RA)

Entrevistador: Córdova Ayala Diego (CD)

CD: Buenos días Ing. Adriana, dado que usted es directora ejecutiva de CITEccal, mucho le agradeceré me absuelva las siguientes preguntas.

RA: Buenos días,... ¿a quienes más les están haciendo encuestas en este sentido?

CD: Bueno, todas estas encuestas están dirigidas al sector empresario Mype fabricante de calzado.

RA: Claro, ya sé, pero en este caso, como parte de las instituciones de calzado, CITEccal es una de ellas, pero a quienes más?

CD: Bueno hemos tenido la oportunidad también de contactarnos con los fabricantes de Huaycan, aquí en Caquetá, algunos empresarios de Los Olivos y Cono Norte y el gremio de calzados de Villa el Salvador que está representado por el Sr. Samuel Laura.

RA: Me refiero a otro tipo de instituciones que tuvieran relación.

CD: ¿Alguna ONG?

RA: O del estado también, pero que tengan relación, SENATI, por ejemplo.

CD: No en realidad no, lo que sí podemos ver que en Huaycan habían algunas ONG que apoyaban, Aspemer, una de ellas, sinceramente, nosotros tratamos de hacerle una capacitación, pero no querían, lo veían raro.

RA: Sí, para ellos es una pérdida de tiempo.

CD: Entonces eso fue una traba inicial para hacer todo el trabajo y para hacer una capacitación tuvimos que ir a buscarlos a sus locales porque reunirlos fue difícil.

RA: Ahora acabo de venir de la elección del representante del MYPE en el núcleo ejecutor de calzado para el programa de compras en mi Perú, precisamente han venido de Puno, Junín, Arequipa, Trujillo y de Lima han estado Huaycan, Gamarra y Villa el Salvador. Han estado todas estas personas reunidas para la elección del representante, y ahora acaban de formar por 1ra vez, la Federación de Fabricantes de cuero y calzado, se acaba de formar con una junta directiva conformada por personas de todos estos lugares.

CD: Bueno, vamos a dar inicio. Básicamente esta entrevista está dividida en cuatro puntos, uno de ellos es la gestión por competencias y productividad laboral, otro punto es la capacitación, competitividad, gestión humana desde la óptica de las competencias. Si empezamos por el primero que es sobre la gestión por competencias y productividad laboral, la pregunta que me gustaría hacerle es que si usted considera que es importante para los trabajadores los conocimientos, habilidades y aptitudes en lo que es la fabricación del calzado y porque lo consideraría importante.

RA: Bueno, en principio si lo considero importante porque nosotros hemos visto que en este momento, es decir, actualmente, la gente que forma parte de los recursos humanos en la industria del calzado, en su gran mayoría son gente que no ha recibido mayor instrucción o preparación en los temas técnico productivos y eso debido a que no existen escuelas como lo hay en otros países.

Nosotros como CITEccal, hemos intentado de algún modo ver cómo podemos llegar hacia ese grupo de personas, que son una buena cantidad en todo el país y ver cómo es que deberían haberse formado, que deberían tener y es allí donde hemos caído en conocer normas para la competencia laboral para los trabajadores y de allí nos damos cuenta que precisamente que tiene que ver con todo lo que has mencionado, no solo el conocimiento sino el desarrollas todas la habilidades, el desarrollar la destreza después de la practica y básicamente todo desencadena a partir de las actitudes del trabajador hacia el trabajo, hacia sus compañeros, hacia el entorno, hacia todo su ambiente; es una formación en todos estos aspectos que tiene que desarrollar el trabajador que tenga un real conocimiento no solo de la tarea sino del trabajo en equipo.

CD: uno es más importante que el otro?

RA: Es bien difícil decirlo, si algunas es más importante que la otra, porque en algunos casos he escuchado a empresarios que han dicho *“no me importa que no sepan porque eso lo aprenden, pero que sea honrado es algo que a estas alturas ya no lo van a aprender”* entonces se ha privilegiado en algunos casos en cómo es la persona en este caso de la persona que contrata, hay otros que dicen *“no importa como sea, pero que cosa muy rápido”*, pero en el tema de calzado algo que caracteriza es la alta de rotación de personal, hay quienes que por 50 centavos o un sol por cada par de zapatos se van a trabajar a otros sitio, entonces tiene que ver mucho con el tema de las actitudes que no son cultivadas, los valores vienen desde que uno se está formando, luego esto contribuye a que las actitudes puedan ser practicadas de manera más evidente en algunas personas que en otras, uno que va de un lado a otro, no crea un lazo en la empresa, pueda ser porque la empresa no da las facilidades o no contribuye en crear el ambiente, pero tiene que ver también con el compromiso del trabajador en apostar por algo, apoyar y ayudar. Se ve mucho egoísmo, individualidad, a veces perversamente algunos sistemas de pago por destajo, que es uno de los que más ganan contribuye a eso, a que cada uno vele por lo suyo, pero pienso que se ha dado ya sea en centros de enseñanza, donde te enseñan sobre el calzado y entras en una empresa ya sabiendo, entonces se ha privilegiado el hecho de saber hacer la tarea pero sin mayor preparación en otros aspectos, entonces el trabajador no entiende que es un trabajo en equipo, sino dice: *“yo trabajo solo y yo gano”* si alguien entra y me saca parte de mi trabajo, voy a perder y no piensa en el tema de productividad, si reparto mi trabajo convenientemente pueda que tenga mayor producción y por ende ganar más.

CD: ¿Cómo cree que hacen los trabajadores para incorporar estos nuevos conocimientos?

RA: En principio, que quede claro que aquí no se hace la formación de personas, aquí en CITEccal no se forman personas, básicamente lo que hacemos es actualizar a los trabajadores en temas técnico-productivos, porque ya son trabajadores que ya están trabajando en la industria del calzado, entonces ya conocen sus tareas, sus habilidades, y algunos son diestros en lo que hacen, en rapidez pero de lo que carecen muchas veces es de técnica, para contribuir en los temas de calidad. Por ejemplo, yo puedo ser veloz cociendo pero puedo ser ineficiente en organizar mi trabajo, y por tanto tengo una baja productividad, entonces lo que hacemos nosotros es darle elementos y en algunos casos algún conocimiento teórico y en otros la parte practica para mejorar como se desarrolla el trabajo, entonces esto no es una formación, que es lo que si hacemos, es incorporar dentro

de estas enseñanzas, este curso que puede ser de 15 hasta 30 horas, varios elementos que tienen que ver con las temas de buenas prácticas, temas que sean de alguna manera amigables con el medio ambiente, más que nada con su entorno mismo, orden, limpieza, que tiene que ver con las 5S que nosotros practicamos mucho hacen las empresas japonesas, porque trabajamos en un proyecto con Japón al respecto, específicamente con las 5S, que es trabajar de manera que se refleje la mejora de productividad por ejemplo en la rapidez de encontrar las cosas.

CD: Ud. Cree que existe una estrecha relación entre el desempeño de los trabajadores y la mejora de la productividad.

RA: Si hay relación, pero en muchos aspectos de la productividad, entonces hemos hecho en el tema de asistencia técnica, programas para la mejora de la productividad, tiene que ver con acercar las tareas, que los flujos sean continuos, que no hayan grandes ni distancias ni retrocesos ni grandes recorridos de los materiales, tiene que ver en cómo los trabajadores tiene sus herramientas, es algo que la empresa misma contribuye, que cada uno tenga su tijera, parece mentira, pero puede cambiar la productividad del trabajador y cuando hablo de productividad yo no estoy hablando de la velocidad en que un trabajador saca un par de zapatos, sino es todo un conjunto de cosas en la cual el trabajador, parte de eso es la rapidez con la que pueda realizar la operación, pero nada le sirve, el realizar rápido una costura cuando la maquina está malogrando cada 5 minutos, entonces tiene que ver como la empresa también le brinda la facilidad las herramientas, un buen mantenimientos pero también tiene que ver con el conocimiento del trabajador, de su productividad, por ejemplo cuantos pares salen de una cantidad de cuero, tiene que ver en como el trabajador sabe dónde colocar las piezas, en el conocimiento, el tema de cómo el trabajador puede terminar más rápido la costura de 1 docena, si cose primero los talones o si empieza primero por las fundas, son temas, son conocimientos del trabajador.

Si tú haces una mala compra del material donde todas las mantas esta llenas de fallas, ese cortador va a trabajar el triple para colocar las piezas encima de donde no hay falla, entonces hay una mala compra que contribuye a que un trabajador no cumpla con la productividad esperada, deseada o estimada, lo que sea.

CD: Pasando al tema de competitividad, como hace o como contribuye CITECcal para desarrollar las competencias en el sector calzado.

RA: Cuando me hablas de competencias, de que estamos hablando, de las competencias de la persona?

CD: Competencias en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes.

RA: Nosotros, dentro de nuestros cursos, los que brindamos, creo que ya te lo había mencionado, pero lo voy a repetir, tenemos la parte técnica, que es sobre cómo se hace la tarea y el otro es porque se hace de esa manera, para que se conozca porque el pegamento tiene que secar 20 minutos, no 15, ni 25, cosas de ese tipo también el tema de cómo se debe trabajar en el puesto de trabajo, cosas que debo tener a la mano, cosas que necesito, como debo trabajar, incluso interpretando fichas técnicas, incorporamos temas que a veces las empresas no manejan, incorporamos todo eso para que esté de manera completa no solo para saber cómo lo hago, sino porque lo hago y como puedo hacer también para que puedan interpretar toda la información que tiene que brindar la empresa, como la ficha técnica. Por ejemplo yo no puedo hacer que un trabajador que recién se va a poner a coser, primero se pregunte con que hilo lo va a coser, con qué color, o con el hilo de que numero, con que aguja, ya todo eso debe venir preestablecido. *Cuando el trabajador es competente, es cuando desarrolla la tarea de la mejor manera en un tiempo esperado, con la calidad esperada y para eso ha tenido que recibir los materiales también de la misma*

manera. Por ejemplo el cortador recibe, después el aparador recibe lo que el cortador le da, el del armador recibe lo que el cortador le da, pero también recibe otras cosas, el de acabado recibe lo que el cortador le da, pero también algunas cajas, los tintes que viene para limpiar, es como ramas que van confluyendo en una línea de producción.

CD: Es una integración de procesos.

RA: Así es, todo contribuye, la cosa es tener todo a tiempo. Como te digo, no es una formación, una formación requiere de mucho más tiempo, pero nosotros nos basamos en las normas de competencia laboral que ha desarrollado México para los trabajadores de la industria del calzado, ellos allí establecen cuales son las cosas básicas que debe tener un trabajador para cada actividad, cuales son las cosas críticas, cruciales para la operación, como es la manera que se afronta el trabajo, con que actitudes, como se evidencian, como evalúo que se estén cumpliendo, de esa manera permite plantear como son las evaluaciones, como evalúo si ese trabajador sabe trabajar en equipo, ya que no solo se hace observando, sino hay que hacer algún tipo de dinámica, ejercicio para poder ver eso. Entonces todo eso se contempla en esas normas laborales y nosotros tratamos ya de aplicar. En el corto tiempo que tenemos nosotros, poner cada parte en una ellas, donde esté no solo la parte técnica, que es fácil de saber y de evaluar, por ejemplo, tú debes terminar cociendo 25 puntadas por minuto, o debes hacer 25 puntadas y también trabajar en equipo, entonces ya te complica un poco, entonces eso tratamos de que se formen, inclusive el hecho mismo de como mantienes tu puesto de trabajo, si tiran los retazos al suelo y todo ese tipo de cosas, incluso están detalladas en la norma de competencia laboral, el cómo se evalúa, en la norma se menciona: *“el trabajador tiene su puesto limpio y ordenado, tiene algún lugar específico para sus herramientas”*, así se hace más fácil observar y darle una puntuación del 1 al 5.

CD: Pasando al módulo de gestión humana en la óptica de las competencias, cuales serian los criterios o indicadores que se toman en cuenta para la selección del personal.

RA: Actualmente, bueno, te puedo comentar que en algunas empresas grandes de calzado, ya la selección de personal se están haciendo a través de firmas consultoras.

CD: Adeco, una de ellas.

RA: Adeco, no me parece, me mencionaron 2 firmas, me parece que el nivel de selección que tenía de una de ellas era demasiado elevado para los estándares de la industria del calzado, salía totalmente. Me comentó la gerente general, que querían un jefe de producción y para los estándares que estaba poniendo esa empresa, tenía que ganar 3 veces de lo que estaba ganando ella, se supone que debería ser su subalterno, por decirlo de esa manera, entonces tuvo que cambiar a la otra firma, que es la que finalmente hizo la selección de esa persona, no es lo normal pero estamos hablando de que las empresas ya están haciendo la selección del personal muy profesional, pero la gran mayoría, si tú ves en una fábrica de calzado, que afuera ponen : *“se necesitan aparadores”*, entonces lo que hacen es simplemente, que tengas tus papeles, ya sean certificados, como certificado de antecedentes penales, policiales, alguna evidencia de haber trabajado en otra empresa, si es que te lo ha dado o con las boletas de pago, y te hacen una especie de prueba de algunos días, de los cuales incluso te dan alimentación, mientras más experimentado sea la persona menos te prueban. El mundo de calzado un muy pequeño, los aparadores, por ejemplo ya se les conoce, de una empresa a otra empresa, entonces como que ya no tiene que pasar ese periodo, pero si es alguien no muy conocido, tendrá que pasar todo ese periodo de prueba que puede estar entre 3 días y 1 semana, en dependencia de cuan hábiles pueden ser, a partir de esto el dueño o gerente le plantea los términos de

contratación, no hay mas, de prueba psicológica ni nada, es algo mas practico, coses o no coses, cortas o no cortas, armas o no armas, es practico es *insitu*.

Ismael (I) me puedes complementar. Ismael, solo para que me complementes, en el tema de cómo toman las empresas de calzado a su personal, aparte de que ponen su aviso afuera normalmente.

I: Digamos, si no sabe nada, lo ponen a barrer, arreglar, limpiar, poco a poco ya aprende a echar pegamento, y cuando saben más o menos algo, lo ponen como ayudante de un armador o un aparador o en un almacén para que vaya cargando y así va escalando.

RA: Y por ejemplo cuando piden un aparador.

I: Depende mucho de la empresa, porque si esta requiere un aparador completo, como le dicen es las mas ideal, pero si una empresa pide un aparador para que trabaje mediante módulos, allí tienen bastantes problemas, porque no están acostumbrados, aparte hay un tema de pago, trabajando en módulos ganan más que con lo otro.

RA: Y como lo contratan, cuales son los términos, le hacen una prueba.

I: Si, normalmente es 1 día.

RA: Hay alguna prueba psicológica.

I: Si, hay algunas empresas más formadas, que tienen una mejor estructura organizacional que hacen entrevistas, bueno, y el área de recursos humanos es la que evalúa, hay otros que se van ya a práctica, dicen: "*hazme esto*", y si lo hizo mal lo botan.

RA: Gracias.

CD: Gracias, y ***que tanto influye en su desempeño de la empresa el que sean familiares, amigos y conocidos.***

RA: Estamos hablando de microempresas en donde se ve más este tema, porque en el tema de empresas que hemos visto que son familiares, normalmente son los dueños los jefes y no trabajan en temas productivos, generalmente son gerenciales. Estamos hablando de microempresa y la productividad depende de la productividad del esposo, y donde la esposa hace una parte. Es relativo, yo no creo que haya una relación directa entre la familia, lo que sí puedo decirte es que cuando es la familia hay mayor compromiso, pero también si hay alguna diferencia, entonces va a chocar con la productividad, imagínate que alguien se pelee de la familia, entonces dejarían de hacer parte de la fabricación. Pero yo creo que cada vez se ve menos ese tema, la familia directa ya no participa, la mayoría son primos, sobrinos, y que mas a nivel operario, que se pueden desempeñar tanto como cualquier otro, porque tiene que tener un cierto rendimiento, estándar, yo creo que ahora más que antes, la competencia, la competencia está más fuerte que la de hace unos años, como hay más competencia, hay mas retos de las empresas en reducir costos, y eso significa sacar más producción, y no solo se ve el tema de calidad, sino el tema de la mano de obra, ser más rápido, cobrar menos,depende, si una empresa no logra ganar mercado o está perdiendo al vender, entonces no hay familia que valga. Yo supongo que la familia sí influye, pero veo que las empresas, al menos las que atendemos nosotros, no recuerdo haber visto mucho que la familia este allí metida, muchos de los hijos están estudiando otra cosa, ya tienen gente, pueden ser que traigan paisanos o algún familiar lejano, pero ya no el hijo, el primo, sino de provincia.

CD: Como se debe evaluar el desempeño de los trabajadores en el sector calzado.

RA: Acá en el Perú no se ha hecho un estudio de la productividad, pero existen estándares de la productividad a nivel internacional que pueden ser comparados con México, Colombia, por ejemplo, cuantos pares de calzado se deben hacer, había un estándar para las grandes empresas, medianas, pequeñas y micro empresas, entonces se veía que la microempresa era 3 veces menos productiva que una empresa grande, pero eso tenía que ver también con el nivel de tecnología de las empresas grandes, básicamente hacían calzado textil o de plástico, que salen en cantidades mayores, ya que tiene un sistema de fabricación más sencillo, eso distorsionaba mucho pero triplicaban a la productividad del trabajador de la micro empresa, la idea para medir el desempeño del trabajador es definir un estándar, y a través de ello se puede medir, incluso el trabajador puede hacer cantidades mayores al estándar, y así se puede decir si el trabajador se desempeña bien o deficientemente, en este caso el estándar serio por la tarea que realiza, entonces hay que hacer todavía un estudio, porque si bien nuestra tecnología no permite, ustedes se han dado cuenta, casi todo se hace a mano, lo único que se hace a máquina es la costura y desbaste, porque el corte, armado, pegado, todo lo demás se hace a mano, el cargado que es el lijado de la planta que son bastante rudimentario y que se hace con una maquina muy simple y eso es todo, tenemos que sacar estándares para esto y en base a ello definir cuál sería el nivel aceptable para medir el desempeño, yo creo que en el Perú, estamos por debajo de los niveles en comparación de otros países, y eso lo digo porque yo entro a empresas de otros países en donde tiene las mismas maquinarias que nosotros y por ejemplo, hacen 1000 pares de zapatos y nosotros con lo mismo, no llegamos ni a los 500. A mí una vez me dijo un brasileño, por maquina de armadora de punta se deben hacer 800 pares al día, no menos, y si tienes 2 maquinas en tu empresa, debes sacar 1600, pero yo veo que fabricas que tiene esas maquinas, hacen 400 o 500 pares.

CD: Y eso a que se debe.

RA: A varias cosas, si en Brasil puedes hacer los 800 pares es porque se tiene materiales y se tiene en el momento que lo necesitas, lo que yo veo en nuestras empresas es que están haciendo un zapato, cortan el cuero, cosen, están armando y la planta todavía no la han traído, entonces los zapatos quedan ahí y no le puedes poner la planta, y si no le pones la planta no puedes descalzar el zapato y quitarle la horma y si no le quitas la horma, no puedes armar otro zapato encima, entonces en 3 días, tienes una docena de zapatos que están ahí y no puedes mover ni un dedo, puedes seguir cortando, cociendo, pero no puedes armar, entonces de que productividad hablamos?. La productividad es lo que sale, a los 3 días, recién sale 1 docena de zapatos, solo 1 y en 3 días, cuando debió salir en 1 día, entonces la productividad es 3 veces menos, pero aun cuando no llega el cuero, o cuando esta sin pasadores. A veces la productividad es cero en un día, cero en el otro, pero al tercer día compensa de alguna manera, pero no necesariamente, así la productividad baja.

CD: Cuando es el día del zapatero, la gente no va a trabajar, por ejemplo va un sábado un rato, luego el martes recién esta calmando la resaca y el miércoles ya empiezan a trabajar hasta las 11 o 12 de la noche. Compensa los días que no han trabajado.

RA: Compensa de cierto modo, para recibir su semana. Un trabajador que empieza en la mañana tiene una curva que empieza a su punto, luego baja, después aumenta un poco más, pero luego ya no puede llegar al pico y empieza a decaer, a las 8pm ya no hay nadie que pueda jalar, lo que pudo haber avanzado en el día y llegar al pico, no lo hace y cuando quiere compensar, ya está cansado, entonces su productividad la que hubiera sido

la mejor, ha sufrido, que realmente cada vez se ve menos porque las empresas están un poco más estrictas en ese sentido.

Se ve más en la micro y pequeña empresa, donde hacen planilla es diferente, porque son beneficios y cosas que te pueden descontar, pero cuando estás en un régimen donde te pagan al destajo y donde se va afectar ningún derecho laboral, por decirlo así, entras a la hora que te da la gana y te tienen que aguantar porque no hay mucha gente, entonces como dice Ismael, el sr entra a la hora que quieres y después se queda hasta la noche, pero el problema es que nunca va a ser tan rendidor en esas horas y es ahí donde afecta.

CD: Pasando al último modulo, en lo que es los programas de capacitación, en promedio cuantas capacitaciones al año brinda CITEccal y en promedio cuanta es la concurrencia en estos eventos.

RA: Ismael, de cuantos cursos estamos al mes, 2 por mes.

I: Si estamos con 2 cursos, algunos a veces nos mandan por grupos o gremios, por ejemplo cuando algún gobierno regional, local o una ONG organizan a los fabricantes que atienden, se pueden aplicar hasta 3 cursos al mes.

RA: Entonces estamos hablando que en 10 meses se hacen 2 cursos en cada mes, porque julio y diciembre no se realizan, y por ahí 2 o 4 mas adicionales. Yo diría que unos 24 cursos al año.

CD: Y cuanto es la concurrencia a estos eventos.

RA: Nosotros en CITEccal promovemos que haya una concurrencia de 15 personas por curso, dependiendo de cada tipo de capacitación, pero la mayoría son 15, aunque a veces no logramos los 15 y otras, superamos las 15 personas, entonces depende, en los cursos que superamos los 15 son por ejemplo, carteras, son cursos más solicitados y cursos que tienen que ver con calzado, este año hemos promovido mas con temas de gestión productiva, por ejemplo supervisores, preparación que deben tener los mandos medios, un poco mas de herramientas para que puedan manejar, llevar el control, en esos temas se llegan a la justas a los 15, depende del tipo de curso, cuando está más orientado al desarrollo de procesos, hay más cantidad de personas y cuando son cursos de gestión o administrativos, generalmente estamos hablado de 8 a 10 personas.

CD: Esos temas orientados a procesos, será mucho mayor me imagino.

RA: El tema de capacitación como área recién está dando este año, entonces se está promoviendo el tema de los cursos, tomando más en cuenta la opinión de la gente para seguir sacando cursos, entonces todavía no tenemos algo muy establecido al respecto, a fin de año recién vamos a evaluar lo que se ha hecho, yo diría que estamos teniendo una tercera parte de cada uno a groso modo, de cursos prácticos, porque nuestro enfoque a carteras por ejemplo, hay empresas que tiene mucho equipamiento, tiene tiempos de baja, hay meses en que baja la producción, entonces tiene que diversificar un poco, esa es una de las razones. Hay temas de control de calidad, planeamiento, costos para calzado.

CD: Y en la actualidad ¿qué cursos se están implementando?.

RA: Hay una programación de agosto a noviembre, no me acuerdo de todos.

CD: Una pregunta suelta, ¿Qué tipo de motivación usted cree que deban recibir los trabajadores, que tipo de estímulos para lograr sus objetivos en la empresa?, ¿son estímulos económicos?.

RA: Lo que pasa es que para ser honestos y las empresas lo saben, que los trabajadores no tienen ni la menos idea de cuáles son los objetivos de la empresa, porque la

mayoría de empresas tampoco tiene objetivos, pregúntale una empresa cual es su misión, visión y objetivos, te va a decir “vender”, pero cuanto quiere vender y cuál es la cuota a la que quiere llegar, se metieron a trabajar porque aprendieron, porque tuvieron una oportunidad, nada mas entonces yo creo que esto se ve reflejado a que si al trabajador tu le dices que haya 25 pares al día, entonces hasta allí va a llegar, es muy diferente cumplir con la cuota de la empresa o cumplir con sus objetivos, no sé que responderte, pero por lo que entiendo por objetivos si a un trabajador tu le preguntas cuales son los objetivos de una empresa, probablemente no lo sepa, pero si le preguntas cual es la motivación que debería recibir para que haga su cuota, que se supone que debería hacer, nosotros hemos visto que empresas han cambiado la productividad por diferentes motivos que tiene que ver con el compromiso que la empresa ha generado, ha generado círculos de calidad en los cuales los mismo trabajadores tienen un tiempo en la cual plantean su problema y ellos mismos proponen la solución y la empresa se encarga la implementarlas, en la medida de las posibilidades de la empresa lo que va a tratar es de subsanar la empresa que impide que los trabajadores sigan con sus labores. En un trabajo donde hay mucho calor, lo preferible es que le pongan aire o un bidón de agua al costado para evitar que se esté parando y pierda tiempo, lo mismo para un trabajo donde hay mucho ruido, es fastidioso, al trabajador le da dolor de cabeza y solo está pensando la hora de irse. También se ha visto que empresas promueven, paseos de confraternidad, parrillada, se van a un club o algún lugar con la familia, y se integran y eso genera lazos. Hay otros casos en que rezan en las mañanas y generan unión, hacen ejercicios de soltura, relajamiento, estiramiento para que la posición no te afecte, y hace subir los picos de producción. Y también va la parte monetaria, es decir, premiar por productividad, pero normalmente alguien me dijo “yo no puedo pagar por calidad”, porque cuando contrato al trabajador es para que me haga bien el trabajo, como lo voy a premiar porque haga bien el trabajo si ese es su trabajo, ahora, si yo le digo que debe hacer tanto y me hace mas con la misma calidad entonces sí, ahí si yo reconozco y pago por eso. Tiene que ver con eso sino, con un estándar, pero no de cantidad, sino de cantidad asociada a la calidad.

CD: Porque es tan difícil establecer para las microempresas una visión y una misión.

RA: No, no es difícil, solo que ellas no están formadas, sus dueños no están formados para que se sienten a planificar, hay que tener ciertas competencias para ser un empresario, y una de ellas es planificar y la gran mayoría no planifica, algunas empresas crecen y no sabe porque o como lo han hecho y aquellas que crecen de maneja ordenada es porque el empresario lo está haciendo bien, está planificando bien, tiene claro que todo tiene un ordenamiento que existe un corto plazo, mediano plazo, largo plazo, dice : “este año quiero vender solo en Lima, el próximo año vendo en Ica, dentro de 2 años voy a vender en Huancayo” y lo cumple.

CD: Y usted cree que estamos lejos de este enfoque de gestión por competencias, entiéndase por conocimientos, habilidades, técnicas y aptitudes en el caso de este sector del calzado.

RA: ¿Como que estamos lejos?, sí, porque no tenemos donde se aplica, donde se forma un empresario ahora, pero yo no estoy hablando de mis cursos son para personas formadas y con experiencia, es difícil cambiar a una persona que ya tiene una cierta orientación, estamos hablando por ejemplo de esta formación de gente que entra y sin conocer, si estamos hablando de mejorar competencias de los empresarios para mejorar un poco, es como el árbol que ya creció mal, no vas a poder enderezarlo pero si no vas a dejar que se siga torciendo, entonces yo creo que el empresario que ya es empresario, como primer punto, no tiene mucho tiempo, a la gran mayoría no le interesa mucho formarse, pero

si tu le dices que le vas a dar financiamiento, viene corriendo. Yo pienso que es importante la formación de las personas. Y esto se ve reflejado en que el sector de confecciones ya ha creado a través del ministerio de trabajo y del ministerio de educación cuales son las normas técnicas para la competencia laboral para el sector confecciones y el de madera está trabajando esto para poder certificar trabajadores con las competencias laborales que debe tener, CITEccal todavía, el sector madera ya está coordinando los convenios que correspondan para que un carpintero, un ebanista o un supervisor vayan a CITEccal y si ha aprendido con la experiencia, lleguen allí , le hagan una evaluación y vean cuales son los puntos que no cumplen el perfil y reforzarles esa área y luego dar su examen y en función al examen, tendrá parte practica, parte teórica, no lo sé, se les da un cartón con validez del Ministerio de Educación, entonces ese trabajador ya tiene toda esa formación y tiene que ver con todos los aspectos no solo de su trabajo sino de las actitudes. Nosotros como CITEccal, vamos a copiar el modelo de tal manera que lo vamos a hacer como certificadores del sector calzado, pero más que nada como formadores, lo que tenemos que promover es que instituciones como SENATI, que están preparados sean los que proporcionen el recurso humano, pero cuando hagamos normas de competencia laboral para el sector, tendrán que hacer su currículo de estudio en función a que cumplan con todas esas condiciones que debe tener el trabajador para poder desempeñarse en cada área. Nosotros como CITEccal, vamos a copiar el modelo y ser el ente de certificación de competencia de los trabajadores, yo creo que trabajando con las normas que ya hay en España y México se puede trabajar junto con los empresarios un estándar del trabajador en cada área y luego que quienes quiera enseñar a los trabajadores que están allí, les enseñen los puntos que están ahí, que es lo que debe hacer el trabajador y como desempeñar bien su trabajo y eso va a servir para formar de aquí en adelante y para los que ya están en la industria.

De aquí en adelante para que crezca el sector se tiene que cambiar la mente de los dueños para que después cambie todo, que hace el trabajador que se quiere capacitar, si el dueño no le da permiso para capacitarse o si lo hace le va a descontar incluso por salir, entonces eso tiene que ver con el empresario, ustedes han sufrido en carne propia y se han dado cuenta que los empresarios por temas que son de gestión y parte administrativa como que no es tan valorado, cuando es costos sí, porque les atañe directamente y temas con diseño y modelaje también, porque lo ven como parte practica. Ellos quieren por ejemplo hacer varias cosas, proyectos, ya que hay fondos para proyectos de innovación, desde 80000 hasta 400000 soles, que hay que devolver, y el proyecto lo que hace es pagar pero hay que presentar el proyecto, no te dan el dinero, esa es una de las cosas que no les gusta, no te dan el dinero pero te facilitan que pagues las cosas que vas a gastar, porque debes de tenerlas establecidas, por ejemplo en el mes1, mes 2, mes 3, y decir voy a contratar a consultores, laboratorios, pero como el proyecto no paga directamente, entonces a ellos no les interesa, en su cabeza está la idea de las ONG que le daban dinero para que compren esto, aquello, para ellos es lo máximo, fíjate que hay proyectos que te dan hasta 400 000 soles en proyectos de innovación, por ejemplo ellos podrían juntarse un grupo para desarrollar un equipamiento, un prototipo para el desarrollo de calzado inyectado en plantas de plástico, ya existen maquinas pero no es tecnología peruana, estos proyectos lo que trata es de que haya estas capacidades, entonces ellos financian el proyecto con uno de metal mecánica, la invitan desarrollar, desarrollar el prototipo, contrataron un ingeniero alemán para que venga a desarrollarlo, e incluso la maquina les puede servir para que vayan haciendo sus primeros productos, pero no, quieren que les des plata pero para comprarse la maquina, pero para eso están los bancos, entonces yo les digo "*si ustedes quieren plata vayan al banco y pidan plata*" solo que después tienes que devolver la plata, nosotros lo que queremos es crear conocimiento aquí en el Perú y que haya gente que sepa que gracias al financiamiento que se está dando, la empresa se beneficia, pero se beneficia también 5

cerebros que ahora ya saben cuáles son los mecanismos que ya saben cómo se hace un proyecto y ese es el objetivo.

Es que lamentablemente, la gente está acostumbrada a recibir plata pero luego lo gastan en otra cosa, cuantas veces he visto que ganan el dinero en arreglar su casa, y la empresa queda en nada, pero bueno, ahora hay más oportunidades pero seguimos que la gente no quiere aprovechar las oportunidades. Yo creo que las micro y pequeñas empresa requieren de manera urgente mejorar las competencias de los que dirigen las empresas, los dueños, necesitan conocer más sobre temas empresariales propiamente, no es posible que una empresa que tiene buen producto, que tranquilamente podría venderle al Estado, concursar no pueden ni siquiera participar porque no saben armar un expediente para presentarlo al Estado, es bastante complicado, porque de repente no tiene al día otras cosas, por ejemplo las formalidades que el empresario debe estar al tanto de eso, pienso que si ustedes han hecho una evaluación académica de las micro y pequeñas empresas, no hay una elevada formación, yo he visto que en las empresas pequeñas, los hijos no siguen a los padres, en cambio en las empresas más grandes si, los hijos están un poco más cercanos, porque es una empresa, porque cuando son las pequeños, pues el hijo no quiere ser zapatero, los chicos ahora están en otra, les gusta más la tecnología, la computadora y lo otro no les llama la atención.

Si formas a los empresarios, ya no necesitas formar a los operarios porque ellos mismos se van a encargar de que eso suceda. Yo he estado viendo a una empresa que estaba haciendo asistencia técnica, este empresario mejoró mucho con nuestro programa de 5S en todos los aspectos, en los trabajadores, mejoro la productividad, recupero espacios, porque aparentemente ya no tenía espacio para nada, pero vio que era innecesario algunas cosas, se hizo otros espacios, redistribuyeron, mejoró la posición de los puestos del trabajo, puso sillas ergonómicas para que haya menos cansancio , en fin, hizo una serie de cosas, pero este empresario no les hizo porque si, este empresario en un concurso había ganado una beca en ESAN, gano un viaje para hacer una pasantía en Brasil para un tema de calzado, y él era un empresario pequeñito entonces allí hay un gran cambio, ustedes podrían eventualmente preguntarle cuales fueron los factores que influyeron en él para lograr todo esto, hay ciertas cosas que no pasan de la noche a la mañana es todo un proceso, derrepente una capacitación puede ser la chispa que influya al empresario a continuar, es el gancho, el lance, el anzuelo, es eso y con ello el empresario va a cambiar, pero también ellos tienen que poner de su parte tiempo, esfuerzo, puede de que tiene la suerte de que tuvo el concepto y tu lo redondeaste pero es uno nada mas, tres se quedaron con las ganas y si tú los captas pueden terminar bien, pero seguro que a 10 no les importa nada.

CD: Muchas gracias Ing. Adriana, hemos terminado con la entrevista.

ANEXO 13.2 ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 06 de Noviembre de 2011

Entrevistado: Sr. ARONI CÓRDOVA Yomar Félix (YA)

Entrevistador(a): TENORIO MENDEZ Nelly (NT)

NT: *Buenas Tardes. Queremos hacerle algunas preguntas relacionadas al desempeño de sus trabajadores. ¿Para usted es importante los conocimientos o las habilidades innatas que un trabajador tiene, por así decirlo o interesa que tales conocimientos lo adquieran en otro lugar al momento de la fabricación de su calzado?.*

YA: Los conocimientos innatos es importantísimo ah, porque cada persona tiene habilidades y cualidades para desempeñarse en un trabajo, sin embargo los conocimientos adquiridos también es importante, pero yo he visto que los trabajadores buenos ya tienen un conocimiento innato, tienen una forma de trabajar ordenada, limpia, eso influye en la calidad de su trabajo, si una persona tiene desde adentro esa calidad, entonces su trabajo va a ser bueno, eso yo lo valoro bastante. Yo me he dado cuenta de eso, en la calidad, por ejemplo yo hago zapatería, tengo calidad, tengo orden en mis zapatos, de repente me meto a hacer otros trabajos, eso me va a ayudar bastante, pero sin embargo también es necesario, como me dices, el conocimiento adquirido, la tecnología, la técnica también es necesario.

NT: *Por ejemplo haber llevado un curso, sobre cosas que podría hacer en su fábrica, ¿A eso se refiere con conocimientos adquiridos?*

YA: A ya, bueno, cursos con relación a mi trabajo?

NT: *Claro*

YA: Por ejemplo, yo he estado indagando acerca de los pegamentos, hay diferentes clases de pegamentos, variedades de pegamentos, como usarlos, la manera adecuada de usar los pegamentos. Que mas..... un poco de administración, pero mis conocimientos han sido más prácticos que teóricos, posteriormente tengo que ampliar mis conocimientos en diseño, modelaje, algo de eso.

NT: *Como hace usted para que sus trabajadores incorporen en su trabajo los nuevos conocimientos?*

YA: Por el momento, simplemente yo les estoy sugiriendo, enseñando algunas cosas que yo sé, algunas cosas que he adquirido porque soy el más antiguo acá.

ED: *¿Usted es el que inicio esta fábrica?*

YA: Si pues, y además yo me dedicaba a prestar servicios pero ahora me estoy dedicando a la producción, estoy produciendo para mí mismo recién hace 3 meses,sin embargo me desenvuelvo bien porque ya he tenido conocimiento y experiencia en producción. Por ejemplo a la semana yo hago 80 pares.

NT: ¿Cuántos trabajadores tiene su fábrica, con cuántos trabajadores cuenta usted?

YA: Ahorita tengo 2 trabajadores, conmigo somos 3, mi hermano 4, de los cuales Rosario y el señor (mirando a un operario) trabajan todos los días, porque mi hermano viene a veces, a veces no viene, porque él tiene una profesión afín a la industria, es ingeniero industrial y está apoyando recién por sugerencia mía.

NT: Entonces no todos cumplen un horario específico

YA: Rosario y el señor si (*señalándolos*), y yo también porque yo soy el que abre la puerta a las 8 de la mañana.

NT: Y... ¿Cómo hace, por ejemplo, cuando tiene un montón de pedidos y no tiene los trabajadores suficientes para poder atender esta cantidad de pedidos, de repente hay estrés, como lo maneja?

YA: Eso es un problema latente, en cada momento, pero sin embargo, no ha sido mucho, por ejemplo si un pedido tenía que entregarlo en 8 días, mi retraso no ha sido al 100 %, sino 2 a 3 días, con un pequeño esfuerzo y como tengo conocimientos de producción, me he esforzado más, he trabajado el doble, por ejemplo desde las 8:00am hasta las 11:00pm para poder cumplir, sin embargo no es fácil cumplir con todos los pedidos.

NT: Me imagino que toda esta situación genera estrés en usted y todos sus trabajadores, ¿como hace Ud. para controlar o manejar ese estrés?

YA: Bueno, personalmente dije, voy a trabajar bastante 2 o 3 semanas, después voy a descansar un poco, y es lo que estoy haciendo por ejemplo, ahora ha venido Rosario, mi hermano, entonces estoy trabajando menos, un poco más relajado, por ejemplo anoche me he dado el lujo de salir a las 9:00pm.

NT: Normalmente ¿Hasta qué hora trabaja?

YA: Yo me quedo hasta las 10 ó 11pm

NT: ¿Como selecciona a su personal?, ¿Qué criterios toma?

YA: Ah los criteriosgeneralmente el primer criterio es que tiene que ser una persona de confianza, que tenga honestidad y algo de seriedad, generalmente opto por la gente provinciana, tienen más mística para el trabajo y más honradez porque generalmente su trabajo es mas de lleno, más centrado, en cambio si optáramos por otras personas que están estudiando, tendrían que dedicarse a estudiar, o pensar más en el estudio que en el trabajo, aunque es un criterio subjetivo, el criterio técnico también, que la persona sea hábil, que tenga cualidades de querer trabajar, querer superarse en el trabajo, también es bueno que piense más en el trabajo, el mejor trabajador es el que ve en rendimiento de su trabajo y que no esté mirando la hora y eso es una cuestión practica importante.

NT: ¿Usted prefiere a personas que tengan tiempo completo?

YA: Más o menos, pero en el futuro podría mejorar, porque lo que queremos que el trabajo no sea tedioso, sino que sea holgado, que la persona, trabajador se sienta bien y que tenga otras oportunidades de mejorar en su trabajo.

NT: Si viniera algún conocido, amigo, familiar para trabajar con usted, y hay otro señor, que usted no conoce, pero muestra más eficiencia, experiencia en cuanto al desempeño del calzado. Usted. ¿A quién le daría prioridad?

YA: Al más eficiente

NT: Entonces usted no confunde la amistad con el trabajo, sino ve quien le va a dar mejor resultado

YA: Así es

NT: ¿Como mantiene la motivación de sus trabajadores, para que ellos día a día se levanten temprano y vengan a trabajar con usted?

YA: Bueno, la motivación ¿no? La motivación es que el trabajo que estamos haciendo es satisfactorio y yo les digo que el producto que estamos haciendo es bueno, me gusta que mi trabajo sea bonito, estético y veo que es uno de los mejores trabajos que hay por acá, porque es artístico no solamente es una tela rayada y este trabajo tenemos la oportunidad que se va al extranjero y vamos a seguir superando y es beneficioso para todos, porque si nosotros crecemos, entonces las oportunidades de los trabajadores también crecen, así los estoy tratando de motivar, ah! Y también otros incentivos.

NT: ¿incentivos? ¿Monetarios? ¿Una cena, una reunión?

YA: ¿Puede ser no? Tal vez un desayuno, un lonche que a veces se les invita.

NT: ¿De qué forma evalúa usted, el desempeño de sus trabajadores, si están haciendo bien su trabajo o no?.

YA: Yo veo cada vez, en un principio los trabajadores siempre tienen fallas, errores, entonces esos errores tiene que ir superando, a la primera, segunda, tercera, al cuarto error ya es grave, entonces esas cosas se deben ir limitando, mejorando.

NT: Usted cree que el sueldo que se les paga a los trabajadores es acorde a su desempeño laboral

YA: Por el momento yo creo que si

NT: Cómo es el caso de las capacitaciones, ¿Sus trabajadores han recibido capacitaciones últimamente?

YA: No, porque el problema es que es poco, yo recién estoy 3 meses nuevamente en la producción, yo estaba en servicios trabajando solo, pero yo tengo experiencia en producción, esa es la ventaja, es por eso que yo rápidamente estoy produciendo bastante,todavía no, pero si es necesario que se capaciten, en algún curso técnico afín al calzado.

NT: ¿Cómo hace usted para captar nuevos clientes?

YA: Bueno, en esta vez sucedió la suerte que conocí una señora, que me trajo a su hija, y su hija es la que me está comprando bastante, tengo dos clientes, sin embargo esa no es la forma correcta, la forma técnica, como vienen todos los días viene una y otra persona y piden, ven y llevan una muestra para posteriormente regresen a comprar, en todo

caso yo por falta de tiempo, no salgo a vender, porque si yo mismo salgo a vender hago ventas, vendo, porque el producto es novedoso.

NT: Y muy creativo, innovador. ¿Y cómo fideliza usted a ese cliente?.

YA: Es importante eso, por ejemplo ahora yo he estado vendiendo con un margen de utilidad mínimo, barato, entonces como respuesta a eso, también mi cliente me ha estado dando por adelantado y es importantísimo para mí, así estoy manteniendo seguridad para mi cliente, esa es mi forma por el momento, y estamos bien por el momentos, así estoy cobrando el costo de material y mano de obra, porque como ustedes saben, a veces en administración, a veces se invierte para después recuperar y he visto casos que a veces se llega a vender al costo del producto sin ganar nada, para qué? Para ganar mercado.

NT: ¿Y cómo haría usted para buscar nuevos clientes?, ¿Que está pensando hacer?

YA: Salgo a tiendas de artesanía, donde están los turistas, yo sé que vendo, tengo la seguridad que vendo, el problema es que no tengo tiempo, tengo habilidades para la venta.

NT: Usted no ha pensado utilizar el internet como medio para la publicidad de sus productos, porque son buenos productos, usted podría tener una página web donde muestre el diseño de sus productos y estoy segura que en el extranjero les podría interesar y llamar.

YA: En eso me iba a apoyar mi hermano, porque yo no tengo mucha práctica en computación, redes sociales.

NT: Algo más que quiera decirnos y que sea importante para nosotros, algo referente a su fábrica, trabajadores.

YA: A ya, ustedes como están en negocios, están entrevistando bastante, es bueno observar a los productos, talleres, ustedes como estudiantes están aprendiendo bastante teoría, les faltaría la práctica, sería interesante que vengan a trabajar a la fábrica, por ejemplo mi hermano esta estudiando y ahora está viendo a hacer mano de obra, así ve sus propios errores y a uno le sirve. Y a ustedes les felicito porque veo que se preocupan, desde el año pasado vienen a hacer estudios a nuestros talleres.

Hace unas semanas atrás he asistido a una feria al María Angola en Miraflores, ha organizado una fábrica de pegamentos, ha sido para todos los que están en calzado, allí hemos visto maquinarias modernas que cuestan 140 mil euros, novedades, allí también he conocido a un técnico en un pegamento porque a veces tengo problemas con eso, porque los pegamentos funcionan de acuerdo a los materiales, si un material está muy grasoso o sucio, no pega, entonces hay que conocer materiales, hay pegamentos para PBC, para caucho y a veces nosotros no tenemos conocimientos y en esa feria me he enterado de eso. Por primera vez he visto también modelos de Colombia y Brasil, muy bonitos.

NT: Sus máquinas son propias

YA: Si

NT: En sus inicios sus máquinas eran alquiladas o las compro nuevas.

YA: Lamentablemente las compre nuevas y tuve que pagar derecho de piso, porque eran unas máquinas alemanas que me costaron carísimo, pero no era de combate, eran específicas, solo trabajaban con un hilo fino y solo para zapato de dama, ese fue mi error, mejor es una Singer que cogen de todo.

NT: Sr Aroni Ud. ya está acostumbrado al olor del pegamento

YA: Si, pero te comento que también este lugar no es adecuado, falta un poco de ventilación, en verano pienso mudarme porque no cumplen con los requisitos de mi taller, pero si nos quedamos tengo que comprarme un ventilador.

ANEXO 13.3 ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 06 de Noviembre de 2011

Entrevistado: BRICEÑO SANCHEZ Juan Manuel (Sr)

Entrevistador(a): MUÑOZ ARROYO Miriam Isabel (MM)

MM: Ud. ¿Cuáles considera que son sus factores de éxito, cuales son lo que a usted. le da la garantía de un buen rendimiento en su negocio?

Sr: Por el lugar de ubicación seria, porque estamos cerca a los materiales, para mi es céntrico para traer mercadería.

MM: Entonces es un lugar estratégico.

Sr: Bueno si, en ese aspecto a mí me conviene.

MM: usted considera que este diseño de calzado tiene mucho que ver los conocimientos, habilidades, destrezas de un trabajador.

Sr: Claro

MM: ¿En qué medida?

Sr: En el caso de lo que es zapato de vestir, se necesita sí o sí que sepan cómo hacer su trabajo, porque no es lo mismo hacer zapatos de vestir y hacer balerinas, para las balerinas se capacitan 1 mes, un rato, y ya están armando su balerina. En zapato de vestir no es así, tiene que saber.

MM: Y usted como dueño, cuando trabaja con personas, ¿Cómo hace que incorporen esos conocimientos y habilidades o usted. cree que es innato?

Sr: Normalmente para que salga un maestro, se requiere que el maestro que está trabajando busque a un ayudante que se ve que tenga condiciones y lo prepara, después de un cierto tiempo se ve sus habilidades y poco a poco se le va dando facilidades.

MM: ¿Con cuántos trabajadores usted cuenta?

Sr: somos 4

MM: ¿Usted cree que son suficientes para su negocio?

Sr: Lo que pasa es que a veces hay temporadas bajas, pero si fuese parejo se buscaría más, ahora si me abatezco.

MM: Usted cree que ha alcanzado la productividad.

Sr.: La mantenemos, normalmente en el mes de diciembre aumenta la producción, el problema es que a veces no hay maestros que se puedan acoplar a nosotros, hay escasez de mano de obra.

MM: Cuando suceden momentos de estrés, tensión, ¿Cómo controla esos momentos?

Sr: Buen punto (*risas*)

MM: ¿Tiene algún método?, hace deporte por ejemplo.

Sr: Salgo a despejarme un poco

MM: Y la relación con los trabajadores

Sr: Normal, todos trabajamos para una sola causa

MM: Cuando va a elegir a una persona para que trabaje con usted, ¿Cómo la elige?

Sr: Normalmente por referencia ya conocemos quienes son y vamos y lo solicitamos, o a veces también vienen, lo probamos, hacen una muestra y si vemos que si puede, lo tomamos.

MM: Usted influye de que esas personas sean familiares, amigos, conocidos.

Sr: Si, amigos, conocidos también nuevos, por eso a los nuevos se les toma como un examen que es una muestra, si les sale bien, lo tomamos si no, no. O sea, si ellos están en las condiciones de decir, quiero continuar, quiero aprender, entonces se les da las facilidades, porque ya conocen como es, solo es cuestión de darles confianza a veces.

MM: Y usted como hace para que se familiarice cuando ya lo ha aceptado, porque a veces cuando es nuevo está ahí, es decir sabe del trabajo pero quizá no sabe de la relación con su empleador, como hace para que se familiarice.

Sr: Bromeando, mayormente así, o se le compra una gaseosa para que entre en confianza.

MM: Y como mantiene la motivación para que siga dando lo mejor de él en el trabajo

Sr.: Bueno, a veces salgo y traigo una mano de plátanos, un kilo de manzana, para tener confianza, así se va soltando

MM: Y para que mantenga su efectividad en el trabajo.

Sr: Hay que apoyarlos, pero también tenemos que ver si lo están haciendo bien o mal, porque también tenemos problemas cuando sacan un mal trabajo, y cuando lo llevo a la clienta, lo revisa, entonces es responsabilidad de uno.

MM: ¿Cómo evalúa ese desempeño del trabajador?

Sr: Siempre mirándolo lo que está haciendo, si lo hace bien o mal

MM: Quiere decir que evalúa el desempeño mediante la observación diaria.

Sr: Si, más aun cuando hay modelos nuevos, porque hay modelos que no conocen y no saben cómo armarlo, entonces uno tiene que estar ahí, constante.

MM: Y usted cree que un indicador de desempeño sea la calidad de zapato que fabrique, si es un buen zapato usted dice que tiene buenas características.

Sr: Claro, por eso te decía primero que cada maestro se ubica de acuerdo al trabajo, por ejemplo algunos son de planta, eso es sencillo como las bailarinas, ahí no hay mucha destreza, en cambio zapatos de vestir sí, hay que tener cuidado en el armado, es más minucioso.

MM: Usted considera que el salario que les paga, es acorde al desempeño que tienen.

Sr: Es una tarifa establecida, los maestro que vienen, ya tiene su tarifa establecida, me están pagando "tanto" dicen, es la destajo, por el avance, ellos ya tiene un promedio diario, ellos mismos exigen de acuerdo a lo que avancen, quizá flojean un lunes o martes, pero el resto de días están parejo para que puedan recibir completo.

MM: Sus trabajadores asisten a capacitaciones

Sr: Solo a uno le he visto, pero el resto creo que no.

MM: A su criterio, ¿Cuanto cree que influyen esas capacitaciones?

Sr: Yo pienso que es bueno, personalmente, yo me aleje como 10 años, y después de esos años me di cuenta que estaba perdido, y fui a CITEccal, converse con una Sra., y ahora estoy tratando de asistir.

MM: Que temas usted cree que desconoce, y conocerlos le permitiría mejorar.

Sr.: La tecnología por ejemplo, yo no utilizo la computadora, para los diseños, es bueno que uno mismo lo sepa para que no te engañen.

MM: Usted cree que la capacitación en ese tema incrementaría su productividad, ¿En qué tanto?

Sr: Bastante creo yo, porque de esa manera uno tiene las facilidades.

MM: Usted cree que teniendo un calzado de calidad pueda captar nuevos clientes, atraer más personas para que compren el zapato.

Sr: Si, porque se separa del resto, normalmente hay gente que hace un montón, nosotros hacemos poquito, pero al final las utilidades son las mismas, sino que la diferencia es la calidad, por lo que es zapato de vestir.

MM: ¿Qué métodos utiliza para captar nuevos clientes?

Sr: Saco muestras y ofrezco a tiendas, más por amistad, cuando el modelo va teniendo acogida, entonces lo van pidiendo.

MM: Y cómo mantiene usted a los clientes actuales, ¿Cómo los fideliza para que no se vayan con la competencia?

Sr: Por la calidad, modelos. Brindándoles seguridad y garantía en el trabajo.

MM: Para terminar, usted cree que el calzado influye mucho en cómo actúan sus trabajadores, y como ellos lo conocen, sus capacitaciones, todo eso influye para que puedan obtener un zapato de calidad.

Sr: Como le digo, todos agarramos líneas, yo tengo esta línea de vestir hace años y siempre me dedicado a esto es por ello que me he vuelto practico.

MM: ¿Cuántos años tiene usted en el negocio de calzado?

Sr: Desde que empecé tengo 30 años, pero fabricando tengo de 15 a 20 años, pero siempre lo que es la línea de vestir para damas.

MM: Eso sería todo, muchas gracias.

ANEXO 13.4 ENTREVISTA: EMPRESARIO MYPE COMPETITIVO

Fecha: 12 de Diciembre de 2011

Entrevistado: ESTEBAN QUISPE GARCÍA. (EQ)

Entrevistador(a): NELLY TENORIO MENDEZ (NT)

NT: *¿Usted considera que son importantes los conocimientos, las habilidades las actitudes, para un trabajador en la fabricación del calzado?.*

EQ: Sí.

NT: *¿Por qué?*

EQ: En primer lugar sus conocimientos y los míos para que compartan y para que salga un buen producto.

NT: *Ah....ya. ¿Usted como gerente o como propietario de su taller como hace para que sus trabajadores incorporen nuevos conocimientos, nuevas habilidades?.*

EQ: Para mejorar la producción lo único como te digo son las charlas es lo mejor.

NT: *Usted los envía a las charlas por ejemplo una charla va a empezar a las dos de la tarde por así decirlo y ustedes están produciendo. Usted corta un momento la producción y los manda.*

EQ La personas que van a la charlas son una o dos personas.

NT: *Ah....ya.*

EQ Ellos son los que se encargan en transmitir a las demás personas.

NT: *Ah....ya.*

EQ: La producción sigue. No para nunca.

NT: *Con cuantos colaboradores trabaja en su negocio.*

EQ: ¿Cómo?

NT: *Con cuántos trabajadores me dijo que.*

EQ: Once en el taller y seis en tienda, con mi hija son siete.

NT: *Cree que son suficientes. Para poder...*

EQ: Yo empecé con tres y vamos mejorando aumentando. Hemos puesto más puntos de ventas más, estamos aumentando gracias a Dios siempre se mantienen el personal en el taller.

NT: *¿Cuáles son las quejas más frecuentes que usted ha tenido de sus trabajadores?.*

EQ: ¿Quejas de mis trabajadores?.

NT: *Sea respecto a otros o respecto al mismo trabajo o de repente no se han sentido satisfecho por alguna cosa. Cuál es lo más frecuente.*

EQ: Bueno lo más frecuente es, el trabajador que a veces se queja por material.

NT: *Ah....ya.*

EQ: Hay personas que piden con material grueso ahí reniegan para trabajar.

NT: *¿Es más difícil?*

EQ: Sí, es más difícil.

NT: *Mmm ya eh. ¿Me puede describir el método o métodos que usted utiliza ... eh consigo mismo y con sus colaboradores para controlar los momentos de alto estrés?.*

EQ: Para evitar eso, para desestresar a mi gente el deporte es lo único.

NT: *El partido es el único método que usted usa.*

EQ: No hay otro. Todo el tiempo paran estresados.

NT: *Ah....ya.*

EQ: Todo el tiempo

NT: *Jajaja.....*

EQ: Paran preocupados de una cosa o de otra cosa.

NT: *Eh... ¿Cuáles son los criterios que usted toma en consideración cuando selecciona a alguien para que trabajen en su taller?.*

EQ: Para seleccionar, mayormente son recomendados.

NT: *A recomendados.*

EQ: Recomendados.

NT: *¿De quienes?*

EQ: De los mismos trabajadores. Nos traen las personas que requerimos, yo les digo a ellos, un personal necesitamos.

NT: Mmm

EQ: Alguien que ustedes conozcan de confianza.

NT: Ah....ya, usted primero les dice a sus propios trabajadores y que sean de confianza y si por a o b motivo no los encuentra. ¿Cómo hace?

EQ: Tengo que buscarlo yo.

NT: A usted mismo. ¿Pone avisos?

EQ: ¿Avisos?.

NT: En el periódico.

EQ: Como se llama, hemos puesto mayormente en las tiendas.

NT: Ah....ya, en las tiendas.

EQ: Así llega el personal....., le hacemos pruebas con eso trabajamos. Las personas que llegan las ponemos en pruebas en su trabajo.

NT: Ah....ya, le hace entrevistas. ¿Qué es lo que estuve busca?

EQ: El conocimiento.

NT: Conocimientos, ah....ya.. ¿Y usted tiene periodos de pruebas?, ¿Cuántos días les da más o menos a esa persona?.

EQ: Basta con un día suficiente.

NT: Ahí se da cuenta, sabe o no sabe.

EQ: Claro, al toque.

NT: Ah....ya. ¿Influye en algún grado que los postulantes sean familiares, amigos o conocidos?

EQ: Mayormente trabajamos con conocidos.

NT: ¿Con conocidos?

EQ: Sí, conocidos.

NT: Ah....ya, ¿usted prefiere que sea un conocido?.

EQ: Mejor una conocido que por conocer.

NT: Jaja..... ¿Cuando un trabajador nuevo ingresa como hace para que este se familiarice con el puesto de trabajo?.

EQ: Primero acá tenemos nuestras normas pegadas en el taller. Cuáles son los requisitos, que cosas, ahí están sus horarios de trabajo, sus horas de que hora a qué hora. Como tiene que estar su área de trabajo. Todo está ahí en las normas.

NT: *¿Usted los capta con contrato?*

EQ: Sí

NT: *Entonces les explica todo.*

EQ: Así es.

NT: *¿De qué manera mantiene la motivación y la efectividad del trabajo de sus colaboradores?*

EQ: ¿Con el personal?.

NT: *Aja, con el personal.*

EQ: Bueno con el personal es normal con ellos.

NT: *Como los motiva.*

EQ: A veces como les digo los días lunes le damos el privilegio que se vayan a descansar para que se vayan hacer su pichanga a partir de las tres de la tarde.

NT: *¿A qué hora salen ellos normalmente?*

EQ: Ellos entran a trabajar a las siete y media hasta los ocho máximos salen a las seis, seis y media.

NT: *Ah....ya.*

EQ: Como todas las personas acá, no hagan, acá ganan a destajo.

NT: *Ah....ya, ¿a destajo?*

EQ: Avanzan más, ganan más. Quién no avanza saca menos.

NT: *Ah....ya.*

EQ: Ese es el mecanismo que hemos agarrado.

NT: *Mmmm.*

EQ: Y así se motivan solo ellos.

NT: *¿No ha tenido problemas con eso, por querer avanzar más lo han hecho mal?*

EQ: Las normas están para todos, tiene que sacar igual.

NT: Ah....ya. ¿Le ponen un mínimo?. O sea, Como mínimo tienes que sacar tanto.

EQ: Lógico. Pero ya mientras hagas más ya pues. Bienvenido.

NT: Ah....ya.

EQ: Para mí, para él para ambos. Ambos ganamos.

NT: ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?,eh, de sus trabajadores. A través de la calidad del calzado que produce.

EQ: Por eso.

NT: Por eso. ¿Y cómo lo mide?, ¿Como mide usted su desempeño?.

EQ: Por sus avances y por la calidad que están sacando.

NT: Ah....ya.

EQ: O sea vemos, quienes son los que mejoran en el trabajo y quienes no se mejoran.

NT: Ah....ya, usted ve cuanto está produciendo y si son de calidad.

EQ: Así es.

NT: Usted diría que, ¿el sueldo o salario que les paga es de acuerdo a su desempeño laboral?.

EQ: Claro, porque si no, no trabajarían mi personal.

NT: A bueno usted le paga a destajo. ¿Usted o sus trabajadores han recibido capacitaciones?.

EQ Yo siempre, mis trabajadores como te digo algunos van a capacitarse.

NT: ¿Los que están aquí no?.

EQ: Los que están encargados, ellos son lo que transmiten a ellos.

NT: ¿Las capacitaciones que usted ha recibido, que tanto han influenciado en usted?.

EQ: Lo que usted escucha hay que ponerlo en práctica. Es lo correcto y si es necesario. Bien bienvenido.

NT: Mmm, ¿Usted ha hecho cambios a partir de eso?.

EQ: Sí, a veces se hacen cambios y a veces un pequeño detalle y se acabo.

NT: Un pequeño ajuste.

EQ: Sí un pequeño ajuste como dice usted.

NT: Ah....ya.

EQ: Parece mentira pero cambian las cosas. Cambian.

NT: Usted siente que le ha ayudado bastante esas capacitaciones.

EQ: Sí, bastante, bastante.

NT: Qué temas considera que desconoce y al conocerlos le permitiría mejorar su desempeño.

EQ: Para mejorar sería saber cómo exportar.

NT:¿Exportación?

EQ: Sí, exportación. Eso me falta un poco. Poco a poco está entrando mi hija y eso será su chamba, es su carrera.

NT: ¿Su hija está estudiando algo de comercio exterior?.

EQ: Sí.

NT: ¿Usted considera que la capacitación a sus colaboradores, aumenta la productividad de su empresa?.

EQ: Sí.

NT: Sí. ¿Usted cree que teniendo un producto de calidad pueda captar a nuevos clientes?.

EQ: Sí. Con una calidad mejor en cualquier mercado puedes ingresar y te aceptan.

NT: ¿Para quienes ha trabajado, porque usted....

EQ: Yo trabajo para tiendas "Él", "John Holden", digamos para Bata y otro que tenemos aquí son tiendas. Pero tiendas grandes y conocidas son tiendas "él", "John Holden" y "Bata".

NT: Ah....ya, pero "John holden" son camisas creo.

EQ: También zapatos, camisas, ternos.

NT: Ah....ya. ¿Le piden modelos sean exactos?.

EQ: Claro.

NT: ¿Y también le piden que sean otros estándares de calidad, diferentes?.

EQ: Lógico. Jhon holden tiene sus estándares más altos.

NT: **Por esos estándares ¿le cobra más?**

EQ: Lógico. Tiene un costo mayor. Tiendas “Él” es un intermedio

NT: **¿Y “Bata”?**

EQ: Bata tiene clientes por el nombre porque ya son conocidos. Porque a Bata no lo puedo fabricar con mi marca tengo que fabricarlo con su marca Bata, a Jhon Holden igualito con su marca.

NT: **Mmm**

EQ A tiendas “El” con su marca. Pero ellos son más exigentes.

NT: **¿Quién les pide más, Bata, Él?**

EQ: “John holden” y “Bata”. Y tiendas “Él” por temporadas.

NT: **Ah....ya. ¿Qué programas o métodos utiliza para aumentar la cartera de clientes, los clientes?. Qué métodos?**

EQ: Nosotros tenemos página.

NT: Ah, tiene página.

EQ: Sí. Preparamos catálogos.

NT: **Ya bueno por internet los captan, ellos los llaman y ustedes les mandan los catálogos. ¿Les ha ayudado bastante el internet?.**

EQ: Ahora nos queda sacar provecho del internet no más.

NT: **Ah. ¿Cómo fideliza nuevos clientes?**

EQ: Bueno primero les pido su ruc para ver como son las personas. Para ver si es rojo o verde. Sí es rojo no sigo. Y si es verde sigo ahí.

NT: **Si es verde ¿como usted lo fideliza a ellos?.**

EQ: Conocerlos, no les compran solo a usted sino a otros, tenemos que conocerlos como pagan, son buenos clientes. Como pagan. Como es su cumplimiento.

NT: **Pero de repente ¿usted los puede fidelizar con precios?.**

EQ: Claro, tantos mecanismos que hay, como se llama, para captar nuevos clientes. Es difícil, no es fácil. Perder a un cliente es fácil pero para captar es difícil.

NT: Pero para captar o mantener al cliente. ¿Qué hace?

EQ: No fallarle, cumplir con ellos. Si tu incumples una vez te lo pasan, segundo vez ya te van dejando de lado, tercero chao. Así es.

NT: Por ejemplo que cree usted que habrá visto “Bata” o “John Holden” para que lo vuelvan a llamar.

EQ: El cumplimiento.

NT: ¿El cumplimiento?

EQ: El cumplimiento y la calidad.

NT: Ah....ya. ¿Qué estrategias utiliza en la búsqueda de nuevos clientes aparte del internet?.

EQ: Personalmente, Personalmente. Visitar clientes que alguien te ha recomendado.

NT: Ahh. ¿Le lleva sus proyectos?

EQ: Modelos, muestras, catálogos. Es bien difícil cuando yo empecé a trabajar en el 89 ó 90, El fabricante era bien buscado. Ahora la competencia. Si tú le subes un punto más ya fuiste.

NT: Ah....ya.

EQ: Y si le subes, le tienes que demostrar la calidad.

NT: ¿Cómo hizo usted para contactarse con “John Holden”?

EQ: Bueno, yo llegue a “John Holden” por un conocido. Un amigo me comento a mí. Entonces yo saque una cita con el gerente fui a ofrecerle mi producto y bueno, le gusto me dijo te vamos a llamar dejanos tu tarjeta, tu página, tu correo.

NT: Mmm.

EQ: Presenté una carta de presentación. Por ahí llegamos.

NT: Ah....ya, pero cuando yo imagino que “Jhon Holden” viene a ver cómo están fabricando.

EQ: Ellos no vienen, como decir toma y fábricame esto, ellos no sueltan ni un sol. Tú tienes que fabricar con tus propios recursos.

NT: ¿Pero le pagan?, como.....

EQ: Te dan un cheque. Por decirte a ocho días. Por esa parte son bien cumplidos.

NT: Usted distribuye con su marca a otras personas.

EQ: A provincias. Acá en Lima a Polvos Azules, en Ica.

NT: En provincias, ¿a que lugares?.

EQ: Ica y Cuzco.

NT: Aquí en Lima ¿a quiénes?.

EQ: Acá en Lima tenemos en Polvos Azules, dos clientes en Jesús María, tenemos una competencia.

NT: ¿Y qué les pide?. Un monto de pedido ¿qué les pague?.

EQ: Con esos clientes ya tenemos trabajando años. Ya hay confianza.

NT: Y si fuera nuevo.

EQ: Lo primero es ponernos de acuerdo en su forma de pago. Si me va a pagar al contado bacán y si me va a pagar con letras igual. Hay personas que te pagan con cheques a quince días, a treinta días.

ANEXO 13.5 ENTREVISTA: PRESIDENTE GREMIAL MYPE COMPETITIVO

Fecha: 20 de Noviembre del 2011

Entrevistado: Sr. LAURA MEDINA Samuel Daniel (SL)

Entrevistador(a): CALLA SIME Judith (JC)

JC: Buenos días. ¿Nos podría comentar, mencionar cuáles son sus factores de éxito de su gestión, que cosas usted hace bien que le permite al sector que resalte un poco más?.

SL: Bueno señorita, muchas gracias por la entrevista. Lo que pasa en el sector calzado es bastante preocupante, porque es un sector que está pasando por un momento difícil, ya que hay productos importados que están viniendo con menos precio que nosotros y entonces, tratar de que salga un buen producto para nosotros, la preocupación es que también las curtiembres hagan un buen cuero, lamentablemente los mejores cueros lo están exportando y nosotros quedamos con un cuero de segunda. La preocupación es que se haga una buena materia prima para dar realce a que hagan un mejor calzado.

JC: ¿Usted considera que para hacer los calzados, los socios tienen que tener los conocimientos, habilidades y destrezas?.

SL: Por supuesto, las capacidades están dadas, lo que pasa es que hay que poner un poco más de empeño y preocuparse para que se haga un calzado confort, conveniente para que el cliente gustosamente lleve el producto, entonces esa preocupación siempre ha existido para que se haga un buen calzado aquí en el Parque Industrial de Villa el Salvador.

JC: Cómo hace usted para que sus socios adquieran nuevos conocimientos, habilidades.

SL: Justamente esa es mi preocupación, por ejemplo como ustedes que gracias a estos seminarios con el Prof. Tito, se ha capacitado al personal, porque sin capacitación no se podría avanzar, creo que dando esas capacitaciones podrían poner más empeño y tener más conocimiento, como lo que ustedes han dictado por ejemplo costos, porque muchos no saben cómo hacer sus costos, hay costos directos e indirectos, algunos no le ponen al precio costos como luz, agua, teléfono, con cosas que repercuten a los costos

JC: ¿Con cuántos socios cuentan en el sector calzado?.

SL: Nosotros somos 39 socios, pero ahora normalmente somos 15 que estamos en actividad, otros han cambiado de rubro.

JC: ¿Usted considera que son suficientes para atender la demanda de Villa el Salvador?.

SL: No creo, porque para la demanda se necesita un poco más, ya que también los calzados los están comprando los que fabrican en Villa María, San Juan de Miraflores, mandan a hacer muchos que no están fabricando y se dedican a la comercialización.

JC: Me podría mencionar algunos métodos que utiliza consigo mismo o con los socios porque siempre hay momentos de estrés cuando quieren hacer algo y hay desacuerdos, que métodos utiliza usted. para controlar eso.

SL: Bueno, sinceramente cuando hay esos motivos de desacuerdo, yo me tengo que poner un poco más calmado, porque si me pongo a discutir entonces optamos por suspender la reunión

JC: *Y luego ¿Cómo lo supera?*

SL: Se dan cuenta ellos mismos que han sido y uno mismo hace “mea culpa”, quien es el que ha tenido el error o como era, porque si encendemos más el fuego es peor para nosotros y creo que aquí todavía hay muchos que piensan que con la vulgaridad o con lo que puedan hacer o piensan que un dirigente entra para poder apropiarse algo de la institución, pero no hay nada para apropiarse, pero lamentablemente hay gente que piensa mal.

JC: *Cuáles son los criterios que considera cuando selecciona a alguien para que sea parte del sector calzado, como elige a los socios.*

SL: Se visita a sus talleres, como están avanzando, como están produciendo, vemos si está en la capacidad.

JC: *¿Existen ciertos estándares?*

SL: Si, porque hay algunos que han avanzado y otros que se han quedado y otros que se han retirado.

JC: *¿Usted considera que esas personas sean sus familiares o amigos para hacerlos parte de la sociedad o le es indiferente para usted?.*

SL: No, hacerles parte de la sociedad, no me es indiferente a los menos animarles porque yo no quisiera que mis socios se aparten, les incentivo más que nada, a veces yo propiamente hasta con mis conocimientos, técnicamente algunas veces yo les he invitado hasta mi fabrica para que puedan ver que es lo que pueden avanzar también, porque en esa parte soy libre y apoyo a esta sociedad.

JC: *¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus socios, bajo qué criterios?*

SL: Bueno, yo evaluó a mis socios, hay gente que es entendible y otras que son muy cerradas, mayormente llevo a una votación, el que da por mayoría a ellos se les respeta, porque normalmente no todos somos iguales, muchos piensas mal, como recién estoy 2 o 3 meses, y como mi cargo me dura 2 años, pienso tener más unidos a todos.

JC: *¿De qué manera usted mantiene la motivación entre sus socios, como los motiva a seguir adelante para que crezcan?*

SL: Bueno yo, más que nada, como tenemos dos locales, uno de comercialización, que es un local que va a ser una ventana inclusive para el parque industrial, bajando las escaleras del tren eléctrico, tenemos un local de 1500m2, pensamos hacer una galería para todos, y así sentirse más contentos construyendo ese terreno.

JC: *¿Usted cree que la motivación que les da, es importante?*

SL: Por supuesto, y ellos tienen que verlo en mi trabajo, porque si ven que yo no hago nada, se desmotivan, entonces uno tiene que poner empeño, y yo estoy haciendo todo lo posible para que los asociados tengan esa confianza,

JC: Usted y sus socios han recibido otras capacitaciones, aparte de las que hemos venido dando.

SL: Anteriormente, si hubo bastantes capacitaciones de parte del Ministerio de la Producción, de CITECCAL, si hemos tenido capacitaciones.

JC: Y esas capacitaciones que tanto han influido en el trabajo de los socios y en usted mismo.

SL: Bien, porque a veces que algunos no han podido salir, y muchos han tomado esa forma y mejorado su producción, más que nada en la parte de los pegados, pegamentos, han mejorado la calidad

JC: Qué temas considera que sus socios y Usted desconocen y que si los conociera haría un mejor trabajo.

SL: El tema sería más que nada en cuestión de maquinarias, porque mi mente es tener unas maquinarias que hagan lo mejor, pero lamentablemente no alcanzamos esa tecnología, pero que sería mejor para nosotros.

JC: También se están haciendo modelos por computadora, ¿Acá no cuentan con esa tecnología?

SL: Todavía no, yo quisiera traerlo para todo el gremio pero todavía no lo tenemos.

JC: ¿Usted cree que teniendo un producto de calidad, los socios pueden atraer nuevos clientes?

SL: Pero para atraer hacer un producto de calidad, primero sería hacer conocer mediante marketing, sobre cómo se hace el calzado en Villa en Salvador, como se produce, eso sí, aquí no hay nadie que fabrica con material sintético, aquí todo se hace con cuero.

JC: ¿Qué programas y métodos utiliza para aumentar la cartera de clientes?

SL: Bueno, tener buenos vendedores porque son ellos los que hacen las ventas.

JC: ¿Y como fideliza a sus clientes para que vuelvan a comprar?

SL: Mayormente lo que estamos haciendo nosotros es cambiando los modelos, y colores, en tipos de hormas, tipos de calzado que viene cada temporada, siempre estamos innovando, eso siempre tiene que haber para que el cliente regrese, porque siempre están buscando lo último.

JC: ¿Y qué estrategias utiliza para buscar nuevos clientes?.

SL: Bueno, la estrategia es como lo digo, cada campaña hacemos un descuento o 2*1 por ejemplo, porque siempre cada temporada que se va hay que sacar al remate, porque eso ya no te va a servir para la próxima, porque ya paso de moda, entonces son campañas de remate o Rematon.

JC: En conjunto aparte del Rematón, ¿ustedes suelen hacer ferias, ha habido otras ocasiones?.

SL: Cierto, es justo otro Rematón, el primero fue hace 15 años, en ese tiempo fue un éxito total, a pesar que el tren eléctrico funcionó solamente del puente Atocongo hasta acá, trajo un monto de gente, ahora que va a funcionar desde Grau, la cantidad de gente puede ser mayor, yo estoy tomando eso muy optimistamente, yo le doy un buen augurio que puede ser un gran Rematón. Y eso lo estamos haciendo los 7 gremios, madera muebles, metal mecánica, todos. Hay buenas cosas que se pueden vender.

JC: Muchas gracias, por su tiempo señor Laura.

SL: A usted Srta gracias.

ANEXO 14

PROTOCOLO PARA LA OBSERVACION DIRECTA

Plantilla de registro de campo

GESTION POR COMPETENCIAS	
ESTADO DE LA CUESTION	
GESTION HUMANA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS	
ESTADO DE LA CUESTION	
DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION	
ESTADO DE LA CUESTION	

ANEXO 15

PROTOCOLO PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Guías de Entrevistas

I. Guía Breve para entrevistas a Profundidad focalizadas (Cualitativas)¹

A. CONCEPTO²

La entrevista a profundidad es un encuentro, una conversación horizontal que nos permite conocer **la perspectiva del informante** sobre temas puntuales. Busca conocer sobre el aprendizaje, acontecimientos, experiencias, actividades, problemas o circunstancias que rodean al informante, los cuales no se pueden observar directamente.

Características

1. No son entrevistas de formularios.
2. El ritmo lo marca el investigador.
3. Líneas o bloques de preguntas (eje).
4. Son abiertas (para el tipo de información, nos conviene que sean abiertas: libertad de pregunta y respuesta).
5. No son direccionadas.
6. Las preguntas por áreas marcan la pauta (por ello toman la forma de relatos).
7. No se realizan juicios de valor sobre las respuestas del informante (Clave)

B. SOBRE LA ACTITUD DEL INVESTIGADOR/A:

Productos previos:

1. Información sobre el tema (Básico).
2. La "idea sobre el personaje": *¿qué sé del entrevistado?* Tener en cuenta sus tiempos, actividades, personalidad y valores incluso observadas en la presentación de la persona ("tazarlo").

Pautas

1. El investigador encarna la pregunta y marca la pauta de sus preguntas (formula nuevas preguntas, altera el orden).
2. Controla el tiempo y los silencios (en esta situación debe motivar la comunicación con alguna pregunta).
3. Tiene claro la información que necesita.
4. **FUNDAMENTAL:** Determina el tiempo de duración, acelera si es necesario (depende del tiempo del entrevistado)
5. Ejerce un control medio (Interrumpe cuando es necesario, si hay desvíos. Cuando hay interrupciones de tiempo, recuerda el contenido último del diálogo para hilar).
6. Detecta vacíos, ambigüedad o engaños y replantea preguntas con astucia y sutileza (para esto es esencial fijarse en lenguaje corporal y gestual del informante).

¹ Elaborado para la entrevista de los Mypes del sector confección de Calzado.

² Debe entenderse que no es la metodología, es un breve marco de referencia confeccionada para este propósito.

7. Establece un grado de confianza y complicidad con el informante (facilita la comunicación. Importante: no olvidar el objetivo de la entrevista y el profesionalismo).
8. Se muestra respetuoso y sensible. Muestra interés.
9. El investigador nunca va con aires de saberlo todo, pues ello intimida al informante y abre una brecha comunicativa. Debemos hacer sentir al informante que es él quien posee valiosa información. Esa pauta psicológica hace que el entrevistado se abra y le da confianza.

IMPORTANTE:

- Saludar y agradecer siempre al terminar la entrevista.
- Saludar a todas las personas presentes en el espacio físico y despedirse de ellas también (sobre todo sin ser familiares).
- Cuidar siempre el tono de voz, mirar a los ojos (detectar si esto incomoda, algunas personas se intimidan).
- Sonreír (incluso de bromas bobas, sin ser demasiado obvio).
- Elegir un lugar sin ruido (no hacer mucho problema con esto, depende del informante).

C. PREGUNTAS

Para la elaboración de las preguntas, debemos tener en cuenta que son propiamente líneas, ejes o bloques de preguntas. Por ejemplo, para una entrevista sobre migración interna en contexto normal, tenemos los siguientes bloques de pregunta:

Bloque a. Motivos de migración y experiencias previas

¿Cómo así se animó a venirse a Lima?

¿Lima, resultó como esperaba?

Bloque b. Adaptación al nuevo contexto

C. 1. Podemos dar cierto orden al tipo de preguntas³

Inicio:

Amables, exploratorias. Estructuradas de la manera más simple sencilla posible (establecen un clima cordial).

Cuerpo:

Examen, confirmar la sinceridad de la respuesta, deben ser preguntas creativas sobre temas puntuales. Aquí el investigador/a ya sabe de antemano la situación o posibles respuestas. Son fundamentales porque aquí se conocen percepciones, opiniones, posiciones o actitudes. Se debe tener en cuenta el manejo de las actitudes defensivas del informante.

Final:

Amables, sobre temas que hayan surgido de las respuestas del informante. Son preguntas que eliminan dudas, pueden hacer cortando la entrevista en el cuerpo, pero hay que tener cuidado de no interrumpir el hilo, es preferible hacerlas al final (se

³ La división de las preguntas responde a la experiencia previa del trabajo de campo. La división de varios autores es mucha más amplia.

sugiere entrenar previamente la memoria o usar una libreta de campo donde apuntar las preguntas que se harán).

Ejemplo:

Iº: *Si pues señorita la gente de la asociación es medio egoísta. Yo compro mi cuero en Caquetá porque me dan buen precio, de ahí fabrico los zapatos, aquí en el taller lo procesamos. Aquí en el taller trabajamos desde hace años en el zapato ya tenemos experiencia, aquí capacitamos a los jóvenes que entran...bla bla...*

Pregunta final: *¿Sr. y cómo es la gente de la asociación?. (No necesariamente decir porque piensa que la gente de la asociación es egoísta, esto compromete al informante y lo puede intimidar)*

C.2. Puntos de abordaje

Aquí presentamos un ejemplo de puntos de abordaje en un ejemplo de guía de entrevista.

Eje transversal:

Asistencia técnica (innovación y tecnología) en la competitividad de las Mypes.

Tiempo: 45 minutos.

Productos: (A) Diagnóstico de la cuestión (B) Alternativas de solución

TEMAS	PREGUNTAS
<p>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA (15 minutos)</p> <p>Diversidad de Mypes. (Cualquier emprendimiento es empresa). Desarrollo tecnológico (información), Gratuidad, Mercado (zapatos de baja calidad), Mano de obra, celo por compartir la tecnología. Problemas entorno al acceso a tecnología.</p>	<p><i>Si bien hay un promoción por el uso de nuevas tecnologías, las mypes aún sienten que usar normas técnicas en sus cadenas de producción no redundan en un aumento de sus ganancias (Millón de zapatos) y lo conciben más como un gasto. ¿En cuanto a innovación y asistencia técnica Produce tiene planes de acciones diferenciadas para ellas? Pareciese que hay mayor sesgo hacia las pocas empresas medianas (exportan hacia mercados más exigentes)</i></p> <p>Pregunta de supuestos múltiples. Aborda: importancia de la tecnología para los diversos niveles de mypes. Rentabilidad de innovar bajo las condiciones actuales. El alcance de las CITEs para trabajar temas específicos de las mypes pequeñas (las más abundantes)</p>
<p>OTROS FACTORES (10 minutos)</p> <p>Mercado (leyes), acciones conjuntas interministeriales. Control de fronteras (contrabando). Competencia desleal/empresas dispuestas. Fomento de créditos para</p>	<p><i>El mercado de Chinos inunda a un precio mucho más bajo, lo mismo que el calzado informal. Se cree que se puede aumentar la eficacia en la cadena productiva con una mejor tecnología y que ésta puede abaratar ese costo, y así obtener una mayor rentabilidad. ¿Cree que eso es suficiente para elevar la competitividad o se requiere de la implicancia de otros sectores gubernamentales?</i></p>

acceso a tecnología (situación)	Pregunta de supuestos múltiples. Posibilidad de incrementar la competitividad (producción). Acciones conjuntas ministeriales para motivar la tecnología y ver que dificultades existen.
MORTALIDAD Y ALTERNATIVAS (15 minutos)	C. Por qué pese a que existen y existieron muchas entidades que promocionan a las Mypes en distintos aspectos: D. Cópeme, Mi empresa, Prompymex, Prodame, CITEs, etc, etc. E. El Perú presenta la tasa de cierre de emprendimientos más alta del mundo 9% según el GEM ⁴ 2010 ¿Qué le falta al sistema de entidades de apoyo a las Mypes? ¿Por qué no funcionan y cumplen su objetivo?
Retribución en su gasto tributario. Estrategias de acompañamiento. Incentivos de Financiamiento de maquinaria y capacitación de mano de obra para su uso. Planes del Ministerio.	
Pregunta exploratoria.	

FICHA DE ENTREVISTA A EMPRESARIO FABRICANTE DE CALZADO

PÚBLICO OBJETIVO	INFORMANTES	LUGAR	FECHA-DURACIÓN
Empresario (emergente), o Empresario de (subsistencia)	(Aquí van los seudónimos del/ los entrevistado/s)	Aquí pones no la dirección sino Taller "Zona Distrito "....."/...../11 Xh x min (Máx 1h)

Objetivos	Ejes	Puntos	Duración Max.
1. Conocer la experiencia y trayectoria del empresario fabricante.	Experiencia, Conformación de la Mype	Inicios, motivaciones, trayectoria, influencia familiar, etc.	10 min
2. Conocer la problemática de la mype fabricante de calzado en el sector	Problemática	periodos de crisis, competencia china, maquinaria, mano de obra, mercado, ventas, prestamos, etc.	15 – 20 min
3. Conocer las propuestas de apoyo a las Mypes que desde los empresarios se definen como pertinentes	Soluciones	¿Qué hacer? El papel del Estado, las Mypes, asociatividad, maquinaria, SUNAT, anti-dumping, etc.	15 min

⁴ Global Entrepreneurship Monitor, es un estudio de la London Bussiness School y del Babson Collage que desde 1999 reúne a investigadores de todo el mundo con la finalidad de medir la actividad emprendedora y su impacto en el crecimiento económico de las naciones.

ANEXO 16

ESTRUCTURA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

<p>Gestión por Competencias y Productividad Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencione y comente el factor o factores críticos de éxito para su negocio • ¿Usted considera que son importantes los conocimientos, habilidades y las actitudes para un trabajador en la fabricación de calzados?, ¿Por qué? • Usted como gerente/ propietario del taller, ¿Cómo hace para que sus trabajadores incorporen nuevos conocimientos, nuevas habilidades y mejoren sus actitudes laborales? • ¿Con cuántos colaboradores trabaja en su negocio? ¿Cree que son suficientes para elevar su productividad? • Entonces, ¿ha alcanzado la productividad deseada? ¿cree que exista relación con el desempeño de sus colaboradores • ¿Me puede describir el método o métodos que utiliza consigo mismo y con sus colaboradores para controlar los momentos de alto estrés?
<p>Gestión Humana desde la óptica de las competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los criterios e indicadores que toma en consideración cuando selecciona a alguien para que trabaje en su Taller? • ¿Influye en algún grado que los postulantes sean familiares, amigos o conocidos? • Cuando un trabajador nuevo ingresa, ¿Cómo hace para que este se familiarice con el puesto de trabajo? • ¿De qué manera mantiene la motivación y efectividad del trabajo de sus colaboradores y cree que ello sea necesario para alcanzar los objetivos trazados? • ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores. Es a través de la calidad del calzado que producen?, ¿cómo mide el desempeño? • Usted diría que el sueldo o salario que paga, está acorde con su desempeño laboral?
<p>Programas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted o sus trabajadores han recibido capacitaciones? • ¿Qué tanto han influido estas capacitaciones en usted? • ¿Qué temas considera que desconoce y el conocerlos le permitiría mejorar su desempeño? • ¿Ud. Considera que la capacitación a sus colaboradores aumenta la productividad en su empresa?
<p>Competitividad como apertura a nuevos mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree Ud. Que teniendo un producto de calidad, pueda captar a nuevos clientes? • ¿Qué programas o métodos utiliza para aumentar la cartera de clientes? • ¿Cómo fideliza a nuevos clientes: por la calidad de su producto, precio, modelos exclusivos? • ¿Qué estrategias utiliza en la búsqueda de nuevos clientes?

ANEXO 17

CRITERIOS PARA LA SISTEMATIZACION DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

I. Guía para el uso de plantilla

IMPORTANTE

La entrevista debe estar transcrita. Si sólo se transcribe partes consideradas “importantes”, descontextualiza toda la información. Al momento de hacer el resumen debemos contar con información a la mano rápidamente. Si se transcribe por particitas, la información no hila, y luego demora el estar escuchando la grabación varias veces.

1. VARIABLES

Colocar variables:

V1: Gestión por Competencias

V2: Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de las competencias.

V3: Capacitación

IMPORTANTE: Hacer un cuadro por variable

2. RESUMEN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN

De todo lo leído, ir uniendo puntos. Hacer un consolidado.

Es decir si a los 5 min dijo A, a los 15 A-1, a los 50 min dijo A-2. Mi A total: A+A-1 +A-2, Aquí debo incluir: problemáticas palpables, descripción de la situación, soluciones propuestas por el informante (importantísimo, nos servirá para la elaboración del perfil)

EJEMPLO

De una entrevista se ha sacado un par de párrafos, sobre el tema la influencia política en las agrupaciones políticas. **Variable: política local.**

Se muestra en detalle el procedimiento, que es el mismo que se suele utilizar en la universidad para hacer resúmenes de separatas.

Paso 1. Subrayo lo importante

(Se recomienda usar un color diferente para cada Variable, porque permite ubicar los puntos rápidamente)

Párrafo 1:

Sí pues es que en Villa los grupos culturales, de participación, todos los grupos organizados en Villa tenían alguna afinidad política, o sus líderes, sus dirigentes, coordinadores qué se yo de estos grupos: tenían una afinidad o política relación. Y sí pues hay unos enredos, y pleitos históricos en Villa El Salvador que jalan cola a los y las nuevas integrantes. Y hay también va la responsabilidad de toda organización de renovar, si bien él o la dirigente está vinculado o tiene esta cuestión histórica, este pleito o lo que fuera no tendría porque ser la organización la que se involucre en todo ello. No entiendo bien qué pasó ahí, pero creo que aún pareciera que son... Y suena feo lo que voy a decir, pero: son como si las personas que encarnizan la organización. Y no voy a decir nombres... se me va a escapar y voy a dar el patinazo y luego me van

a ahorcar. Pero sí, siento que aún sigue pasando eso. En Villa he escuchado hasta en el tema de líderes políticos y me lamento mucho eso, esa cuestión de ese síndrome del mesías o algo así: de que sólo esa persona puede hacer las cosas, sólo esa persona. **(M, 23 años. Feminista, militante y activista de ONG. Entrevista N° 8)**

Párrafo 2:

Lo que sí fue jodido creo que fue... no estoy segura... me atrevo a soltar la suposición pero no estoy segura, que: una de las razones por la que la mesa se disolvió fue el tema político. Empezó a haber como algunas diferencias políticas dentro del espacio o que el espacio se empezó a ver en tema electoral no claro y este... creo que eso fue... o también imagino puede ser unido a eso el tema de los pocos grupos que empezaron a quedar porque los grupos empezaron a desactivarse, ya no eran los grupos de antes. **(M, 23 años. Feminista, militante y activista de ONG. Entrevista N° 8)**

Paso 2: Unir ideas, sin descontextualizarlas.

Para ello hay que tener en cuentas las ideas que vienen antes y después, para no caer en falsa certezas.

Párrafo 1:

Sí pues es que en Villa los grupos culturales, de participación, todos los grupos organizados en Villa tenían alguna afinidad política, o sus líderes, sus dirigentes, coordinadores que se yo de estos grupos: tenían una afinidad o política relación. Y sí pues hay unos enredos, y pleitos históricos en Villa El Salvador que jalan cola a los y las nuevas integrantes. Y hay también va la responsabilidad de toda organización de renovar, si bien él o la dirigente está vinculado o tiene esta cuestión histórica, este pleito o lo que fuera no tendría porque ser la organización la que se involucre en todo ello. No entiendo bien qué pasó ahí, pero creo que aún pareciera que son... Y suena feo lo que voy a decir, pero: son como si las personas que encarnizan la organización. Y no voy a decir nombres... se me va a escapar y voy a dar el patinazo y luego me van a ahorcar. Pero sí, siento que aún sigue pasando eso. En Villa he escuchado hasta en el tema de líderes políticos y me lamento mucho eso, esa cuestión de ese síndrome del mesías o algo así: de que sólo esa persona puede hacer las cosas, sólo esa persona. **(M, 23 años. Feminista, militante y activista de ONG. Entrevista N° 8)**

Resumen 1: La participación en general tuvo otra afinidad o relación política, al ser la persona quién encarna la organización juvenil actual y al no haber renovación de cuadros en puestos de poder(monopolio de poder), los conflictos pasados de "la persona" afectan directamente la actual organización y sus integrantes.

Párrafo 2:

Lo que sí fue jodido creo que fue... no estoy segura... **me atrevo a soltar la suposición pero no estoy segura**, que: una de las razones por la que la mesa se disolvió fue el tema político. Empezó a haber como algunas diferencias políticas dentro del espacio o que el espacio se empezó a ver en tema electoral no tengo claro y este... creo que eso fue... o también imagino puede ser unido a eso el tema de los pocos grupos que empezaron a quedar porque los grupos empezaron a desactivarse, ya no eran los grupos de antes. **(M, 23 años. Feminista, militante y activista de ONG. Entrevista N° 8)**

Resumen 2:

La informante considera que es posible que por influencias políticas en contexto electoral, la meza de concertación de juventudes se disolvió. Y en segundo plano por la baja participación que hubo, es posible suponer que esa baja participación pudo deberse a la influencia política que se ejerció.

PASO 3: Juntar.

Unir y dar coherencia.

Resumen 1 y 2:

La participación en general tuvo afinidad o relación política, al ser la persona quién encarna la organización juvenil actual y al no haber renovación de cuadros en puestos de poder (monopolio de poder), los conflictos pasados de “la persona” afectan directamente la actual organización y sus integrantes.

La informante considera que es posible que por influencias políticas en contexto electoral, la meza de concertación de juventudes se disolvió. Y en segundo plano por la baja participación que hubo.

Resumen Final:

La política local del distrito afecta a la participación juvenil de manera muy particular, puesto los conflictos personales pasados de los directores de organizaciones juveniles aún se mantiene vigente y se expanden hacia toda la organización y sus integrantes. Este hecho evidencia un monopolio de poder por las cabezas, quienes además no renuevan sus cuadros, ni les dan espacios de decisiones a las nuevas generaciones. Incluso se especula que por razones de apoyo político la Meza de juventudes fue disuelta, pues estuvo expuesta a procesos políticos electorales.

3. CONCLUSIONES

Del resumen final.

1. Los conflictos políticos externos de los directores afectan directamente la participación juvenil.
2. Personalismo de instituciones
3. Monopolio de poder, exclusión de espacios de decisión de los/as jóvenes
4. Espacios inter-organizacionales que se politizan.

4. TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)

De lo que subraye, corto y uno con puntitos y paréntesis: (...). Usar sólo puntitos cuando la información que se corta es innecesaria. Se inicia y cierra con comillas (“ ”) Todo ello sin perder la ilación de las ideas. Aquí va un ejemplo.

Párrafo Inicial 1:

Cómo se puede apreciar en él hay mucha información, por eso la cita será mediana. Sí pues es que en Villa los grupos culturales, de participación, todos los grupos organizados en Villa tenían alguna afinidad política, o sus líderes, sus dirigentes, coordinadores que se yo de estos grupos: tenían una afinidad o política relación. Y sí pues hay unos enredos, y pleitos históricos en Villa El Salvador que jalan cola a los y las nuevas integrantes. Y hay también va la responsabilidad de toda organización de renovar, si bien él o la dirigente está vinculado o tiene esta cuestión histórica, este

pleito o lo que fuera no tendría porque ser la organización la que se involucre en todo ello. No entiendo bien qué pasó ahí, pero creo que aún pareciera que son... Y suena feo lo que voy a decir, pero: son como si las personas que encarnizan la organización. Y no voy a decir nombres... se me va a escapar y voy a dar el patinazo y luego me van a ahorcar. Pero sí, siento que aún sigue pasando eso. En Villa he escuchado hasta en el tema de líderes políticos y me lamento mucho eso, esa cuestión de ese síndrome del mesías o algo así: de que sólo esa persona puede hacer las cosas, sólo esa persona. **(M, 23 años. Feminista, militante y activista de ONG. Entrevista N° 8)**

Cita Final 1.

“... todos los grupos organizados en Villa tenían alguna afinidad política, o sus líderes, sus dirigentes (...)hay unos enredos, y pleitos históricos en Villa El Salvador que jalan cola a los y las nuevas integrantes ... También va la responsabilidad de toda organización de renovar, si bien él o la dirigente está vinculado... este pleito o lo que fuera no tendría porque ser la organización la que se involucre en todo ello (...) suena feo lo que voy a decir, pero: son como si las personas que encarnizan la organización (...) esa cuestión de ese síndrome del mesías...de que sólo esa persona puede hacer las cosas, sólo esa persona”.

PLANTILLA DE SISTEMATIZACIÓN.

Informante: FECHA: (mes y año)

VI :		
RESUMEN DEL ESTADO LA CUESTIÓN	CONCLUSIONES	TRANSCRIPCIÓN (CITAS TEXTUALES)