

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**EFEECTO DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA POR LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN  
EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE  
LAS MYPE, TACNA, 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. LUIS ALBERTO DURAN CONDORI**

**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS**

**EFFECTO DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA POR LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO  
GERENCIAL DE LAS MYPE, TACNA, 2017**

Sustentada y aprobada por el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE:**



.....  
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

**SECRETARIO:**



.....  
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

**VOCAL:**



.....  
Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

**ASESOR:**



.....  
Dr. Manuel Segundo Caipa Ramos

## **DEDICATORIA**

***A mi madre Gladys.***

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi Universidad, Gracias por haberme permitido formarme, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirectamente, gracias a todos Ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

## CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Descripción del problema .....	3
1.2 Formulación del problema .....	5
1.3 Justificación .....	6
1.4 Objetivos .....	7
1.5 Hipótesis .....	8
1.6 Variables .....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 Antecedentes del estudio .....	13

2.2	Bases teórico – científicas .....	15
2.2.1	La capacitación.....	15
2.2.1.1	Propósitos de la capacitación.....	18
2.2.1.2	Clasificación de la capacitación.....	22
2.2.1.3	Proceso de la capacitación.....	25
2.2.1.4	La capacitación como rol del Estado para la competitividad empresarial.....	30
2.2.1.5	Programas de capacitación de PRODUCE.....	33
2.2.2	Desempeño gerencial de la microempresa.....	34
2.2.2.1	Planeación de estrategias competitivas.....	41
2.2.2.2	Organización de los recursos.....	45
2.2.2.3	Dirección de las actividades.....	47
2.2.2.4	Evaluación de los resultados alcanzados.....	50
2.3	Definición de términos básicos.....	53
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>59</b>
3.1	Tipo de investigación.....	59
3.2	Nivel de investigación.....	59
3.3	Diseño de investigación.....	60
3.4	Población y muestra.....	60
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
3.6	Procedimiento en el tratamiento de los datos.....	62

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1 Presentación de los resultados .....	63
4.2 Contraste de las hipótesis .....	74
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b> .....	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la variable independiente (estímulo).....	10
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la variable dependiente (medible).....	11
<b>Tabla 3.</b> Planeación intuitiva vs planeación formal.....	44
<b>Tabla 4.</b> Resultados relacionados a la planeación de las estrategias competitivas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	63
<b>Tabla 5.</b> Resultados relacionados a la organización de los recursos por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	65
<b>Tabla 6.</b> Resultados relacionados a la dirección de las acciones corporativas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	67
<b>Tabla 7.</b> Resultados relacionados a la evaluación de los resultados alcanzados por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	69
<b>Tabla 8.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	71
<b>Tabla 9.</b> Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia del antes y después de la capacitación realizada en los representantes de las MYPE, Tacna, 2017.....	75

<b>Tabla 10.</b> Medias ponderadas de los resultados, antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017.....	75
<b>Tabla 11.</b> Prueba “t” para muestras relacionadas, aplicadas antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017 .....	76
<b>Tabla 12.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, 2017 .....	78
<b>Tabla 13.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, 2017 .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Figura 1.</b> Resultados relacionados a la planeación de las estrategias competitivas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	64
<b>Figura 2.</b> Resultados relacionados a la organización de los recursos por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	66
<b>Figura 3.</b> Resultados relacionados a la dirección de las acciones corporativas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	68
<b>Figura 4.</b> Resultados relacionados a la evaluación de los resultados alcanzados por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.....	70
<b>Figura 5.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017 (barras).....	72
<b>Figura 6.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017, según variable.....	73
<b>Figura 7.</b> Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017, según variable.....	73
<b>Figura 8.</b> Prueba “t” para muestras relacionadas, aplicadas antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017.....	76

## RESUMEN

Esta tesis tuvo como objetivo determinar si existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017. Es una investigación de tipo básica, con un diseño pre experimental, teniendo como muestra a 56 participantes del programa de capacitaciones organizado por la Dirección Regional de la Producción en Tacna, a quienes se les aplicó un cuestionario con 28 ítems, al iniciar y finalizar las sesiones; asimismo, los resultados fueron procesados a través de la prueba “t” para dos muestras relacionadas. Se concluye que existen diferencias significativas en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, con una diferencia en la media porcentual de 17,43 % entre ambas variables. La capacitación generó un incremento del 21,5 % en la planeación de estrategias competitivas, un 33,9 % en la organización de los recursos, un 28,6 % en la dirección de acciones corporativas y un 32,2 % en la evaluación de los resultados alcanzados.

**Palabras clave:** Capacitación, desempeño gerencial, MYPE.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis was to determine if there are differences in the managerial performance of the MSE before and after the training carried out by the Dirección Regional de la Producción Tacna, in the year 2017. It is a basic research, with a pre-experimental design, taking as sample 56 participants of the training program organized by the Dirección Regional de la Producción in Tacna, to whom a questionnaire with 28 items was applied, at the beginning and end of the sessions; likewise, the results were processed through the "t" test for two related samples. It is concluded that there are significant differences in the management performance of the MSE before and after the training carried out by the Dirección Regional de la Producción Tacna, in the year 2017, with a difference in the average percentage of 17,43 % between both variables. The training generated an increase of 21,5 % in the planning of competitive strategies, 33,9 % in the organization of resources, 28,6 % in the direction of corporate actions and 32,2 % in the evaluation of the results achieved.

**Keywords:** Training, management performance, MSE.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis surgió de la necesidad de identificar los efectos de la capacitación realizada por el Ministerio de la Producción, a través de su Dirección Descentralizada en Tacna, en el desempeño gerencial de los representantes y promotores de las microempresas de diversos rubros en la ciudad Tacna.

Se incluyeron dos variables en la investigación: programa de capacitación (variable independiente) y desempeño gerencial de la microempresa (variable dependiente), de las cuales, la primera fue el estímulo que se aplicó en la muestra seleccionada; y, la segunda fue medida para evaluar los efectos de la primera variable.

Se presenta un diseño pre experimental, para el cual, el instrumento de investigación se aplica en un primer momento, antes de que la Dirección Regional de la Producción Tacna inicie sus programas de capacitación; y, en un segundo momento, después de finalizadas las sesiones.

Es un estudio que se desarrolla en el área de Gestión y Dirección, según las líneas de investigación de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Se considera como muestra el registro de representantes de las microempresas participantes en los programas de capacitación de la Dirección Regional de la Producción Tacna, específicamente, durante el año 2017.

Asimismo, se aplicó un cuestionario con 28 ítems, cuyos resultados fueron procesados, estadísticamente, a través de la prueba "t" para dos muestras relacionadas, que permite analizar las variaciones del desempeño antes y después de aplicado el programa de capacitación por la Dirección Regional de la Producción Tacna.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, marco metodológico, resultados y discusión; seguido por las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos de la tesis.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

Las microempresas son la principal fuente de empleo en el Perú: 96 de cada 100 empresas son micros y siete de cada diez trabajadores laboran en una de ellas. Se estima que existen más de 5 millones, de las cuales, más de 3,5 millones son informales; es decir, no están debidamente constituidas ante la ley, ni pagan impuestos.

Aun de congregarse al 70 % de la población económicamente activa, las microempresas solo generan el 30 % de todo lo producido en el país. Ello refleja un bajo nivel de productividad, el cual, no representa ni la quinta parte de la del resto de empresas interpretándose que sus niveles de ingreso son significativamente más bajos.

La inaccesibilidad a los mercados nacionales e internacionales limita la subsistencia y el crecimiento de las microempresas, están condicionadas sólo a sus clientes locales sin mayores posibilidades de desarrollo y

posicionamiento económico, debido a la carencia de conocimiento en administración moderna, marketing, procesos mejorados, legislaciones, entre otros.

El Poder Ejecutivo es el órgano responsable de realizar programas orientados a la mejora de la competitividad de la MYPE, a través de sus ministerios Economía y Finanzas, Producción, Comercio Exterior y Turismo, y Trabajo y Promoción del Empleo; asimismo, actúan de manera conjunta con otras instituciones públicas como SUNAT, Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), INDECOPI, SUNARP, gobiernos locales y regionales, entre otras.

El Ministerio de la Producción, a través de su Dirección Regional en Tacna, facilita estos conocimientos para que los representantes de las microempresas identifiquen las estrategias y técnicas más adecuadas para alcanzar una mejor situación económica y abrirse a nuevos mercados con nuevas líneas de producción y servicios.

Sin embargo, se desconoce el impacto generado en las capacidades directivas de los representantes de las microempresas quienes

participaron de los programas de capacitación organizados y autorizados por la Dirección Regional de la Producción Tacna.

Si esta situación continúa, la inversión del gobierno en capacitación al microempresariado podría representar un gasto insulso debido a que los esfuerzos no tendrían los resultados esperados respecto a la productividad y crecimiento económico de las MYPE.

Se requiere la realización de una investigación que analice el impacto que ha alcanzado los programas de capacitación de la Dirección Regional de la Producción Tacna, para formular alternativas de mejora o fortalecimiento que contribuyan al crecimiento de las microempresas establecidas en la ciudad.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?
- b) ¿Cuáles son las áreas de capacitación de intervención según el programa realizado por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?
- c) ¿Cuál es el desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?

### **1.3 Justificación**

Esta investigación se justifica por su contenido teórico, práctico y metódico, porque se abordan planteamientos relacionados a la capacitación y el desempeño gerencial de la microempresa; se orienta a formular alternativas de mejora a una problemática; y, se utiliza un proceso estructurado, desde la clasificación del estudio, la aplicación de los instrumentos y el análisis de los datos.

Su importancia radica en los aportes que realiza la microempresa, a través de sus impuestos, al tesoro público; para que pueda generar beneficios económicos es necesario que sea productivo y competitivo en mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, si el gobierno desatiende o no interviene en su promoción, entonces disminuirá el nivel de empleo y los ingresos del Estado.

Asimismo, la capacitación facilita herramientas y técnicas a los microempresarios para que desarrollen nuevos productos y servicios, compitan contra marcas nacionales e internacionales, permitan su crecimiento económico y generen nuevos puestos de empleo mejor remunerados.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar si existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar el desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.
- b) Identificar las áreas de capacitación de intervención según el programa realizado por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.
- c) Evaluar el desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

#### **1.5 Hipótesis**

##### **1.5.1 Hipótesis general**

Existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

## **1.5.2 Hipótesis específicas**

- **Hipótesis específica “a”**

El desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es bajo.

- **Hipótesis específica “b”**

El desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es alto.

## **1.6 Variables**

### **1.6.1 Identificación de las variables**

- Variable Independiente (estímulo): Programa de capacitación de la Dirección Regional de la Producción Tacna.
- Variable Dependiente (medible): Desempeño gerencial de la microempresa en Tacna.

## 1.6.2 Operacionalización de las variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.162), la variable independiente es el estímulo que se aplica sobre otra variable denominada dependiente, la cual, se mide a través de indicadores.

A continuación, se operacionaliza la variable independiente, que representa el estímulo (programa de capacitación) diseñado por la Dirección Regional de la Producción Tacna, aplicado a los microempresarios locales.

**Tabla 1.**

*Operacionalización de la variable independiente (estímulo)*

VARIABLE	ESTÍMULO	ACCIONES
<u>Variable Independiente:</u> Programa de capacitación de la Dirección Regional de la Producción Tacna.	Exposiciones magistrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de contenidos teóricos y prácticos sobre la planificación, organización, ejecución y evaluación en una microempresa.</li> <li>- Exposición de estrategias de gestión empresarial más comunes.</li> <li>- Exposición de experiencias exitosas y no exitosas de otras microempresas.</li> </ul>
	Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de talleres en reconocimiento de mercados.</li> <li>- Realización de talleres en diseño de estrategias de gestión empresarial.</li> <li>- Realización de talleres en identificación de clientes potenciales.</li> </ul>
	Utilización de material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de material impreso para orientación del microempresario.</li> <li>- Entrega de fichas que faciliten la evaluación del rendimiento de la microempresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se operacionaliza la variable dependiente, la cual, se medirá a través del instrumento de recolección de datos.

**Tabla 2.**

*Operacionalización de la variable dependiente (medible)*

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS	MEDICIÓN
<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño gerencial de la MYPE en Tacna.	Planeación de las estrategias competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña nuevos productos y servicios.</li> <li>- Establece una visión para su negocio.</li> <li>- Reconoce quiénes son sus clientes potenciales.</li> <li>- Identifica las ventajas competitivas de sus competidores.</li> <li>- Invierte en publicidad para conseguir más ventas para su negocio.</li> <li>- Realiza un cronograma de las actividades a realizar en su empresa.</li> <li>- Incluye un presupuesto detallado de los futuros gastos corporativos.</li> </ul>	Medición ordinal con respuestas dicotómicas:  Sí = 1 (28 puntos en total)  No = 0 (0 puntos)
	Organización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con capital dinerario para invertir en su empresa.</li> <li>- Cuenta con espacios adecuados (planta) para el desarrollo de su negocio.</li> <li>- Cuenta con recursos materiales para los procesos productivos de sus productos y servicios.</li> <li>- Considera el uso de innovaciones tecnológicas para optimizar los procesos productivos.</li> <li>- Tiene definido un organigrama o estructura organizacional en su empresa.</li> <li>- Están definidas las funciones que debe desempeñar el personal.</li> <li>- Cuenta con personal capacitado para el desarrollo de las tareas encargadas.</li> </ul>	

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS	MEDICIÓN
	Dirección de las acciones corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece alianzas estratégicas y convenios con otras empresas.</li> <li>- Los procesos productivos se realizan con normalidad sin contratiempo.</li> <li>- Sus actividades están dentro del cronograma y presupuesto planificado.</li> <li>- Capacita (especializa) al personal de su empresa.</li> <li>- Cuenta con la participación de los colaboradores en las actividades de su negocio.</li> <li>- El personal alcanza las metas trazadas.</li> <li>- Cualquier imprevisto es subsanado oportunamente.</li> </ul>	
	Evaluación de los resultados alcanzados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma en cuenta la percepción de sus clientes cuando califican la calidad de sus productos y/o servicios.</li> <li>- Evalúa el rendimiento (ganancias) de su empresa.</li> <li>- Evalúa, periódicamente, el desempeño de su personal.</li> <li>- Realiza seguimientos sobre las acciones de la competencia (ventajas y desventajas).</li> <li>- Identifica nuevas necesidades de sus clientes respecto al rubro de su empresa.</li> <li>- Evalúa oportunidades de negociaciones con otras empresas y proveedores.</li> <li>- Elabora registros, informes o memorias de las actividades y sucesos importantes de su negocio.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

López (2014), en su tesis titulada “Elaboración de un plan de capacitación dirigido a microempresarios y comerciantes informales para la reestructuración del emprendimiento y desarrollo microempresarial”, presentada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en Ecuador, sostiene:

Los comerciantes informales y microempresarios manifestaron su interés en ser capacitados en temas relacionados con el emprendimiento y desarrollo de microempresa, los mismos que ayudarán a fortalecer transformar sus pequeños negocios. La mayor necesidad de los informales y microempresarios es que, el Estado, los ayuden de forma inmediata para establecerse y desarrollar su negocio.

Carvajal y García (2011), en su tesis titulada “Investigación sobre impactos de los programas de asesoría y capacitación a microempresarios. Estudio exploratorio basado en programa de apoyo a la microempresa CRÉEME”, presentada en la Universidad de Chile, concluye:

Se observa por medio de los programas descritos, que el gobierno intenta cumplir con sus metas de empleabilidad de desarrollo de capital humano, no sólo mediante la educación formal focalizada en aspectos técnicos, sino que también (en el último tiempo) a través del enfoque en el desarrollo de competencias laborales.

Hidalgo y Ponce (2011), en su tesis titulada “Capacitación y Empleo para la MYPE a través del SENCE”, presentada en la Universidad Austral de Chile, plantea:

Los programas del SENCE no impactan de manera significativa en los microempresarios, según la empleabilidad, productividad y competitividad. El 90 % de los encuestados afirmaron que sí recibieron capacitación antes de recibir un crédito financiero, de los cuales, el 60 % se capacitó en manejo empresarial.

Moya (2009), en su tesis titulada “Estudio para la creación de un Centro de Capacitación especializada e integral para empresarios de la microempresa en el distrito Metropolitano de Quito”, presentada en la Escuela Politécnica del Ejército en Ecuador, sostiene:

Existe una demanda insatisfecha creciente por los centros de capacitación hacia los microempresarios, la información proporcionada no es explícita y no facilita que en ellos desarrollen estrategias de mejora de gestión, debe considerarse que la crisis mundial repercute en la economía nacional ecuatoriana, lo que disminuye los puestos de trabajo y obliga a las personas a definirse por un negocio propio.

## **2.2 Bases teórico - científicas**

### **2.2.1 La capacitación**

López (2014, p.8) menciona que la capacitación “ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas

capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias”.

Hidalgo y Ponce (2011, p.3) definen capacitación como:

Un proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar, las aptitudes, habilidades o grado de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo, para incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía. La capacitación puede ser vista como sinónimo de formación continua.

González (1999, p.25) define capacitación como el adiestramiento cuyo objetivo principal es “proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante”.

López (2014, p.8) menciona que “la razón fundamental de capacitar a los nuevos empresarios es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio”.

En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado o emprendedor.

Ramírez (2006) define la capacitación gerencial como “la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos de todo tipo”. Con bastante frecuencia se identifica la capacitación sólo con la modalidad que se emplea para transmitir y compartir los conocimientos, es decir, cursos, diplomados, maestrías, entre otras.

Según Padilla (2013, p.24), capacitación gerencial es “la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de

forma eficiente y eficaz sus recursos”. Asimismo define este término como un proceso:

El proceso de la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

#### **2.2.1.1 Propósitos de la capacitación**

González (1999, pp.27-30) establece una serie de propósitos fundamentales de la capacitación, los cuales, son:

- ***Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.***

El éxito en la realización de estas tareas dependerá del grado de sensibilidad y concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos, no existe un vehículo

que, históricamente, haya mostrado mejores resultados en este renglón que los procesos educativos.

- ***Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.***

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje, los cambios de actitud, en sentido evolutivo, logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisitos indispensables y es la plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.

- ***Elevar la calidad del desempeño.***

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa; sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encuentran su solución en la capacitación y, en algunos casos, los problemas que existen en el desempeño deficiente requerirán de

capacitación que se dirija a los niveles superiores a quienes se manifiesta la dificultad.

- ***Resolver problemas.***

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas; si bien, los problemas organizacionales son dirigidos de manera diferente, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

- ***Habilitar para una promoción.***

El concepto de desarrollo y planeación de carrera, dentro de una empresa, es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad de habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hasta otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

- ***Inducción y orientación al nuevo personal.***

La alta dirección y relaciones industriales deben asegurar que exista un programa que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- a) Historia de la empresa.
- b) Misión, valores y filosofía.
- c) Instalaciones.
- d) Ubicación geográfica.
- e) Miembros del grupo ejecutivo.
- f) Expectativas de la empresa respecto del personal.
- g) Políticas generales y específicas de relaciones industriales.
- h) Procesos productivos y los productos que se ofrecen.
- i) Mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- j) Medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

- ***Actualizar conocimientos y habilidades.***

El reto directivo consiste en estar a la vanguardia en las nuevas tecnologías y métodos para que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva, los cambios tecnológicos que se realizan en las empresas producen, a su vez, modificaciones en la forma de llevar

a cabo las labores. Es importante que se consideren las implicaciones que se tendrán en materia de conocimientos y habilidades, visualizar oportunamente y actuar; en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor y se logrará una implementación y mantenimiento del mismo.

#### **2.2.1.2 Clasificación de la capacitación**

Galván (2011) clasifica la capacitación como sigue:

- Según su formalidad:
  - o Capacitación informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.
  - o Capacitación formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, entre otros.

- Según su naturaleza:
  - Capacitación de orientación. Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
  - Capacitación vestibular. Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
  - Capacitación en el trabajo. Práctica en el trabajo.
  - Entrenamiento de aprendices. Período formal de aprendizaje de un oficio.
  - Entrenamiento técnico. Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
  - Capacitación de supervisores. Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.
  - Otros tipos. Cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.
  
- Según su nivel ocupacional:
  - Capacitación de operarios.
  - Capacitación de obreros calificados.
  - Capacitación de supervisores.
  - Capacitación de jefes de línea.

- Capacitación de gerentes.
- Según su finalidad:
  - Capacitación para el trabajo. Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:
    - Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
    - Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
  - Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
  - Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el

crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

### **2.2.1.3 Proceso de la capacitación**

Padilla (2013, pp.27-37) describe las etapas de un proceso de capacitación, las cuales, son las siguientes:

- ***Detección de necesidades.***

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. En cualquier organización, el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas proyectadas; porque un personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, beneficia a la organización. Se debe realizar tres tipos de análisis:

- 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.
- De tareas, significa determinar cuál debe ser el contenido del problema de capacitación, es decir, identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las áreas y funciones del puesto.
- De personas, conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

- ***Programación de la capacitación.***

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las informaciones siguientes:

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

- ¿Quién debe enseñar?

El diseño de la capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje para que la persona aprenda de manera más efectiva.
- Características de los instructores, los cuales, se conseguirá el éxito de la capacitación.

- ***Ejecución del programa.***

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. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en aspectos teóricos y prácticos del trabajo. Algunas dimensiones de la capacitación, son:

- Capacitación por inducción, comienzo y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización.
- Capacitación en habilidades, de equipos y de diversidad.
- Capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que conjugan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.
- Conferencias o discusiones.
- Capacitación en aula.
- Capacitación a distancia, por computadora y e-learning.
- Simulaciones o talleres.

- ***Evaluación de los resultados.***

Se pretende responder a las preguntas siguientes: ¿qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?, ¿estamos usando productivamente nuestro tiempo y dinero?, ¿existe alguna manera de demostrar que la formación que se imparte es la adecuada? La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad; tal evaluación debe considerar dos aspectos principales:

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

La evaluación de los cursos de capacitación sirve para:

- Mejorar aspectos de la acción de la capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo / beneficio de un programa.

#### **2.2.1.4 La capacitación como rol del Estado para la competitividad empresarial**

Santander (2013, p.33) afirma que “el gobierno elabora periódicamente programas y políticas destinadas a la mejora de la competitividad de la MYPE”.

El Congreso de la República del Perú (1999, parr.1) plantea:

Existen diversos programas orientados a promover la actividad económica de las pequeñas y micro empresas, mediante actividades de capacitación, de asistencia técnica, de generación de empleo, de financiamiento, de apertura de mercados, entre otras, a cargo tanto de organismos e instituciones públicas, como privados.

Asimismo, Santander (2013, pp.25-26) menciona:

El Estado cumple el rol de fomentar la formalización de las MYPE por medio de la simplificación de procedimientos, trámites y reducción de costos; pero la informalidad de la MYPE no se ha

reducido considerablemente y deja claro que a manera de secuela se posee problemas sociales como el subempleo y la reducción de la base tributaria.

La capacitación brindada por el Ministerio de la Producción es un servicio que está dirigido a conductores y/o trabajadores de la MYPE de los sectores priorizados (agroindustria, madera y carpintería, cuero y calzado, confección textil, artesanía, metalmecánica, turismo, hotelería y gastronomía) que tengan de 1 a 100 trabajadores remunerados (incluyendo al dueño de la empresa) y mínimo un (01) año de funcionamiento con RUC activo e inscripción en el REMYPE. Actualmente, se brinda en Ancash, Arequipa, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Moquegua, Piura, Puno, San Martín y Tacna (p.39).

El Ministerio de la Producción (2014) ha establecido una serie de modalidades de capacitación, las cuales, son:

- Formación laboral. Capacitación técnica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado dentro de la Entidad en la que labora y es impartida durante la jornada laboral.

- Formación profesional. Postgrado, doctorado, maestría y cursos de actualización impartidos por centros locales o con sede en el extranjero o especialistas según sea el caso.
- Becarios. Personas al servicio del Estado que, habiendo cumplido con los requisitos señalados en la legislación vigente, son favorecidos con una beca total o parcial de SERVIR o la entidad pública en la que prestan servicios, según sea el caso, para integrarse a un programa de formación profesional.
- Capacitación interinstitucional y pasantías. Capacitación en el trabajo teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en otra entidad pública.
- Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano. Tiene por finalidad el fortalecimiento del capital humano de las entidades públicas, a través del financiamiento de programas de becas que permitan cursar estudios de postgrado conducentes a la obtención de un grado académico en universidades nacionales y del extranjero, previamente acreditadas.

Asimismo, el Ministerio de la Producción (2014) ha desarrollado los siguientes tipos de capacitación:

- *Actividades de actualización.* Orientadas a reforzar directamente la función que desempeña el servidor.
- *Actividades de especialización.* Donde el servidor profundiza en un determinado campo académico, a través de diplomados, maestrías, entre otros.
- *Actividades de formación.* Conducen a una línea académica, sea en el nivel técnico o universitario.

#### **2.2.1.5 Programas de capacitación de PRODUCE**

Según el Ministerio de la Producción (s.f.) administra el Programa Gestionando Mi Empresa, el cual, está dirigido a personas naturales (emprendedores, empresarios, trabajadores, estudiantes y público en general), se destina a la difusión de las ventajas de la formalización, inducción a la gestión de la calidad y la formación de capacidades de gestión y exploración de mercados por medio de conferencias impartidas periódicamente.

Se incluye dentro de este programa la posibilidad de acceder al Programa de Formación Empresarial compuesto por cursos de gestión básicos dirigidos a empresarios y trabajadores de la MYPE, con el propósito de

generar habilidades en gestión empresarial a través de la introducción de TICs.

Asimismo, se gestiona el programa Dirección Mi Empresa, el cual, contribuye al desarrollo competitivo de las MYPES de sectores dinámicos a través de programas integrales de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades que se imparten en diferentes niveles:

- Técnico-productivas.
- De calidad y normas técnicas.
- De gestión empresarial.
- TICs.

### **2.2.2 Desempeño gerencial de la microempresa**

Chiavenato (2010) define el desempeño como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

Por su parte, Dolan (2003) plantea que el desempeño “es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Plazola (2013, parr.2) define desempeño gerencial como “la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”.

Drucker (2007) sostiene que el desempeño gerencial, podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados que consiguen.

Por otra parte, Werther y Davis (2008) afirman que el desempeño gerencial es responsabilidad del mismo y del personal que tiene a su cargo.

Torres, Lastenia y Prieto (2016, p.58) menciona que “para obtener un desempeño gerencial debe existir la calidad en el trabajo... es el resultado

de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o servicio”.

Zavaleta (2015, parr.1) explica: “el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas”.

Belotserkovskiy (2005, p.8) menciona que, en la actualidad, se está viviendo una era de transformación revolucionaria para las empresas. La competencia que se inició en la era industrial está dando paso a la competencia de la era informática.

Pachamango (2014, pp.27-28) sostiene que en Perú:

Las MYPE surgen como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando no sólo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalece a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de

capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya se empieza a apreciar en el país.

La coyuntura que atraviesan las MYPE en el Perú, es decisiva para su futuro. Por un lado, han demostrado resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la que se esperaba de ellas. Por otro lado, la vulnerabilidad de su modelo empresarial es tan grande que las crecientes exigencias de la globalización podrían derrotar su esperanza. Es necesario que en el país se produzcan elementos de un modelo propio para acelerar su desarrollo, pero aún son dispersos y vulnerables (p.28).

Según Farro (2007, p.20), las realidades de otros países se sabe que las pymes poseen la capacidad de convertirse en el motor de desarrollo empresarial descentralizado y flexible:

- *Descentralizado*, porque representan a la mayor cantidad de unidades económicas en cada una de las regiones del país, por lo cual su consolidación puede contribuir con la generación de riqueza interna.

- *Flexible*, debido a la versatilidad que poseen para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados, en comparación con las grandes compañías que, como resultado de las inversiones a gran escala, ven reducidas sus posibilidades de respuesta ante cambios en el entorno productivo.

Bracho (2005, p.7) define que, “tradicionalmente, se asocian las funciones de planificación, organización, dirección y control al desempeño laboral”.

### **Competitividad**

Schwalb y Malca (2008, p.47) dicen que “se estima que una empresa es exitosa al alcanzar la diferenciación de sus competidores locales como internacionales, considerando enfoques de sostenibilidad y conociendo a la rama de la industria donde se desempeña”.

Matsuda (2012, p.7) afirma que “el marco legal de la competitividad debe poseer un enfoque incluyente que observe criterios de infraestructura, tecnología, sostenibilidad y comunicación, que permita la relación entre las empresa, el mercado y el Estado”.

Según Pérez (2000), el primer deber del gerente o administrador de una micro y pequeña empresa consiste en crear, y luego dirigir, toda una serie de relaciones entre su empresa y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes.

Díaz y Jungbluth (1999) entienden por desarrollo cuando las micro y pequeñas empresas dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre este tipo de empresas.

Olve (1999), citado por Belotserkovskiy (2005, p.9), menciona:

La Era de la Información ha creado nuevos requerimientos para las empresas y tanto las organizaciones de servicio como las manufactureras deberán adaptarse a éstos o serán destruidas por la competencia cada vez más global e innovadora. La habilidad de las empresas de movilizar y explotar sus activos invisibles e intangibles es mucho más crítica actualmente que la inversión y la administración de sus activos físicos.

Para Farro (2007, p.20):

En este mundo de globalización y constante competitividad es necesario que las empresas cuenten con tecnología que les permita una integración de su negocio así como la incorporación de las mejores prácticas de la industria. Las medianas empresas necesitan soluciones tecnológicas confiables, robustas y eficaces, debido a que el mercado peruano exige cada vez mayor competitividad y modernidad.

### **Formalización**

Santander (2013, p.28) explica que “el constituir una empresa formal no es únicamente presentar documentos y asumir estos costos, pues para el empresario es necesario poseer un capital de trabajo del cual se pueda valer para iniciar el negocio”.

La formalidad implica un costo que puede considerarse innecesario para algunos empresarios que poseen una MYPE, sin embargo el beneficio que reditúa la formalidad seguramente es mayor. Al hablar de beneficios hablamos de los beneficios otorgados por ley en las compras estatales,

los regímenes especiales, el factoring, programas de exportación y otras herramientas que fomentan la competitividad de la MYPE (p.29).

### **2.2.2.1 Planeación de estrategias competitivas**

Salazar y Romero (2006, p.3) mencionan, en primer término, que planificar significa que “los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica”.

Además, los autores resaltan que los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Para Belotserkovskiy (2005, p.16), la formulación de la estrategia organizacional es tal vez el tema más discutido en las escuelas de negocios y directorios de empresas alrededor del mundo: “Muchas generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una estrategia ganadora como el factor clave para el éxito organizacional”.

Drucker (2002) afirma que el proceso de planeamiento estratégico está pasando del dominio de los gerentes y mandos medios a ser una tarea general en la que contribuyen todos los trabajadores de conocimiento de la organización.

Asimismo, Salazar y Romero (2006, p.3) declara que la planificación “ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos”.

Según Amaya (2005, p.14), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual “quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución”. Asimismo, este proceso consiste en responder las interrogantes siguientes:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿En dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?

- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Por su parte, Alamilla (2013, parr.1) enfatiza que “cualquiera que sea el tamaño de la empresa o compañía, la planeación es fundamental para el éxito de la misma y base para las demás áreas involucradas como las administrativas y operacionales, debido a esto minimiza los riesgos del fracaso”.

En la actualidad, la planeación es indispensable en toda compañía y esta debe ser formal, es decir, que tiene un nivel de exigencia en comparación de las planeaciones informales, es necesario cubrir etapas y una metodología para que la planeación lleve al éxito previsto en el cumplimiento de las metas preestablecidas.

Por ello, para determinar qué herramientas son las necesarias para la planeación, hay que priorizar en la comprensión y etapas de una buena planeación.

**Tabla 3.***Planeación intuitiva vs planeación formal*

<b>Tipo</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Intuitiva	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rápida.</li><li>- Informal.</li><li>- De aparente bajo costo.</li><li>- Adecuada para negocios no complejos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No documentada.</li><li>- Es personal, de poca participación.</li><li>- Riesgo por cambios no previstos.</li><li>- Reacción más que creación.</li><li>- Trabajo bajo presión.</li></ul>
Formal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructurada y documentada, permite el seguimiento.</li><li>- Propicia delegación.</li><li>- Permite participación.</li><li>- Activa, basada en análisis.</li><li>- Clarifica oportunidades y problemas.</li><li>- Obliga a fijar objetivos.</li><li>- Fomenta la comunicación.</li><li>- Desarrolla ejecutivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exige esfuerzo.</li><li>- Requiere disciplina.</li><li>- Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad.</li><li>- Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación-control.</li></ul>

Fuente: Herramientas de planeación administrativa (Alamillo, 2013).

Lozano (2002), por su parte, manifiesta que el administrador moderno debe administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

### **2.2.2.2 Organización de los recursos**

Pantoja (2016, p.1) define organización, desde el punto de vista del proceso gerencial, como “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”. Asimismo, menciona dos conceptos claves dentro de la organización de los recursos:

- Actividades de línea, que están directamente ligadas a los objetivos básicos de la organización. Esta actividad se caracteriza porque tiene autoridad para decidir y ejecutar las acciones principales, siendo ésta su función primordial.
- Actividades de staff, que están indirectamente ligadas a los objetivos básicos de la organización. Son órganos de apoyo a las actividades de línea.

Román y Pablos (2009) definen organización como la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe

garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Organizar significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

1. Meta o finalidad.
2. Programa o método para alcanzar las metas.
3. Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos).
4. Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social).
5. Administradores (lideres).

Para Martínez (2016, p.162), el término organizar significa “ordenar las funciones gerenciales y sus correspondientes características de responsabilidad laborales, realizadas de acuerdo con sus prioridades, planearlas y estructurarlas para lograr un fin determinado”.

Asimismo, Martínez (2016) afirma que la organización se inicia a través de un análisis de las características de responsabilidad laborales y las funciones gerenciales que se deben realizar, porque con ello se define el orden en que se ejecutará cada actividad de manera eficiente y efectiva, para lograr los resultados deseados. Estos elementos se reúnen en un manual de organización, el cual, adquiere carácter normativo por ser de aplicación y observancia para toda la empresa.

### **2.2.2.3 Dirección de las actividades**

Vera (2013, parr.6) define dirección como “la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones”.

Para García (2012), dirección constituye una habilidad del administrador para explicar y comunicar las tareas a las personas, que deben realizarlas bien y con rapidez. Implica relación interpersonal con los subordinados,

Por su parte, Pérez (2011, p.) cita cinco principios de la dirección:

- *Principio de la coordinación de intereses.* La dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- *Principio de impersonalidad de mando.* El nivel jerárquico de los puestos está establecido en la estructura organizacional, los mismos deben respetarse con el fin de evitar conflictos y duplicidad.
- *Principio de resolución de conflictos.* El encargado de cada área de trabajo tiene la autoridad y responsabilidad de resolver los conflictos tan pronto como sea posible, de tal manera que el orden y la disciplina prevalezca.
- *Principio de la supervisión directa.* Cada encargado debe velar por el cumplimiento de las metas establecidas a través de supervisión constante en la realización de las actividades destinadas en cada área.
- *Principio de control.* Evaluar o medir los resultados actuales con los esperados para garantizar que los resultados obtenidos sean iguales o mejores a lo planificado y permitir implementar

las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas y la formulación de nuevos planes.

Belotserkovskiy (2005, p.20) sostiene:

Cuando una empresa no alcanza los resultados esperados, la reacción más típica es pensar que la estrategia del gerente no era la correcta. Pero la estrategia en sí muchas veces no es la respuesta. La mayoría de las estrategias fracasan, no porque están equivocadas, sino porque no se ejecutan bien.

Las cosas que deberían ocurrir simplemente no suceden porque las organizaciones no tienen las competencias necesarias, porque los líderes no evalúan adecuadamente los retos que presenta el entorno competitivo o bien porque se dan las dos cosas a la vez (p.20).

Farro (2007, p.20) explica:

Por la falta de conocimiento, muchos empresarios no se atreven a dar ese gran paso del uso de las tecnologías de información como una fuente estratégica para lograr ventajas competitivas, por

ejemplo, mejorar el tiempo de respuesta a los clientes, decisiones oportunas, alertas sobre posibles roturas de stock, transacciones correctas, entre otros.

#### **2.2.2.4 Evaluación de los resultados alcanzados**

Chiavenato (2000), citado por Mejía (2012), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Aguirre y Armenta (2012, p.9) explican:

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección o dueños anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa (p.9).

La Universidad ESAN (2016) describe los métodos de evaluación de desempeño más utilizados:

- **Método de escala gráfica.** Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.
- **Método de elección forzada.** Se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen

determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas de dos formas:

- Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.
  - Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
- **Método de investigación de campo.** Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.
- **Método comparación por pares.** Se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces

que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

- **Evaluación en 360°.** También, conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros.

### 2.3 Definición de términos básicos

- a) **Adiestramiento.** Es la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderante físico,... se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos (González, 1999, p.25).
- b) **Administración.** Es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones (Hernández, 2011, parr.37).

- c) **Calidad.** Es el beneficio o la utilidad que satisface las necesidades de una persona al adquirir un producto o servicio (Lepeley, 2009).
- d) **Competitividad de una nación.** La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (Porter, 2003, p.163).
- e) **Competitividad empresarial.** Habilidad que posee una empresa de diferenciarse de sus competidores y así conseguir un posicionamiento que garantice su éxito (Santander, 2013, p.33).
- f) **CRECEMYPE.** Es un portal de internet que pertenece al Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, quienes vendrían a ser la autoridad inmediata al Ministerio de la Producción en materia de normalización industrial, ordenamiento de productos fiscalizados, promoción y fomento de la actividad industrial, cooperativas, MYPEs y comercio interno (Santander, 2013, p.35).
- g) **Desarrollo de personal.** Es el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de voluntad, la disciplina del carácter y la

adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa (González, 1999, p.25).

- h) Desempeño.** Es el conjunto de métodos de capacitación asignados a las personas de la organización con el propósito de que mejoren sus facultades y conozcan diversas funciones laborales (Stoner, 2010).
- i) Dirección.** Se refiere a la alta amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de las empresas a esto lo llamaremos concepción del Liderazgo basada en la transformación de la institución (Hernández, 2011, parr.39).
- j) Eficacia.** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer.

**k) Eficiencia.** Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien.

**l) Empleabilidad.** Es el desarrollo de las competencias individuales fomentado por la empresa para lograr mayores posibilidades de empleo, tanto interna como externamente; se contrapone al concepto, totalmente anticuado, de seguridad en el empleo (Hidalgo y Ponce, 2011, p.3).

**m) Emprendimiento.** El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto, el uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado (Vinueza, 2010).

**n) Evaluación de riesgos.** Es la identificación y análisis de aquellos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base

para determinar la forma en que deben controlarlos (Aguirre y Armenta, 2011, p.8).

**o) Formalización.** Es una técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas (Pachamango, 2014, p.14).

**p) Microempresa.** Es un término que de su composición se desprende la palabra micro refiriéndose a pequeña y la palabra empresa, una empresa pequeña. La microempresa es una unidad económica pequeña que genera ingresos para su propietario. Este término varía su definición de acuerdo al país (Carrasquillo, 2011).

**q) Obsolescencia.** Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que, estrictamente, no puede orientarse hacia productivos resultados, el no estar actualizados es tan dañino como el de permanecer en absoluta ignorancia en esta realidad de cambios substanciales (González, 1999, p.26).

r) **Plan de capacitación.** Es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo (López, 2014, p.9).

s) **Planeamiento estratégico.** Son todas las actividades que realiza la organización para enfrentar y administrar el cambio que ocurre en el entorno competitivo (Belotserkovskiy, 2005, p.18).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Es una investigación básica porque permite la generación de conocimiento teórico relacionado a la problemática del desempeño gerencial de la MYPE en Tacna, partiendo de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, contribuyendo al desarrollo en el área de la Dirección de Empresas y la Ingeniería Comercial.

#### **3.2 Nivel de investigación**

El presente trabajo presenta un nivel relacional-causal y comparativo porque se correlacionan las variables: Capacitación (variable independiente) y Desempeño Gerencial (variable dependiente); en función de causa efecto; asimismo, se comparan la medición de la variable dependiente antes y después de aplicados los estímulos.

### **3.3 Diseño de investigación**

Es una investigación pre experimental porque se aplicó el estímulo de la capacitación en los elementos que conforman la muestra, realizado por la Dirección Regional de la Producción Tacna.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

La población de la investigación está constituida por 56 representantes de las MYPE registradas en los programas de capacitación realizados por la Dirección Regional de la Producción Tacna.

#### **3.4.2 Muestra**

La muestra de la investigación es censal, es decir, está constituida por el total de los elementos de la población, que representa un número controlable en la aplicación de los instrumentos de recolección de los datos.

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

#### **3.5.1 Técnicas**

La encuesta es la técnica de investigación que se aplicó porque facilitó la recolección de los datos de manera anónima, masiva e inmediata, y permitió generar confianza en los representantes de las MYPE comprendidos en el total de la muestra.

#### **3.5.2 Instrumentos**

El cuestionario es el instrumento de investigación que se utilizó, con un total de 28 ítems dirigido a la muestra de representantes de las MYPE seleccionadas por la Dirección Regional de la Producción Tacna, quienes respondieron el progreso de sus acciones gerenciales de la MYPE antes y después de su participación en los programas de capacitación. Se aplicó antes y después de la capacitación realizada.

Para la validación del cuestionario, se realizó el procedimiento de “juicio de expertos” recurriendo a tres profesionales quienes revisaron y

sugirieron la adecuación de los ítems, y dieron su conformidad para su aplicación.

### **3.6 Procedimiento en el tratamiento de los datos**

La prueba estadística “t” para dos muestras relacionadas fue la técnica de análisis cuantitativo que se aplicó para los datos recolectados a través del instrumento de la investigación. El resultado procesado fue contrastado con la hipótesis general y los antecedentes del estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de los resultados

##### 4.1.1 Planeación de las estrategias competitivas

**Tabla 4.**

*Resultados relacionados a la planeación de las estrategias competitivas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017*

Ítems	Antes		Después	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1 Diseña nuevos productos y servicios.	23	41,1 %	33	58,9 %
2 Establece una visión para su negocio.	19	33,9 %	29	51,8 %
3 Reconoce quiénes son sus clientes potenciales.	31	55,4 %	36	64,3 %
4 Identifica las ventajas competitivas de sus competidores.	26	46,4 %	37	66,1 %
5 Invierte en publicidad para conseguir más ventas para su negocio.	30	53,6 %	35	62,5 %
6 Realiza un cronograma de las actividades a realizar en su empresa.	28	50,0 %	38	67,9 %
7 Incluye un presupuesto detallado de los futuros gastos corporativos.	25	44,6 %	36	64,3 %
<b>Total de la dimensión 1</b>	<b>25</b>	<b>44,6 %</b>	<b>37</b>	<b>66,1 %</b>

*\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.*

Fuente: elaboración propia.

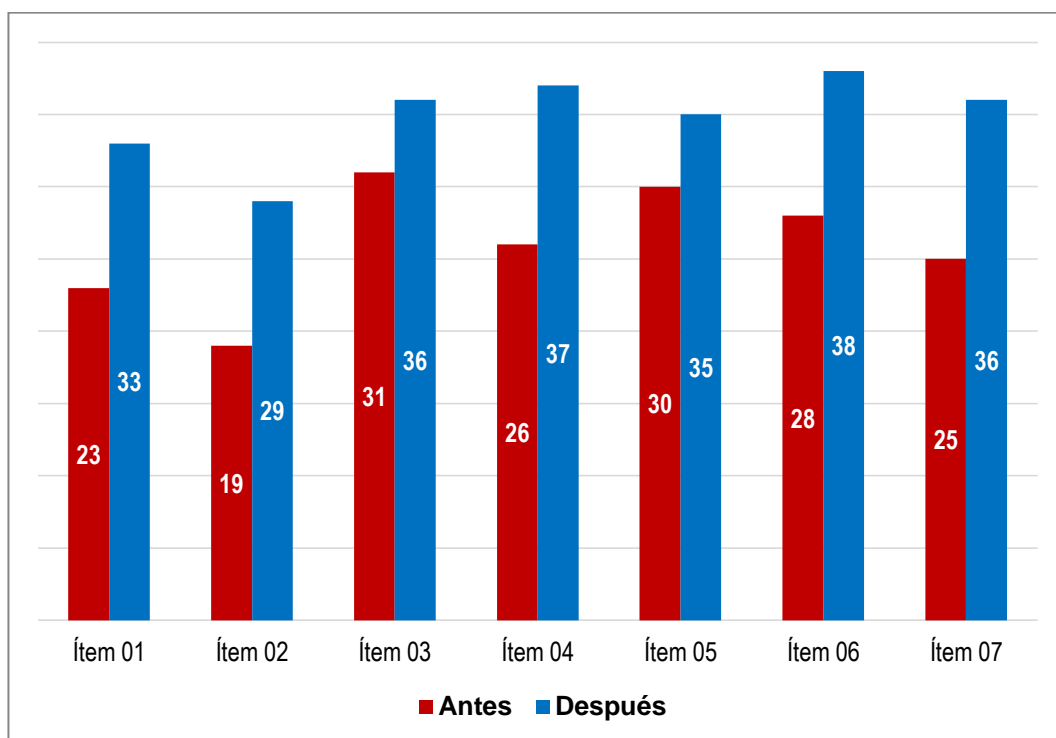


Figura 1. Resultados relacionados a la planeación de las estrategias competitivas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.

\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 y figura 1, se muestra los resultados del desempeño gerencial de las MYPE, respecto a la planeación de las estrategias competitivas, el cual, presenta un incremento del 21,5 % después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna. Los ítems que conforman la dimensión 1 expresan un aumento entre el 8,9 % y el 19,7 %.

#### 4.1.2 Organización de los recursos

**Tabla 5.**

*Resultados relacionados a la organización de los recursos por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017*

	Ítems	Antes		Después	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
8	Cuenta con capital dinerario para invertir en su empresa.	24	42,9 %	32	57,1 %
9	Cuenta con espacios adecuados (planta) para el desarrollo de su negocio.	25	44,6 %	32	57,1 %
10	Cuenta con recursos materiales para los procesos productivos de sus productos y servicios.	26	46,4 %	35	62,5 %
11	Considera el uso de innovaciones tecnológicas para optimizar los procesos productivos.	22	39,3 %	35	62,5 %
12	Tiene definido un organigrama o estructura organizacional en su empresa.	24	42,9 %	34	60,7 %
13	Están definidas las funciones que debe desempeñar el personal.	33	58,9 %	40	71,4 %
14	Cuenta con personal capacitado para el desarrollo de las tareas encargadas.	38	67,9 %	41	73,2 %
<b>Total de la dimensión 2</b>		<b>24</b>	<b>42,9 %</b>	<b>43</b>	<b>76,8 %</b>

*\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.*

Fuente: elaboración propia.

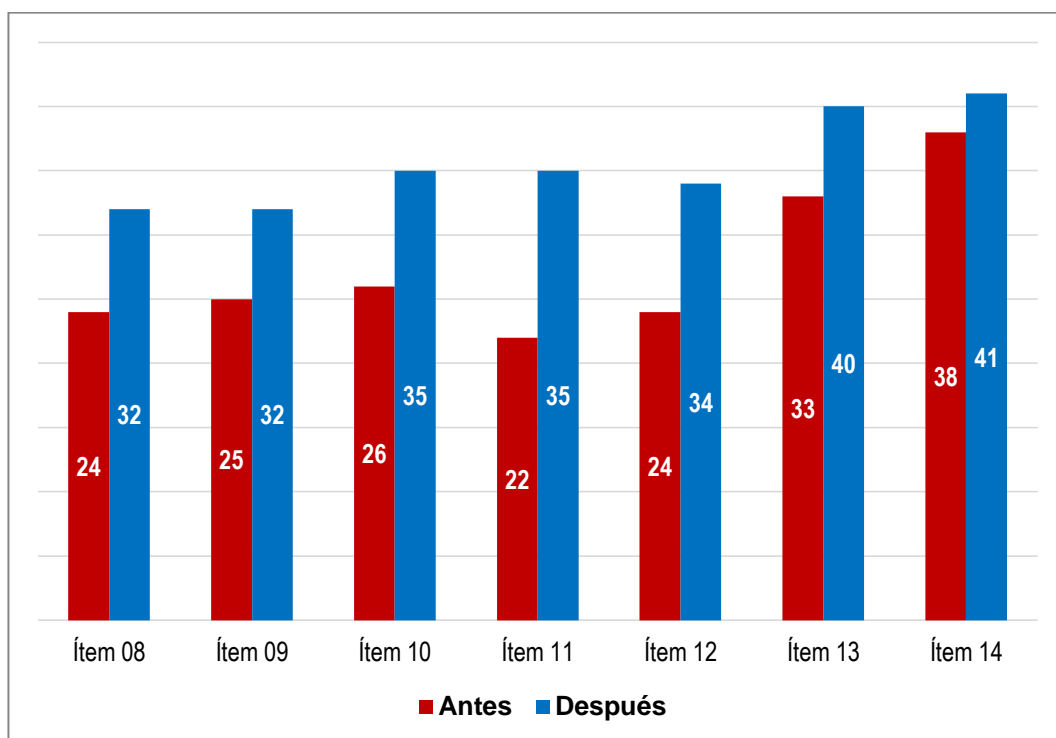


Figura 2. Resultados relacionados a la organización de los recursos por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.

\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 y figura 2, se muestra los resultados del desempeño gerencial de las MYPE, respecto a la organización de los recursos, el cual, presenta un incremento del 33,9 % después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna. Los ítems que conforman la dimensión 2 expresan un aumento entre el 5,3 % y el 22,6 %.

### 4.1.3 Dirección de las acciones corporativas

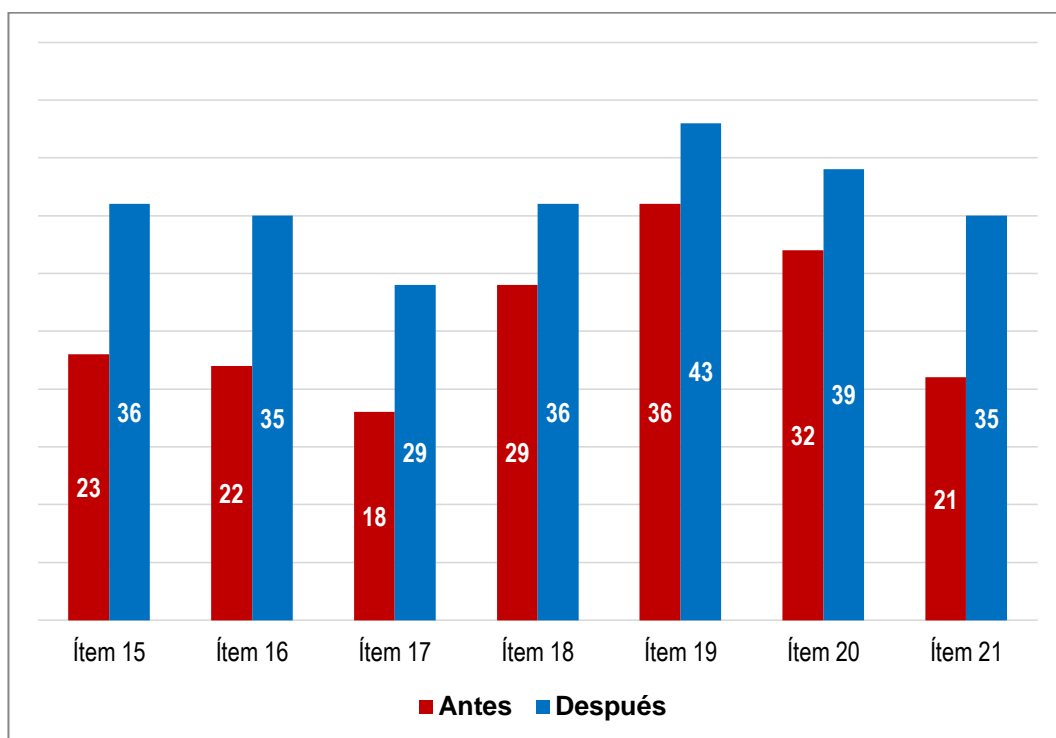
**Tabla 6.**

*Resultados relacionados a la dirección de las acciones corporativas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017*

	Ítems	Antes		Después	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
15	Establece alianzas estratégicas y convenios con otras empresas.	23	41,1 %	36	64,3 %
16	Los procesos productivos se realizan con normalidad sin contratiempo.	22	39,3 %	35	62,5 %
17	Sus actividades están dentro del cronograma y presupuesto planificado.	18	32,1 %	29	51,8 %
18	Capacita (especializa) al personal de su empresa.	29	51,8 %	36	64,3 %
19	Cuenta con la participación de los colaboradores en las actividades de su negocio.	36	64,3 %	43	76,8 %
20	El personal alcanza las metas trazadas.	32	57,1 %	39	69,6 %
21	Cualquier imprevisto es subsanado oportunamente.	21	37,5 %	35	62,5 %
<b>Total de la dimensión 3</b>		<b>22</b>	<b>39,3 %</b>	<b>38</b>	<b>67,9 %</b>

*\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.*

Fuente: elaboración propia.



*Figura 3.* Resultados relacionados a la dirección de las acciones corporativas por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.

*\*Nota:* El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 y figura 3, se muestra los resultados del desempeño gerencial de las MYPE, respecto a la dirección de las acciones corporativas, el cual, presenta un incremento del 28,6 % después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna. Los ítems que conforman la dimensión 3 expresan un aumento entre el 12,5 % y el 25,0 %.

#### 4.1.4 Evaluación de los resultados alcanzados

**Tabla 7.**

*Resultados relacionados a la evaluación de los resultados alcanzados por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017*

Ítems	Antes		Después	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
22 Toma en cuenta la percepción de sus clientes cuando califican la calidad de sus productos y/o servicios.	29	51,8 %	36	64,3 %
23 Evalúa el rendimiento (ganancias) de su empresa.	38	67,9 %	45	80,4 %
24 Evalúa, periódicamente, el desempeño de su personal.	25	44,6 %	29	51,8 %
25 Realiza seguimientos sobre las acciones de la competencia (ventajas y desventajas).	20	35,7 %	34	60,7 %
26 Identifica nuevas necesidades de sus clientes respecto al rubro de su empresa.	21	37,5 %	34	60,7 %
27 Evalúa oportunidades de negociaciones con otras empresas y proveedores.	21	37,5 %	31	55,4 %
28 Elabora registros, informes o memorias de las actividades y sucesos importantes de su negocio.	15	26,8 %	29	51,8 %
<b>Total de la dimensión 4</b>	<b>18</b>	<b>32,1 %</b>	<b>36</b>	<b>64,3 %</b>

*\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.*

Fuente: elaboración propia.

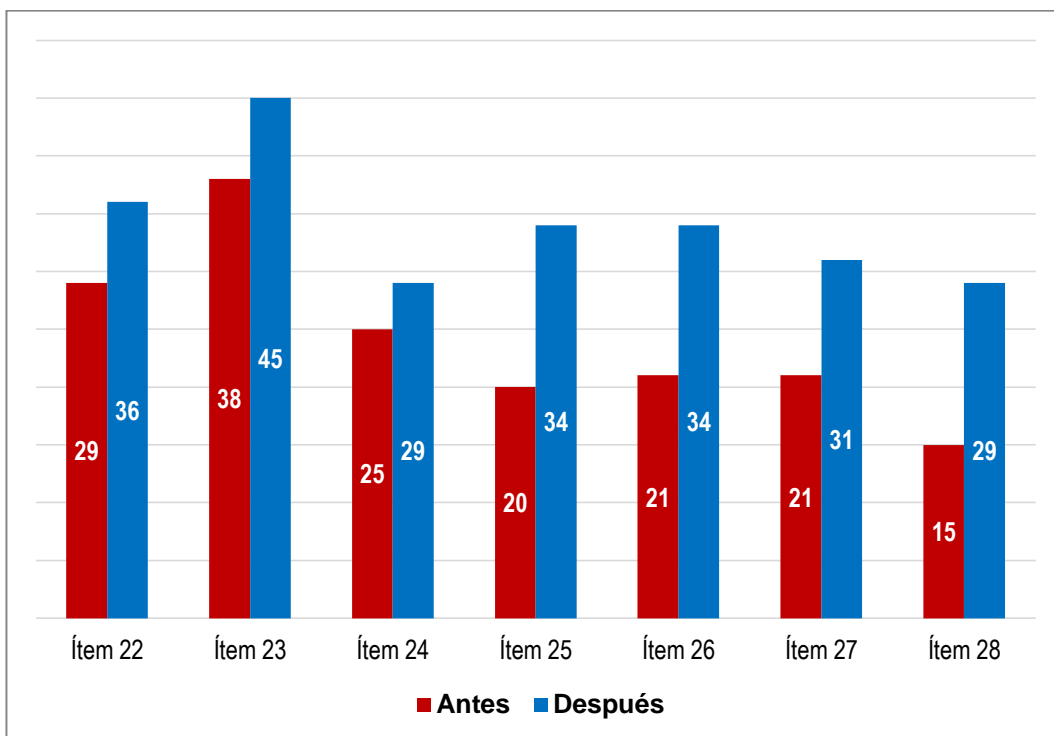


Figura 4. Resultados relacionados a la evaluación de los resultados alcanzados por los representantes de la MYPE, Tacna, 2017.

\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 y figura 4, se muestra los resultados del desempeño gerencial de las MYPE, respecto a la evaluación de los resultados alcanzados, el cual, presenta un incremento del 32,2 % después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna. Los ítems que conforman la dimensión 4 expresan un aumento entre el 7,2 % y el 25,0 %.

#### 4.1.5 Desempeño gerencial de las MYPE (variable)

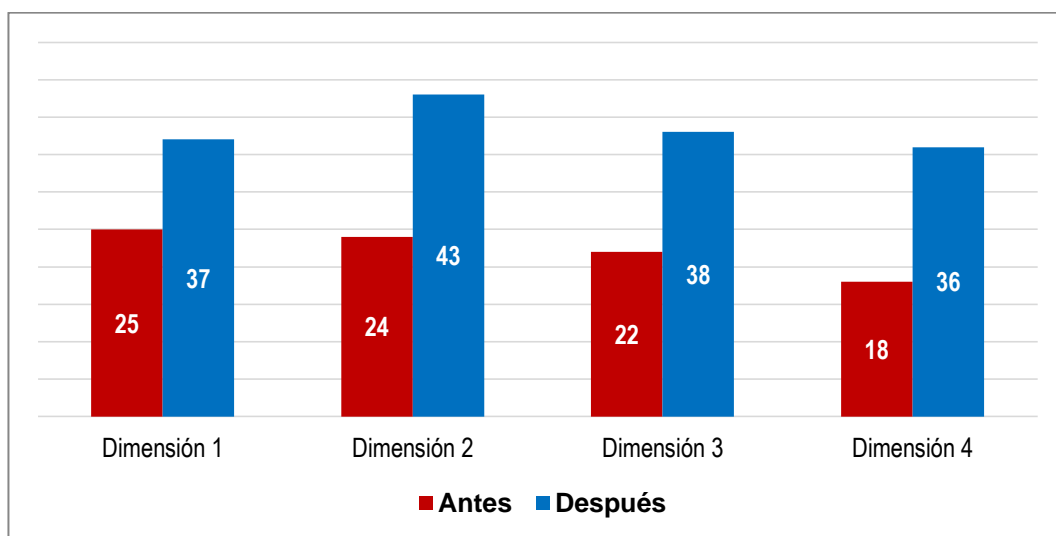
**Tabla 8.**

*Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017*

Ítems		Antes		Después		
		Sí	No	Sí	No	
D1	Planeación de las estrategias competitivas.	<i>f</i>	25	31	37	19
		%	44,6 %	55,4 %	66,1 %	33,9 %
D2	Organización de los recursos.	<i>f</i>	24	32	43	13
		%	42,9 %	57,1 %	76,8 %	23,2 %
D3	Dirección de las acciones corporativas.	<i>f</i>	22	34	38	18
		%	39,3 %	60,7 %	67,9 %	32,1 %
D4	Evaluación de los resultados alcanzados.	<i>f</i>	18	38	36	20
		%	32,1 %	67,9 %	64,3 %	35,7 %
<b>Total de la variable</b>		<i>f</i>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>9</b>
		%	<b>37,5 %</b>	<b>62,5 %</b>	<b>83,9 %</b>	<b>16,1 %</b>

*\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.*

Fuente: elaboración propia.



*Figura 5.* Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017, (barras).

*\*Nota:* El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 y figura 5, se muestra los resultados del desempeño gerencial de las MYPE, el cual, presenta un incremento del 46,4 % después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna. Las dimensiones que conforman la variable expresan un aumento entre el 21,5 % y el 33,9 %.

Según dimensiones del desempeño gerencial, la capacitación generó un incremento del 21,5 % en la planeación de estrategias competitivas, un 33,9 % en la organización de los recursos, un 28,6 % en la dirección de acciones corporativas y un 32,2 % en la evaluación de los resultados.

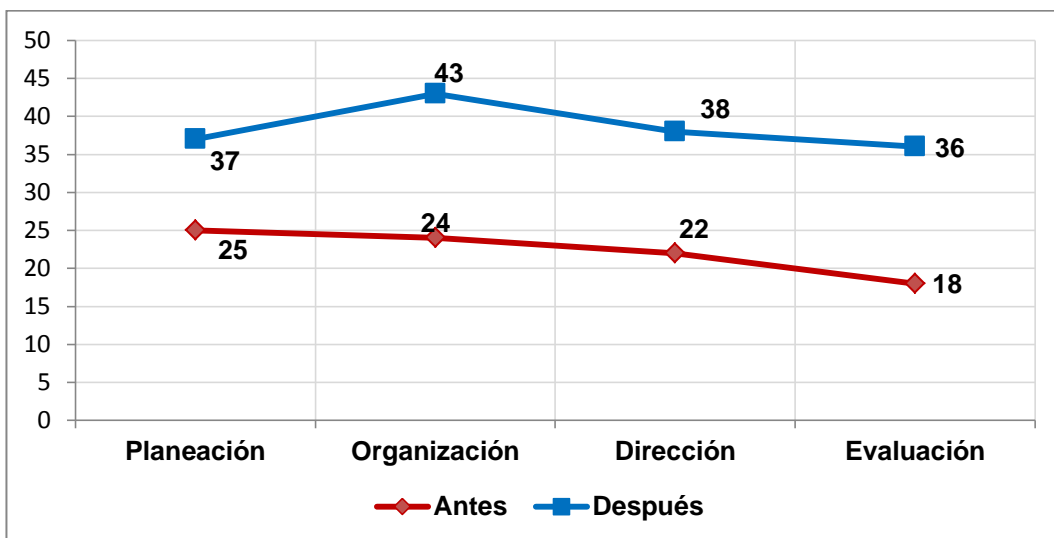


Figura 6. Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017, según dimensiones.

\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

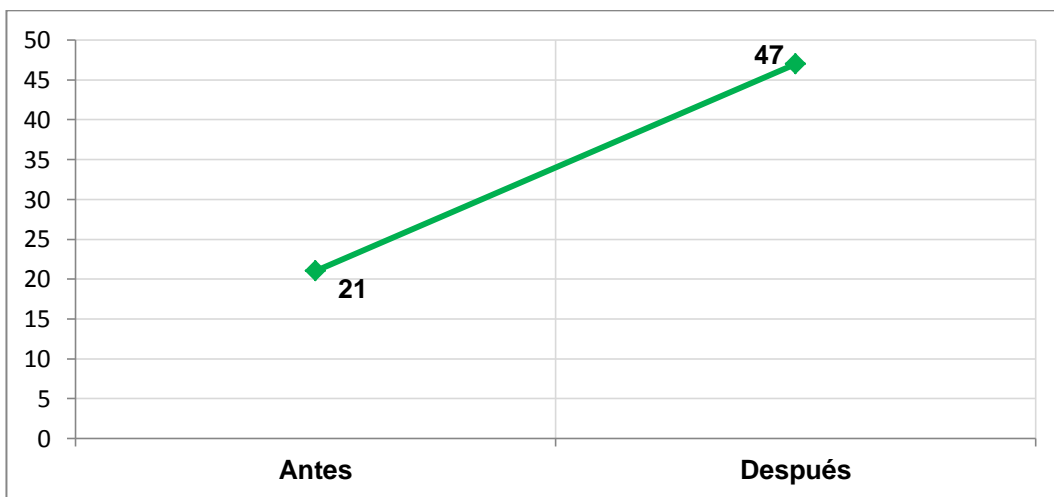


Figura 7. Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE, Tacna, 2017, según variable.

\*Nota: El cuestionario se aplicó a 56 participantes.

Fuente: elaboración propia.

## **4.2 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS**

### **4.2.1 De la hipótesis general**

$H_0$ : No existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

$H_1$ : Existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05; en ambos casos, se determinó la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 6.

**Tabla 9.**

*Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia del antes y después de la capacitación realizada en los representantes de las MYPE, Tacna, 2017*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Antes	0,163	56	0,001	0,894	56	0,000
Después	0,157	56	0,001	0,898	56	0,000
Dif. Después-Antes	0,115	56	0,064	0,959	56	0,052
Dif. Antes-Después	0,115	56	0,064	0,959	56	0,052

Fuente: elaboración propia.

Según Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, la significación asintótica (0,064 y 0,052 respectivamente) de la diferencias, de antes y después, es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

**Tabla 10.**

*Medias ponderadas de los resultados, antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017*

Variable	Medias	Muestra	Desviación estándar	Error estándar
Antes	12,929	56	6,193	0,828
Después	17,571	56	4,548	0,608

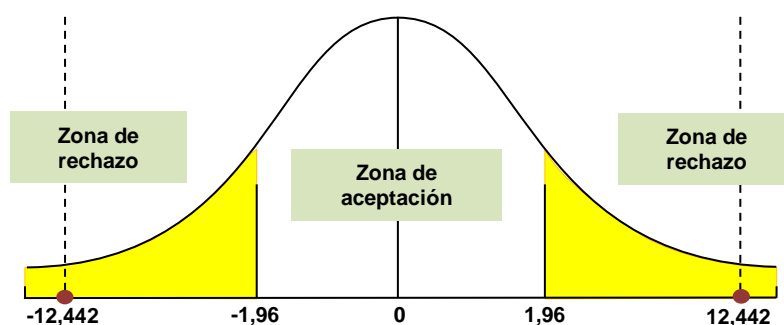
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.**

*Prueba “t” para muestras relacionadas, aplicadas antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017*

Var.	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bil.)
	Diferencia de medias	Desviación típica	Error típico de la media	95 % Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Antes – Después	-4,643	2,792	0,373	-5,391	-3,895	-12,442	55	0,000
Después – Antes	4,643	2,792	0,373	3,895	5,391	12,442	55	0,000

Fuente: elaboración propia.



*Figura 8. Prueba “t” para muestras relacionadas, aplicadas antes y después de la capacitación realizada a los representantes de las MYPE, Tacna, 2017.*

Fuente: elaboración propia.

Según las tablas 10 y 11, y figura 8, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,000, el cual, es menor al nivel de significancia (0,05); asimismo, se obtuvo una media ponderada de 12,929 (antes) y 17,571 (después), con un incremento positivo de +4,642 en una escala del 0 al 28. Por tanto, se comprueba que existen diferencias significativas en los

datos recolectados, antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.

#### **4.2.2 De las hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica “a”**

El desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es bajo.

Se realizó la distribución de los datos en cuatro intervalos o categorías, las cuales, son:

Muy alto	[22 – 28]
Alto	[15 – 21]
Bajo	[08 – 14]
Muy bajo	[00 – 07]

**Tabla 12.**

*Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, 2017*

<b>Categorías</b>	<b>Recuento</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	7	12,5 %
Alto	8	14,3 %
Bajo	32	57,1 %
Muy bajo	9	16,1 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: elaboración propia.

Se observa, en la tabla 12, que un 57,1 % de los representantes de las MYPE presentaron un desempeño gerencial bajo, antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna; un 16,1 % es muy bajo; un 14,3 % es alto; y, un 12,5 % es muy alto. Asimismo, se obtiene una media ponderada de 12,929, en una escala del 0 al 28, siendo categorizada como Bajo.

Por tanto, se concluye que el desempeño gerencial en las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es bajo, de acuerdo a lo planteado en la hipótesis específica “a”.

### Hipótesis específica “b”

El desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es alto.

Se realizó la distribución de los datos en cuatro intervalos o categorías, las cuales, son:

Muy alto	[22 – 28]
Alto	[15 – 21]
Bajo	[08 – 14]
Muy bajo	[00 – 07]

### Tabla 13.

*Resultados relacionados al desempeño gerencial de los representantes de la MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, 2017*

Categorías	Recuento	Porcentaje
Muy alto	10	17,9 %
Alto	32	57,1 %
Bajo	14	25,0 %
Muy bajo	0	0,0 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: elaboración propia.

Se observa, en la tabla 13, que un 57,1 % de los representantes de las MYPE presentaron un desempeño gerencial alto, después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna; un 25,0 % es bajo; y, un 17,9 % es muy alto. Asimismo, se obtuvo una media ponderada de 17,571, en una escala del 0 al 28, siendo categorizada como Alto.

Por tanto, se concluye que el desempeño gerencial en las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es alto, de acuerdo a lo planteado en la hipótesis específica “b”.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación reflejan la importancia de la capacitación en la gestión del microempresariado, la adquisición y fortalecimiento de conocimientos sobre la administración y el comercio facilita el cumplimiento de las metas corporativas y ayuda al crecimiento económico de la MYPE.

Respecto a los antecedentes, se concuerda con López (2014), quien afirma que la capacitación fortalece los pequeños negocios y genera oportunidades de crecimiento empresarial como la expansión de las líneas de producción y servicios, presencia en el mercado y rendimiento económico.

Se coincide con Carvajal y García (2011), al sostener que una de las funciones del gobierno chileno es la creación de empleos y el desarrollo de capital humano, de igual manera, los esfuerzos del gobierno peruano, a través del Ministerio de la Producción, de formular programas de

capacitación en beneficio del empresariado, los cuales en Tacna, han dado resultados significativos.

Sin embargo, no todos los programas de orientación alcanzan logros importantes en los microempresarios, como el caso que presentan Hidalgo y Ponce (2011), quienes expresan que el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) no ha impactado en el desarrollo de la empleabilidad, productividad ni competitividad de los pequeños empresarios en Chile.

Por su parte, Moya (2009) se refiere a la demanda insatisfecha de capacitación a las MYPE en Ecuador, una situación similar a la expuesta en Tacna, porque los programas de capacitación de la Dirección Regional de la Producción se ejecutan con un promedio de 1.5 meses, y la invitación es a 50 emprendedores y/o empresarios por cada evento, considerando que en la ciudad, no solo existe un alto número de MYPE sino también un alto número de comerciantes informales.

Dado que esta investigación aplicó un diseño pre experimental, el contraste estadístico de los resultados permite tener una aproximación de la influencia significativa de una capacitación adecuada sobre el nivel de

conocimiento para un desempeño gerencial más eficiente de los microempresarios.

La capacitación se realizó a través de exposiciones por un especialista con uso de material audiovisual, información impresa y talleres donde los participantes desarrollaron casos de gestión directiva en general. Los cuestionarios se aplicaron al iniciar y al finalizar el programa para medir el nivel inicial y final de conocimiento sobre la función gerencial.

Es importante especializar las capacitaciones por rubros como microempresas que comercializan prendas de vestir, artefactos, alimentos procesados, y que prestan servicios de salud, construcción, turismo, entretenimiento, restaurantes, entre otros, para obtener garantizar un grado de conocimiento más profundo que permita un desempeño gerencial más eficiente.

## **CONCLUSIONES**

**PRIMERA.-** Existen diferencias significativas en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, con una diferencia en la media porcentual de 16,58 % entre ambas variables. La capacitación generó un incremento del 21,5 % en la planeación de estrategias competitivas, un 33,9 % en la organización de los recursos, un 28,6 % en la dirección de acciones corporativas y un 32,2 % en la evaluación de los resultados alcanzados.

**SEGUNDA.** El desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es bajo con un 57,1 %, muy bajo con un 16,1 % y entre muy alto y alto con un 26,8 %.

**TERCERA.-** El desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es alto con un 57,1 %, muy alto con un 17,9 % y bajo con un 25,0 %.

## **RECOMENDACIONES**

**PRIMERA.-** A la Dirección Regional de la Producción Tacna, debe formular capacitaciones con temas especializados para fortalecer el conocimiento de los microempresarios como la importancia de la publicidad, sistemas de información gerencial, gestión de recursos humanos, derecho laboral, entre otros.

**SEGUNDA.-** A las MYPE, continuar con su formación gerencial asistiendo a otros programas de capacitación realizados por el Ministerio de la Producción, otras instituciones públicas o consultoras especializadas, con el fin de fomentar el crecimiento empresarial, el empleo y la rentabilidad económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. y Armenta, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli* 76(12), 1-17.
- Alamilla, K. (16 de abril de 2013). Herramientas de planeación administrativa. *Administración*. Consultado de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard* [Tesis]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium*, 14(8):5-19.
- Carrasquillo, L. (26 de junio de 2011). Definamos qué es una microempresa *Consultcom* [Blog]. Consultado de <http://incubadorademicroempresas.com/lucy/blog/definamos-que-es-una-microempresa>

- Carvajal, C. y García, C. (2011). *Investigación sobre impactos de los programas de asesoría y capacitación a microempresarios. Estudio exploratorio basado en programa de apoyo a la microempresa CRÉEME* [Tesis]. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos* (5ta edición). Colombia: McGraw Hill.
- Congreso de la República del Perú (1999). Programas de Promoción y Capacitación para las Pymes. Consultado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/microempresa/publica/p02/g-program.html>
- Díaz, B. y Jungbluth, C. (1999). *Calidad total en la empresa peruana*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2007). *La Administración*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Farro, M. G. (2007). *Estudio de los Sistemas de Gestión de Recursos Empresariales (ERP) en el Perú orientado al PYMES* [Tesis]. Universidad de Piura.

- Galván, B. (10 abril 2011). Tipos de capacitación. *Capacitación* [blog]. Consultado de <http://barbaragalvangnz.blogspot.pe/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>
- García, F. (2012). Dirección en el Proceso Administrativo. *Empresariales*. Consultado de <https://es.slideshare.net/FelipeGarciaMajorel/direccion-en-el-proceso-administrativo>
- González, J. C. (1999). *Capacitación continua en los mandos gerenciales* [Tesis]. Universidad Autónoma Nuevo León (México).
- Hernández, D. (24 de junio de 2011). Impacto de la gestión empresarial en las MyPEs (PyMEs) del Perú. *Gestiópolis*. Consultado de <http://www.gestiopolis.com/impacto-de-la-gestion-empresarial-en-las-mypes-pymes-del-peru/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta edición). México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, M. C. y Ponce, C. F. (2011). *Capacitación y Empleo para la MYPE a través del SENCE* [Tesis]. Universidad Austral de Chile.
- Martínez, F. (2016). *Transformación gerencial*. México: Grupo Editorial Patria.

Matsuda, A. (2012). *Presentación a la Agenda de Competitividad 2012-2013*. Lima: Consejo Nacional de la Competitividad, Ministerio de Economía y Finanzas.

Mejía, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango* [Tesis]. Universidad Rafael Landívar (Guatemala).

Ministerio de la Producción (2014). Plan de desarrollo de las personas anualizado 2014. Consultado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm020-2014-produce.pdf>

Ministerio de la Producción (s.f.). <http://www.produce.gob.pe>

Moya, G. C. (2009). *Estudio para la creación de un Centro de Capacitación Especializada e Integral para empresarios de la microempresa en el distrito metropolitano de Quito* [Tesis]. Escuela Politécnica de Quito.

Lepeley, M. (2009). *Gestión y Calidad en Educación: un Modelo de Evaluación*. México: McGraw Hill Interamericana.

López, E. M. (2014). *Elaboración de un plan de capacitación dirigido a microempresarios y comerciantes informales para la*

- reestructuración del emprendimiento y desarrollo microempresarial*  
[Tesis]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Lozano, A. (20 de setiembre del 2002). La planificación estratégica.  
*Administración*. Consultado de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Pachamango, N. (2014). *La Ley de Formalización Laboral N° 30056: beneficios en los trabajadores de las MYPES del sector calzado en el distrito El Porvenir* [Tesis]. Universidad Nacional de Trujillo.
- Padilla, L. (2013). *Capacitación gerencial y gestión del directivo en Educación Media General* [Tesis]. Universidad Rafael Urdaneta (Venezuela).
- Pantoja, R. (2016). La organización como proceso gerencial. *Educación*. Consultado de <https://es.slideshare.net/RoselynPantoja1/la-organizacin-como-proceso-gerencial>
- Pérez, E. (2000). *Organización y Administración de la pequeña empresa* (tercera edición). Lima: Pérez Ed.
- Pérez, S. (2011). *Organización empresarial (producción de maíz) y proyecto: producción de plátano* [Informe académico]. Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Plazola, W. (25 de marzo de 2013). Desempeño gerencial. *Administración y otros propósitos* [blog]. Consultado de <http://walkerplazola.blogspot.pe/2013/03/desempeno-gerencial.html>
- Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto.
- Ramírez, J. R. (2006). Capacitación gerencial y su impacto en la empresa. *Gestiopolis*. Consultado de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-gerencial-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Román, L. y Pablos, G. (junio del 2009). La organización como función de la administración. *Contribuciones a la Economía*. Consultado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>
- Salazar, D. y Romero, G. (2006). Planificación ¿éxito gerencial? *Multiciencias*, 6(1). Consultado de <http://www.redalyc.org/html/904/90460103/>
- Santander, C. K. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica-offset por medio de gestión competitiva* [Tesis]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schwalb, M. M. y Malca, O. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad y desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Stoner, J. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Torres, Y., Lastenia, L. y Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 34:58-80.
- Universidad ESAN (2016). Los métodos de evaluación de desempeño más usados. Consultado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- Vera, J. (10 de enero del 2013). Elementos del proceso administrativo. *Proceso administrativo*. Consultado de <http://cetis160procesoadministrativo.blogspot.pe/2013/01/el-proceso-administrativoson-las.html>
- Vinueza, G. (11 de noviembre de 2010). *Definiciones de Emprendimiento*. Consultado de <http://es.scribd.com/doc/44363666/Deber-Defeniciones-de-Emprendimiento>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (sexta edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Zavaleta, T. (26 de agosto de 2015). Desempeño gerencial. *Desempeño Gerencial y Organizacional* [blog]. Consultado de [http://bloggeradmi.blogspot.pe/2015/08/desempeno-gerencial\\_26.html](http://bloggeradmi.blogspot.pe/2015/08/desempeno-gerencial_26.html)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:**

EFFECTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE LAS MYPE EN TACNA, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	ESTIM. / INDIC.	METODOLOGÍA
<p><b>General:</b></p> <p>¿Existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar si existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente (estímulo)</b></p> <p>Programa de capacitación de la Dirección Regional de la Producción Tacna.</p>	<p><b>Estímulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposiciones magistrales.</li> <li>- Talleres</li> <li>- Utilización de material didáctico.</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>Investigación básica.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Investigación relacional-causal y comparativa.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Investigación pre experimental.</p>
<p><b>Específicos:</b></p> <p>a) ¿Cuál es el desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?</p> <p>b) ¿Cuáles son las áreas de capacitación de intervención según el programa realizado por la Dirección</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>a) Analizar el desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.</p> <p>b) Identificar las áreas de capacitación de intervención según el programa de realizado por</p>	<p><b>Específicas:</b></p> <p>a) El desempeño gerencial de las MYPE antes de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, es bajo.</p> <p>b) El desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la</p>	<p><b>Variable Dependiente (medible)</b></p> <p>Desempeño gerencial de la MYPE en Tacna.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de las estrategias competitivas.</li> <li>- Organización de los recursos.</li> <li>- Dirección de las acciones corporativas.</li> <li>- Evaluación de los resultados alcanzados.</li> </ul>	<p><b>Muestra:</b></p> <p>56 representantes de las microempresas registradas en programas de capacitación de PRODUCE.</p> <p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta.</p>

Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?	la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.	Producción Tacna, en el año 2017, es alto.	<b>Instrumento:</b> Cuestionario (28 ítems).
c) ¿Cuál es el desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017?	c) Evaluar el desempeño gerencial de las MYPE después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017.		<b>Análisis estadístico:</b> Prueba t para dos muestras relacionadas.

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 2. CUESTIONARIO

Estimado Sr. /Sra. /Srta., con el objetivo de determinar si existen diferencias en el desempeño gerencial de las MYPE antes y después de la capacitación realizada por la Dirección Regional de la Producción Tacna, en el año 2017, se ha elaborado el siguiente Cuestionario.

Se agradece de antemano su colaboración respondiendo al presente con sinceridad, marcando con aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere Ud. conveniente según esta escala de calificación:

### ÍTEMS

#### RESPECTO A LA PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1. Diseña nuevos productos y servicios.                                 | Sí | No |
| 2. Establece una visión para su negocio.                                | Sí | No |
| 3. Reconoce quiénes son sus clientes potenciales.                       | Sí | No |
| 4. Identifica las ventajas competitivas de sus competidores.            | Sí | No |
| 5. Invierte en publicidad para conseguir más ventas para su negocio.    | Sí | No |
| 6. Realiza un cronograma de las actividades a realizar en su empresa.   | Sí | No |
| 7. Incluye un presupuesto detallado de los futuros gastos corporativos. | Sí | No |

#### RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 8. Cuenta con capital dinerario para invertir en su empresa.                                   | Sí | No |
| 9. Cuenta con espacios adecuados (planta) para el desarrollo de su negocio.                    | Sí | No |
| 10. Cuenta con recursos materiales para los procesos productivos de sus productos y servicios. | Sí | No |
| 11. Considera el uso de innovaciones tecnológicas para optimizar los procesos productivos.     | Sí | No |
| 12. Tiene definido un organigrama o estructura organizacional en su empresa.                   | Sí | No |
| 13. Están definidas las funciones que debe desempeñar el personal.                             | Sí | No |
| 14. Cuenta con personal capacitado para el desarrollo de las tareas encargadas.                | Sí | No |

### **RESPECTO A LA DIRECCIÓN DE LAS ACCIONES CORPORATIVAS**

15. Establece alianzas estratégicas y convenios con otras empresas.	Sí	No
16. Los procesos productivos se realizan con normalidad sin contratiempo.	Sí	No
17. Sus actividades están dentro del cronograma y presupuesto planificado.	Sí	No
18. Capacita (especializa) al personal de su empresa.	Sí	No
19. Cuenta con la participación de los colaboradores en las actividades de su negocio.	Sí	No
20. El personal alcanza las metas trazadas.	Sí	No
21. Cualquier imprevisto es subsanado oportunamente.	Sí	No

### **RESPECTO A LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS**

22. Toma en cuenta la percepción de sus clientes cuando califican la calidad de sus productos y/o servicios.	Sí	No
23. Evalúa el rendimiento (ganancias) de su empresa.	Sí	No
24. Evalúa, periódicamente, el desempeño de su personal.	Sí	No
25. Realiza seguimientos sobre las acciones de la competencia (ventajas y desventajas).	Sí	No
26. Identifica nuevas necesidades de sus clientes respecto al rubro de su empresa.	Sí	No
27. Evalúa oportunidades de negociaciones con otras empresas y proveedores.	Sí	No
28. Elabora registros, informes o memorias de las actividades y sucesos importantes de su negocio.	Sí	No

### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS INFORMATIVOS			
Autor del Instrumento	Institución	Grado	Nombre del Instrumento de Evaluación
Luis Alberto Duran Condori	UNJBG – Ing. Comercial	Titulación	Cuestionario
<b>TESIS:</b> efecto de la capacitación de la Dirección Regional de la Producción en el desempeño gerencial de las MYPE en Tacna, 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.					
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.					
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN


IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	Apellidos y nombres del validador	Cargo o institución donde labora	Firma de conformidad
Tacna, Noviembre 2017.			

### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS INFORMATIVOS			
Autor del Instrumento	Institución	Grado	Nombre del Instrumento de Evaluación
Luis Alberto Duran Condori	UNJBG – Ing. Comercial	Titulación	Cuestionario
TESIS: Efecto de la capacitación de la Dirección Regional de la Producción en el desempeño gerencial de las MYPE en Tacna, 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.					X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.				X	
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				X	
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.				X	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	Apellidos y nombres del validador	Cargo o institución donde labora	Firma de conformidad
Tacna, Noviembre 2017.	GARIBAYE DELGADO JULIO FRANCISCO	DIRECTOR ICEL-UPT	




### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS


I. DATOS INFORMATIVOS			
Autor del Instrumento	Institución	Grado	Nombre del Instrumento de Evaluación
Luis Alberto Duran Condori	UNJBG - Ing. Comercial	Titulación	Cuestionario
<b>TESIS:</b> Efecto de la capacitación de la Dirección Regional de la Producción en el desempeño gerencial de las MYPE en Tacna, 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.				X	
8. Consistencia	Procede conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				X	
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.				X	

III. OPINION DE APLICACION

IV. PROMEDIO DE VALIDACION			
Lugar y fecha	Apellidos y nombres del validador	Cargo o institución donde labora	Firma de conformidad
Tacna, Noviembre 2017.	Olivera Cáceres, Jesús Arnaldo	Docente Universitario UNJBG. Tarma.	

### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS

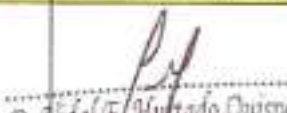
I. DATOS INFORMATIVOS						
Autor del Instrumento	Institución	Grado	Nombre del Instrumento de Evaluación			
Luis Alberto Duran Condori	UNJBG – Ing. Comercial	Titulación	Cuestionario			
<b>TESIS:</b> Efecto de la capacitación de la Dirección Regional de la Producción en el desempeño gerencial de las MYPE en Tacna, 2017.						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos plantados.					X
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.					X
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				X	
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					X
III. OPINIÓN DE APLICACIÓN						
El instrumento se puede aplicar para el estudio propuesto.						
IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN						
Lugar y fecha	Apellidos y nombres del validador	Cargo o Institución donde labora	Firma de conformidad			
Tacna, Noviembre 2017.	Fernández Vizcarra, Luis Alfredo	Universidad Privada de Tacna				

### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS INFORMATIVOS			
Autor del Instrumento	Institución	Grado	Nombre del Instrumento de Evaluación
Luis Alberto Duran Condori	UNJBG – Ing. Comercial	Titulación	Cuestionario
TESIS: Efecto de la capacitación de la Dirección Regional de la Producción en el desempeño gerencial de las MYPE en Tacna, 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1. Claridad	Esté formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.				X	
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.			X		
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.				X	

III. OPINIÓN DE APLICACION
Debe haber una relación directa entre sus objetivos y el instrumento a aplicar.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	Apellidos y nombres del validador	Cargo o institución donde labora	Firma de conformidad
Tacna, Enero 2018.	Luis Alberto Duran Vidal	Psicólogo	 Ps. Vidal E. Huizado Quispe PSICOLOGO