

**Universidad Nacional  
Federico Villarreal**

---

**Vicerrectorado de  
INVESTIGACION**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA INCREMENTAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS EN PYMES**

**TEXTILES PERUANAS”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE :  
MAESTRA EN GESTION DE INVERSION PÚBLICA**

**AUTOR:**

**LOPEZ CRUZ CARMEN**

**ASESOR:**

**DR: GUARDIA HUAMANI EFRAIN JAIME**

**JURADO:**

**DR. HERNANDEZ CELIS DOMINGO**

**DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO**

**DR. AMBROSIO REYES JORGE LUIS**

**LIMA- PERU**

**2018**

**DEDICATORIA:**

A mis hijos y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**CARMEN LOPEZ CRUZ**

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DR. HERNANDEZ CELIS DOMINGO**

**DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO**

**DR. AMBROSIO REYES JORGE LUIS**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

**DR. EFRAÍN GUARDIA HUAMANÍ**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**CARMEN LOPEZ CRUZ**

## **RESUMEN:**

**“DISEÑO DE MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS EN PYMES TEXTILES PERUANAS”;** es la investigación cuyo problema se ha identificado el bajo nivel de desempeño laboral de los operarios de las Pymes Textiles de calcetines y medias del Perú.

Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cómo se diseña un modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios de Pymes textiles peruanas?

Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: Mediante el diseño de un modelo de gestión, se incrementa el desempeño laboral, de los operarios en Pymes textiles peruanas.

Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Diseñar un modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

El modelo de gestión incluirá aspectos de planeación, organización, dirección y control de los recursos, actividades y procesos de las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

El desempeño laboral comprende el trabajo de los colaboradores, dicho trabajo debe enmarcarse en el marco de las metas, objetivos y misión de las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

**Palabras clave:** Diseño de un modelo de gestión; desempeño laboral; pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

**CARMEN LOPEZ CRUZ**

## ABSTRACT

"DESIGN OF MANAGEMENT MODEL TO INCREASE THE PERFORMANCE OF THE OPERATORS IN PERUVIAN TEXTILE SMES"; is the research whose problem has been identified the low level of work performance of the workers of the Textile Pymes socks and socks of Peru.

This problem is expressed in the following question: How is a management model designed to increase the work performance of Peruvian textile SMEs operators?

Given the problem, the solution is proposed through the formulation of the hypothesis: Through the design of a management model, the work performance of the workers in Peruvian textile SMEs is increased.

This work has been oriented to the following objective: Design a management model to increase the work performance of workers in Peruvian textile SMEs.

The management model will include aspects of planning, organization, direction and control of the resources, activities and processes of Peruvian small and medium-sized textile companies.

The labor performance includes the work of the collaborators; this work must be framed within the framework of the goals, objectives and mission of the small and medium Peruvian textile companies.

**Keywords:** Design of a management model; job performance; small and medium-sized Peruvian textile companies.

**CARMEN LOPEZ CRUZ**

## INTRODUCCION

“**DISEÑO DE MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS EN PYMES TEXTILES PERUANAS**”, es la investigación académica que se ha desarrollado con el objetivo de reforzar los conocimientos acerca del diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

El **Capítulo I**, presenta todos los aspectos relacionados con el problema de la investigación, dentro del mismo se resalta la descripción de la problemática del desempeño laboral de los operarios de las Pymes textiles peruanas.

El **Capítulo II**, contiene las teorías sobre las variables independiente y dependiente, así como los indicadores de cada una de dichas variables. También se presenta las teorías generales relacionadas con el diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

El **Capítulo III**, presenta el método que es la plataforma sobre la cual se ha formulado la investigación. Dicho método en todo momento se refiere a las variables e indicadores de la investigación relacionada con diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

El **Capítulo IV**, está referido a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados relacionados con el diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

El **Capítulo V**, presenta la **discusión** y específicamente se realiza la discusión de los resultados sobre el diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia; instrumento de encuesta realizada; validación del instrumento por experto académico, confiabilidad del instrumento y definición de términos siempre relacionado con el diseño de modelo de gestión para incrementar el desempeño laboral de los operarios en pymes textiles peruanas.

**CARMEN LOPEZ CRUZ**

**“DISEÑO DE MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS OPERARIOS EN PYMES TEXTILES PERUANAS”**

**ÍNDICE**

Dedicatoria	01
Agradecimiento	02
Resumen	03
Abstract	04
Introducción	05

**CAPÍTULO I:**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	10
1.2 Delimitación de la investigación	19
1.3 Planteamiento del problema	20
1.4 Objetivos de la investigación	23
1.5 Justificación e importancia de la investigación	24
1.6 Alcances y limitaciones de la investigación	24
1.7 Definición de las variables	25

**CAPÍTULO II:**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Teorías generales relacionadas con la investigación	26
2.1.1. Teoría general de la administración empresarial	26



2.2.	Bases teóricas especializadas sobre la investigación	31
2.2.1.	Gestión empresarial	31
2.2.2.	Desempeño laboral	43
2.3.	Marco conceptual de la investigación	49
2.3.1.	Conceptos relacionados con la gestión la gestión empresarial	49
2.3.2.	Conceptos relacionados con el desempeño laboral	54
2.4.	Hipótesis de la investigación	59
2.5.	Marco filosófico, ético y sociológico de la investigación	63

### **CAPITULO III:**

#### **MÉTODO**

3.1.	Tipo de investigación	64
3.2.	Nivel de la investigación	64
3.3.	Métodos de la investigación	64
3.4.	Diseño de investigación	65
3.5.	Estrategia de prueba de hipótesis	65
3.6.	Operacionalización de las variables de la investigación	66
3.7.	Población de la investigación	67
3.8.	Muestra de la investigación	67
3.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
3.10.	Técnicas de procesamiento de datos	68
3.11.	Técnicas de análisis de información	69

## **CAPÍTULO IV:**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Contrastación de la hipótesis	70
4.2. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	73

## **CAPÍTULO V:**

### **DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	93
5.2. Conclusiones	95
5.3. Recomendaciones	97
5.4. Referencias bibliográficas	99

### **ANEXOS:**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	101
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	102
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	106
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	107
Anexo No. 5: Definición de términos	109

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes bibliográficos son los siguientes:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ECONOMIA

TESIS DE GRADO

Quispe (2013) en su Tesis: La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012. Considera que:

La alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe (ALBA) es una propuesta de integración que enfatiza la lucha contra la pobreza y la exclusión social. En la Habana – Cuba, los Presidentes Evo Morales en representación de Bolivia, Hugo Chavez a nombre de la República de Venezuela y Fidel Castro en representación de Cuba suscriben el acuerdo para la construcción del ALBA- TCP, iniciando de este modo un proyecto de integración y solidaridad abierto a todos los pueblos de América latina y el mundo. Es así que en la gestión 2006, Bolivia hace una alianza de Cooperación con Venezuela a través del afianzamiento de las relaciones entre ambos países y firman un acuerdo de cooperación bilateral, donde el Gobierno de Venezuela, en el marco del Convenio del ALBA –TCP, ha decidido poner en disposición del Gobierno de Bolivia un fondo de 100 millones de dólares “Fondo Especial de Financiamiento ALBA-TCP”; el mismo que está destinado a promover,

fomentar e incentivar redes productivas y desarrollo comunal con potencial económico y la promoción de la comercialización en el mercado interno y externo de las organizaciones sociales” para lo cual se crea dentro del Ministerio de Producción y Micro Empresa una Unidad Ejecutora.

La ejecución de los recursos estaba dirigida hacia actividades de los pequeños productores, así como a las de mayor impacto económico, político y social, en las siguientes líneas de financiamiento: Apoyo a la gestión productiva; Pre inversión; Línea de Desarrollo Empresarial; Línea de Apoyo a la Producción Asociativa; Línea de Apoyo al Biocomercio. A través de este convenio se llegó a aprobar 639 proyectos a nivel nacional, los principales beneficiarios fueron sectores productivos identificados en el Plan Nacional de Desarrollo del Estado Plurinacional (2006-2010), en : Madera, Cuero, Textiles, Alimentos, Metal Mecánica y otros sectores productivos priorizados, quienes por la necesidad de hacer crecer su productividad y de poder ampliar su mercado para mejorar su calidad de vida , su economía y al mismo tiempo la economía de su región optaron en participar para los créditos otorgados por el Convenio ALBA-TCP. Para lo cual se llegó a realizar una investigación para identificar aquellas estrategias empresariales que no se tomaron en cuenta para mejorar el desarrollo económico y social de las Unidades Productivas que fueron beneficiadas con este convenio.

De acuerdo a la teoría de la Integración, la misma está basado en principios de cooperación, solidaridad y complementariedad, por tanto los países forman alianzas con el propósito de intenta atacar los obstáculos que impiden la verdadera integración, como son la pobreza y la exclusión social; el intercambio desigual y las condiciones inequitativas de las relaciones internacionales, el acceso a la información, a la tecnología y al conocimiento; aspira a construir consensos para

repensar los acuerdos de integración en función de alcanzar un desarrollo endógeno nacional y regional, como una alternativa al modelo neoliberal , en ese sentido y enfocándonos al tema de investigación el ALBA-TCP tiene el propósito de superar la participación desigual de sus actores, es decir la inserción de Estados y las empresas en el escenario globalizado e internacional, y en ese sentido el ALBA TCP tiene como objetivo: Generar y complementar entre los sectores productivos, primando la cooperación a fin de enfrentar causas sociales antes que las económicas. De acuerdo al trabajo de investigación se pudo evidenciar algunos aspectos socio-económicos que se reflejaron en la economía nacional con respecto al Convenio firmado el 17 de mayo de 2006, en el marco del Acuerdo del ALBA-TCP para la instrumentación del “Fondo Especial de Financiamiento”, asimismo algunas falencias propias del entorno empresarial.

Con respecto al ALBA-TCP: Los programas sociales y solidarios promovidos por la ALBA- TCP, son pasos importantes para saldar la deuda histórica y emancipar a nuestros pueblos de los resultados adversos de la división mundial de las naciones. En este cuadro, Venezuela y Bolivia han trazado aspectos fundamentales de una política social coordinada y solidaria para sus pueblos. El ALBA-TCP con respecto al desarrollo económico los países miembros no han podido consolidar ni obtenidos resultados positivos sin embargo en materia social han obtenido resultados óptimos. Así mismo se basa en la ciencia del conocimiento como una estrategia encaminada a concretar la relación ciencia-economía. Para un mejor desarrollo económico se requiere estrategias acorde a su entorno político económico y social. Capitalismo: busca competitividad. ALBA-TCP: busca complementariedad y flexibilidad en los procesos de producción y organización en el manejo de las empresas. Los países

desarrollados invierten su tecnología obteniendo mayor producción en comparación de los países de América latina.

ALBA-TCP: **Ámbito Social:** Desarrollar la reciprocidad, la cooperación, en la perspectiva de la reducción efectiva de la pobreza, mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, sobre todo de los menos favorecidos.

ALBA-TCP: **Ámbito Económico:** Intercambio de bienes y servicios basados en los principios de solidaridad reciprocidad y complementariedad.

La Economía – al interior de Micro Empresas: Con respecto a este punto y conforme lo analizado en la presente investigación se concluye que la apertura económica por la que atraviesa nuestro país, deja al descubierto las principales falencias de las que atraviesan las Micro y pequeñas empresas ya establecidas, en contraste con las micro y pequeña empresas de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos). Las Microempresas en Bolivia aún les falta, para un mejor desarrollo fortalezas para poder desenvolverse en el mundo globalizado. Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados. Dichas Debilidades limitan el avance de este sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad de un mercado interno y externo, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos. Las MYPES en Bolivia aportan algo más de 28% del PIB, las características de rezago tecnológico y organizativo en las MYPES probablemente sean la razón de los bajos niveles de productividad, aspecto

que podría explicar su bajo aporte al PIB respecto a su proporción numérica de número de establecimientos económico. El registro de Fundempresa en la gestión 2005 fue de 2.738, microempresarios registrados y en la gestión 2008 fue de 4.144 incrementándose a un 100% de microempresas nuevas.

Gestión Empresarial: De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta y la revisión de los antecedentes de cada una de las carpetas de las Unidades Productivas del Departamento de Tarija, conforme lo analizado anteriormente, se concluye para este aspecto que: no se tomó en cuenta estas cuatro funciones básicas que debe tener en cuenta todo Micro empresa, que para gestionar eficientemente un negocio, se debe realizar: Planificación, Organización, Dirección y Control, que tiene un mismo significado que es “administrar”, “dirigir”, “accionar” todo esto no se trata más que hacer un eficaz y eficiente uso de los recursos con que cuente una Unidad Productiva. Manteniendo una visión amplia del negocio implica tomar en cuenta; cuál será la finalidad y la misión de la organización, definir claramente sus objetivos, preparación permanente a su personal, Identificar -mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. Se considera que los Micro y Pequeños Empresarios: No son conscientes o no saben de sus Ventajas Competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las Herramientas de Gestión ni en los asesores. Las Unidades Productivas operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la Toma de Decisiones. Una parte importante unidades productivas es que son vulnerables al actual entorno, porque carecen de la información y de la metodología

necesarias para llevar una buena gestión. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una situación de clara desventaja para afrontar la salida de ciertas épocas bajas con éxito. La capacidad de decisión como resultado de la aplicación permitiría posicionar mejora estas empresas.

Impacto económico: Una de las metas del convenio es: “Establecer sistemas productivos asociativos bajo principios de solidaridad y responsabilidad mancomunada sobre la propiedad, la producción y la gestión administrativa de los proyectos”. De acuerdo a lo analizado en el transcurso de la investigación se denota que: para que las Unidades Productivas del departamento de Tarija puedan desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de un sistema económico, hubiera favorecido mucho el manejo y el conocimiento de un proceso de gestión empresarial y la toma de decisiones, por la falta de esto, las Unidades Productivas llegaron a ignorar muchos aspectos, que mejorarían sus expectativas de desarrollo social, económico y productivos ya que no se tomó en cuenta la , eficiencia, eficacia y la efectividad para la mejora continua.

Sum (2015) en su Tesis: Motivación y desempeño laboral; indica:

La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización



se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo. En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el

colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros. Se han generado diferentes programas para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos. Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros.

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción.

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría

favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

## **1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **DELIMITACIÓN ESPACIAL:**

Este trabajo se desarrolló en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

Esta investigación es de actualidad. Aunque para fines de diagnóstico se tomó información de los años 2014 hasta la actualidad.

### **DELIMITACIÓN SOCIAL:**

La investigación permitió establecer relaciones públicas con las personas relacionadas con las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **DELIMITACIÓN TEÓRICA:**

En esta investigación se trata las siguientes teorías:

- Gestión empresarial.
- Desempeño laboral.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El problema ha sido identificado en la gestión de las pequeñas medianas empresas peruanas.

Esto se concreta en la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad de dichas empresas.

Se ha determinado que las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas, pese al esfuerzo de sus autoridades y funcionarios no han tomado las decisiones más adecuadas en lo económico, financiero, administrativo, operativo; lo que afecta el incremento del desempeño laboral.

Las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas no vienen siendo lo suficientemente eficientes, debido a una inadecuada racionalización de recursos, lo que afecta la productividad en la producción de bienes y servicios.

Las Empresas de Lima Metropolitana, no vienen logrando efectividad, debido a la falta de cumplimiento de metas y objetivos, lo que afecta la productividad en la producción de bienes y servicios pequeñas y medianas empresas textiles peruanas, no tienen programas de mejoramiento de procesos y procedimientos, lo que afecta la productividad de bienes y servicios.

Las Pymes textiles peruanas no tienen niveles de competencia en recursos, actividades y productos, lo que afecta la productividad de bienes y servicios de las Pymes.

Las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas, al no tomar las decisiones adecuadas no disponen de un eficiente capital de trabajo, así como de una eficiente estructura de bienes de capital en sus finanzas, lo que afecta la productividad de bienes y servicios.

Las Pymes, tienen ingresos que no son suficientes para los costos y gastos que genera su actividad, lo que afecta la productividad de bienes y servicios.

Las causas que han dado lugar a los síntomas o efectos, son las siguientes: Las Pymes textiles, no disponen manuales de políticas que estén engarzadas a las normas y a las necesidades del mercado; lo que no permite incrementar el desempeño laboral de las Pymes, no disponen de presupuestos tácticos y operativos que les permitan medir a priori la liquidez. En tanto cualquier resultado que obtengan no puede ser medido, porque no hay un instrumento de comparación; asimismo los resultados obtenidos tampoco se comparan con las entidades del mismo nivel y giro. Otra causa de la situación problemática de las Pymes es la deficiente identificación de riesgos en las actividades, procesos y procedimientos empresariales. No disponen de políticas tendentes a la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad. Las Pymes textiles, afrontan una desarticulación de las políticas, estrategias, procesos y procedimientos que no facilitan la productividad de bienes y servicios. No se ejecuta eficientemente el diagnóstico empresarial dentro del marco de la planeación estratégica, que permita visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tienen las empresas. Falta de un seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información necesaria que permita no dejar de lado nunca las perspectivas a mediano y largo plazo para saber si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión empresarial.

De continuar esta situación: Las Pymes textiles, continuarán teniendo problemas en la productividad de sus recursos. Las Pymes textiles, no podrán sacarle el máximo provecho a los recursos que explotan. Las Pymes textiles peruanas, continuarán no cumpliendo metas y objetivos. Las Pymes textiles peruanas continuarán sin procesos de mejoramiento continuo. Las Pymes textiles peruanas, algunas más que otras, no aprovecharían las oportunidades para ser competitivas; tampoco aprovecharían las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus metas, objetivos que son elementos trascendentes. Dichas entidades no tendrían

un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones para elevar la productividad de bienes y servicios. La situación problemática no permitiría la existencia de un ambiente propicio para la competitividad.

### **1.3.2. ESTRUCTURACION DEL PROBLEMA**

#### **1.3.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL:**

¿Cómo la gestión empresarial podrá incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?

#### **1.3.2.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

- 1) ¿Cómo planear la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?
  
- 2) ¿Cómo organizar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?
  
- 3) ¿Cómo dirigir y liderar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?
  
- 4) ¿Cómo controlar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la forma como la gestión empresarial podrá incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Establecer la manera como planear la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 2) Determinar la forma como organizar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 3) Establecer la manera como dirigir y liderar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 4) Determinar la forma como controlar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.



## **1.5. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

- 1) Este trabajo se justifica porque busca solucionar el problema del desempeño laboral de las Pymes textiles peruanas;
- 2) Dicha solución será mediante la gestión empresarial.

### **1.5.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

Este trabajo es importante porque permitirá reforzar los conocimientos acerca de los modelos de gestión respecto al desempeño laboral (rendimiento laboral) para el logro de la calidad e incremento de la productividad en la producción de bienes y servicios.

## **1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo alcanza exclusivamente a las Pymes textiles del Emporio Industrial Gamarra.

### **1.6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está limitado por sus variables e indicadores. No sale de ese marco. No responde por otros aspectos.

## **1.7. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

La gestión empresarial es la actividad que permite planear, organizar, dirigir, liderar y controlar los recursos, actividades y procesos empresariales.

### **1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

El desempeño laboral es el resultado del trabajo de los colaboradores.

### **1.7.3. PYMES TEXTILES PERUANAS**

Las pymes textiles Peruanas son entidades que se encargan de transformar las materias primas en productos textiles; pueden operar como personas naturales y personas jurídicas y tienen metas, objetivos y una misión que cumplir en la economía peruana e internacional.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

En la teoría de Hernández (2011) en su Libro: Introducción a la administración. Teoría general Administrativa: origen. Evolución y vanguardia. Se tiene lo siguiente:

En la medida que se desarrolló la civilización, el ser humano tuvo que crear sistemas de registro para controlar y administrar sus intercambios de productos en el comercio. Poco a poco evolucionaron los sistemas administrativos y mejoró la productividad, lo cual determinó la capacidad de una sociedad para dominar a otra mediante sus productos. Así, pronto se dio cuenta el hombre de que la gestión comercial y la producción de bienes y servicios constituyen un factor estratégico y son la base del desarrollo económico y social. Durante la civilización grecorromana se formularon teorías y métodos administrativos más complejos. Apareció en el derecho de esa época el contrato de mandato (figura jurídica que permitía delegar los asuntos administrativos a un tercero capacitado para atender, en nombre de otro u otros, la gestión y administración de una propiedad, de un navío o de una caravana comercial). El mandato es el antecedente del management contemporáneo o del gestor de negocios español o francés. Posteriormente, cuando la Revolución industrial hizo más complejos los sistemas de producción y comercialización, surgió el estudio de la administración como ciencia, sobre todo en los países más avanzados de la época: Inglaterra, Estados Unidos de América, Alemania y otros. Muchos autores reconocen al inglés Adam Smith como pionero y principal pensador de los temas económico-administrativos de ese periodo, con gran influencia en la formación del sistema

capitalista porque sentó las bases para dividir las operaciones de los procesos. Esto propició que la producción en serie incrementara la productividad y el desarrollo industrial, lo cual permitió modificar el sistema gremial de producción basado en la destreza de un oficial para elaborar un producto completo, condición imperante durante la Edad Media hasta antes de la Revolución industrial.

El desarrollo industrial favoreció la creación de las primeras escuelas de gestión de negocios y administración. En 1881, Joseph Warton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, patrocinó la fundación de la primera escuela de comercio, negocios y administración en Estados Unidos. En 1908, la Universidad de Harvard estableció la carrera de administración de empresas para el desarrollo del management directivo, equivalente a lo que en Francia y en España se llama actualmente gestión de negocios o gestión empresarial. Luego de la Segunda Guerra Mundial surgió un interés por formar administradores de empresas en todo el mundo. En el estado mexicano de Nuevo León, los principales industriales fundaron el Tecnológico de Monterrey para formar administradores y gerentes de sus empresas.

En la teoría de Hernández (2011) en su Libro: Introducción a la administración. Teoría general Administrativa: origen. Evolución y vanguardia. Se tiene lo siguiente:

La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. Cuando en una economía todas sus unidades productivas tienen estas características se logra el desarrollo económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tengan como objetivo estratégico el desarrollo empresarial.

Gestión y gerencia de empresas: El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.

La competencia entre empresas y la globalización de la economía han llevado a mejorar los niveles de internos administración de las organizaciones en cuanto a la productividad en la utilización de sus recursos; pero, por otro lado, la gerencia de las empresas tiene que gestionar mejores negociaciones con sus clientes, proveedores, trabajadores y en general con todas las partes interesadas y afectadas por la actividad empresarial. Por esto, la correcta administración de una empresa implica contar con gerentes capaces de manejar tanto la administración como la gestión. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo.

Los gerentes y administradores deben tener claros estos conceptos: productividad, competitividad y rentabilidad.

La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. Se calcula de la siguiente forma:

Productividad: Producto Insumos. La productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa.

La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.

La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron

La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos.

La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia.

En relación con la rentabilidad, la gerencia cuida la rentabilidad y los recursos económicos de la empresa. La rentabilidad es el índice o coeficiente de utilidades o beneficios que rinde el capital invertido en una empresa. La rentabilidad de la empresa es un factor clave porque al poner su capital en una empresa y sus negocios, los inversionistas lo hacen con el fin de incrementarlo en razón del riesgo que implica. De ahí que es común oír a los inversionistas decir que “a mayor riesgo, mayor utilidad”.

Cuando un ahorrador deposita su dinero en el banco el riesgo es pequeño, y cuando lo invierte en una empresa busca una utilidad mayor que la del banco.

La libertad y la empresa: La creación y el desarrollo de las empresas sólo se dan en un sistema de libertad. Un sistema de libertad de empresa consiste en que cualquier persona o grupos de personas pueden participar en el mercado con iniciativas empresariales, pero sin caer en prácticas monopólicas y otros ejercicios que

distorsionen la natural autorregulación económica dada por las fuerzas de la oferta y la demanda.

El marco legal y la empresa: Otro elemento complementario para el desarrollo de la empresa lo constituye el marco legal que les dé seguridad jurídica a los diferentes actores de un sistema económico, ya que si el marco jurídico cambia en forma continua, las empresas no pueden planear a mediano y largo plazos. Además de este marco jurídico promotor del desarrollo, el Estado tiene el deber de llevar a cabo una planeación del desarrollo del país en un horizonte de largo alcance que le sirva de marco a la empresa para su gestión y administración. La libertad empresarial se liga a una responsabilidad social expresada en empleo, precios justos, salarios remuneradores, pago de impuestos, protección del ambiente y otros compromisos sociales. El cumplimiento de la responsabilidad social favorece al desarrollo sostenible de las empresas y de un país.

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL**

Según Amaru (2009) en su Libro: Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo; se tiene que:

En el marco de la gestión empresarial o administración empresarial; la sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones.

Objetivos y recursos: Son palabras clave en la definición de administración y de organización. Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo. Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia para muchas personas. Salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración que se les ofrecen como retribución por su trabajo o su inversión, les permiten adquirir los bienes y servicios que necesitan. El desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general. Atender todas esas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas. Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y de alcanzar sus objetivos.

Eficiencia y eficacia: Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las



crearon. Dos palabras indican cuando una organización se desempeña de acuerdo con las expectativas de los clientes y de quienes manejan los recursos: eficiencia y eficacia. La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización. La palabra eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización. Las organizaciones pueden ser eficientes y eficaces, o ineficientes e ineficaces, y crear problemas en vez de resolverlos. Todo depende de la forma en que se les administre. El papel de la administración consiste pues en asegurar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Según Amaru (2009) en su Libro: Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo; se tiene que:

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control. La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social. Para aprovechar mejor el estudio de la administración, usted debe pensar en situaciones prácticas en que las personas utilicen recursos para producir bienes y servicios. Considere organizaciones cercanas, como las panaderías, los supermercados, el ayuntamiento de su ciudad y otras, con las cuales tenga contacto directo. Piense también en organizaciones distantes, pero que influyan en su vida: la televisora que emite los programas que ve, las empresas que fabrican los productos que utiliza (como

ropa y automóviles) y las compañías que ofrecen servicios como teléfono, agua, drenaje y energía eléctrica. Piense en la organización donde trabaja o en la más grande de todas: el gobierno.

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Éstas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización. La sociedad moderna es una sociedad organizacional. Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración. Ha llegado el momento de explicar qué son las teorías de la administración.

Según Amaru (2009) en su Libro: Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo; se tiene que:

Las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones. La teoría general de la administración es el conjunto de esas teorías, las cuales se designan por medio de diferentes términos que se explican a continuación. Las teorías son explicaciones, interpretaciones o proposiciones sobre la administración y las organizaciones. Por ejemplo: las teorías de la burocracia y de la motivación. La propia definición de administración como el

proceso de planear, organizar, dirigir y controlar es una teoría. Un enfoque, también llamado pensamiento, punto de vista o perspectiva, es un aspecto particular de las organizaciones o una forma de estudiarlas. Por ejemplo: los enfoques, sistémico y conductual. Una escuela es una línea de pensamiento o un conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio: la escuela de relaciones humanas, la escuela japonesa.

Un modelo de gestión (o de administración) es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo. Muchas veces, el modelo se asocia a una base cultural: el modelo japonés de administración. Un modelo de organización es un conjunto de características que definen las organizaciones y la forma en que éstas se administran. Por ejemplo: el modelo burocrático (o mecanicista) de organización. Una doctrina (o precepto) es un principio de conducta que contiene valores implícitos o explícitos. Las doctrinas recomiendan cómo actuar, al orientar el juicio y las decisiones de los administradores. Por ejemplo, el movimiento de administración científica tiene una doctrina de la eficiencia. Las técnicas son soluciones a problemas. Los organigramas, las metodologías de planeación, los estudios de tiempos y movimientos y los sistemas de control son ejemplos de técnicas. A una misma idea se le puede designar, y normalmente así sucede, de diferentes maneras: teoría, escuela, pensamiento, enfoque, etc. Estos términos se utilizan en forma indistinta aquí; en ocasiones uno y en ocasiones otro, según el contexto.

Según Amaru (2009) en su Libro: Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo; se tiene que:

En el umbral del siglo XXI, los cambios en todos los tipos de entornos (competitivo, tecnológico, económico y social) llevaron al surgimiento de nuevos conceptos y técnicas para administrar las organizaciones. A esas innovaciones en la teoría y práctica se les llama nuevos paradigmas de administración. Los paradigmas son modelos o patrones que definen una época o contexto.

A continuación se examinan brevemente algunos cambios en los paradigmas en el umbral del siglo XXI.

**Eficiencia.** Para lograr una mayor eficiencia en la utilización de sus recursos y reducir costos, las organizaciones atenuaron las jerarquías, simplificaron sus procesos de trabajo, promovieron el aumento de la productividad y disminuyeron sus plantillas de jefes, al transferir los poderes de decisión a los funcionarios operativos (facultamiento).

**Competitividad.** A principios del siglo XX, la palabra clave era eficiencia. A principios del siglo XXI, la palabra clave es competitividad. La expansión de las empresas multinacionales, la facilidad de transporte, la eliminación de las restricciones aduaneras y tributarias y la formación de bloques económicos, como el TLCAN, la Unión Europea y el Mercosur, crearon un mercado competitivo a escala mundial.

**Interdependencia.** Al mismo tiempo que incentivó la competitividad entre empresas, la economía globalizada volvió interdependientes a los países y a las economías nacionales. Así, los problemas económicos de un país con una economía frágil provocan ya un efecto sistémico que afecta a numerosas naciones. La sociedad global creó necesidades de administración global.

**Administración informatizada.** La tecnología de la información comenzó a presentarse en todos los procesos administrativos y productivos. Los ejércitos de

contadores, auxiliares de oficina y operarios del pasado fueron sustituidos por computadoras. Algunas funciones de control, que los gerentes tenían que realizar personalmente, también fueron absorbidas por las computadoras.

**Administración emprendedora.** La pérdida de las perspectivas de un empleo duradero y de una carrera en las grandes organizaciones motivó a muchas personas a intentar ser su propio jefe. Por ello, la administración emprendedora (que completa la tradicional administración formadora de empleados) se convirtió en una tendencia social importante. Al mismo tiempo, las grandes empresas intentan estimular el espíritu de los emprendedores internos, capaces de descubrir e implantar nuevos negocios.

**Enfoque en el cliente.** A principios del siglo XX, el administrador no necesitaba preocuparse tanto por el cliente como lo hace su colega de 100 años después. El consumismo surgió en la década de 1960, a partir de la necesidad de evitar los riesgos para la vida causados por productos (en especial el automóvil). Pronto se transformó en una doctrina de conducta de las sociedades en relación con sus proveedores de productos y servicios. Esa conducta está amparada por la legislación que existe en muchos países para proteger al consumidor.

**Medio ambiente.** A medida que se agravaron los problemas provocados por los daños al medio ambiente, afectando la salud y el bienestar de las personas, la sociedad comenzó a reaccionar. Una importante consecuencia, que marcó la década de 1960, fue la legislación que limitaba la libertad de decisión y acción de las empresas. El administrador moderno debe tomar innumerables decisiones considerando esas leyes, como la ubicación de empresas, construcción, proyectos y embalaje de productos.

**Calidad de vida.** Cuestiones que en el pasado hubieran sido irrelevantes, muchas de ellas relacionadas con la administración de recursos humanos, tomaron una dimensión considerable para las empresas de la actualidad. La salud y la educación del empleado y de su familia, los beneficios, la participación en los resultados de la compañía y el estrés del ejecutivo, entre otros, son asuntos que forman parte de la agenda del administrador moderno.

**Surgimiento del tercer sector.** Con el aumento de los problemas sociales y la incompetencia del Estado para resolverlos, la sociedad empezó a organizarse para cuidar de sí misma. Se consolidaron las organizaciones no gubernamentales (ONG), que se han convertido en socias de las empresas en programas de asistencia social, protección del ambiente y defensa de intereses específicos. Las ONG, que constituyen el tercer sector, representan a agentes económicos expresivos y es necesario que se les administre con eficiencia. La administración del tercer sector se convierte así en una disciplina con vida propia.

En la óptica de Münch (2010) explicada en su Libro: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, se tiene que:

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Lyndall F. Urwick llama a estas dos

fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos.

**Planeación.** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

**Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

**Integración.** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

**Dirección.** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

**Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El criterio de las cinco etapas son las más aplicadas, porque es uno de los más aceptados, además de que ofrece mayor claridad para fines didácticos. El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes

administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

Para Münch (2010) en su Libro: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo:

La administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio. La observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad. De hecho, todas las organizaciones deben de poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones. Los valores éticos de la administración son:

**Sociales:** Son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la comunidad a través de: Calidad del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad. Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población. Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener al gobierno. Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo. Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

**Organizacionales:** Su finalidad es mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social: Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos. Optimizar la coordinación de recursos. Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos. Proporcionar servicios y productos.

**Económicos:** Se orientan a la obtención de beneficios económicos: Generar riqueza para la sociedad y los accionistas. Máxima obtención de utilidades. Manejo adecuado



de recursos financieros. Desarrollo económico del grupo social. Promover la inversión.

Para Münch (2010) en su Libro: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo:

Las materias primas son los elementos, sustancias o insumos necesarios para producir un artículo. El objetivo del control de inventarios es mantener la calidad óptima de los materiales, y la existencia y disponibilidad inmediata de los mismos para que se minimicen los costos de almacenaje. Una de las funciones básicas de la administración de recursos materiales es el control de inventarios. El mantener, ordenar y almacenar existencias implica costos, entre éstos el deterioro y las mermas que pueden representar grandes cantidades de dinero. El control de inventarios tiene como finalidad disponer de la cantidad exacta de materiales evitando escasez o exceso. Existen diversos sistemas y software de control de inventario. Los inventarios pueden ser: de materia prima, producción en proceso, producto terminado, diversas herramientas y refacciones, papelería e insumos de oficina. Las técnicas para el control de inventarios van desde los sistemas manuales a los informáticos. Dos de las técnicas más efectivas son los inventarios justo a tiempo (JAT) y el Kanban.

Los inventarios justo a tiempo representan una de las técnicas que han incidido en el éxito de las organizaciones japonesas. Consiste en tener el mínimo de inventarios, tanto de materia prima como de producción en proceso y producto terminado, para evitar los costos de almacenamiento y garantizar la satisfacción de los clientes, de tal forma que cuando se requiere la materia prima el proveedor la surte en la cantidad, calidad y tiempo adecuados. El proveedor entrega los componentes y las partes a la

línea de producción justo a tiempo para ser ensamblados. Otros nombres para éste u otros métodos muy similares son inventario cero y producción sin inventario. Para que el método justo a tiempo funcione, deben cumplirse diversas condiciones: 1. La calidad de los insumos debe cumplir con los estándares; el material defectuoso puede detener toda la línea de producción. 2. Deben existir relaciones de colaboración con los proveedores. Se requieren proveedores confiables y capacitados. Los sistemas Kanban y justo a tiempo están íntimamente relacionados con el enfoque de la calidad total. El sistema Kanban es complemento del JAT. Kanban en japonés significa tarjeta o boleto; en este sistema se controlan los inventarios a través de tarjetas que enumeran las características clave de los materiales.

Para Münch (2010) en su Libro: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo:

En la actualidad, con la globalización, resulta indispensable la aplicación de la mercadotecnia para lograr una mayor competitividad. Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas. Para facilitar su comprensión, cada etapa se estudia por separado; sin embargo, en la práctica, éstas se llevan a cabo simultáneamente. La administración de mercadotecnia se maneja de manera integral más que como un conjunto de actividades aisladas. Lograr el éxito de un producto o servicio requiere un enfoque creativo que no se limite a la utilización de los medios tradicionales, sino al aprovechamiento de la tecnología y los avances de los medios de comunicación; a la utilización de herramientas y medios hasta ahora inexplorados, y de toda una gama de estrategias

que permitan una mayor penetración en la mente del consumidor, mediante la mezcla de mercadotecnia.

La mezcla comercial o de mercadotecnia comprende todas las variables o factores controlables para atraer al mercado meta. Mediante ésta se definen los atributos que debe reunir el producto o servicio que la organización ofrece a sus clientes potenciales, por lo que constituye un factor clave en el éxito o el fracaso. La mezcla deberá ser distinta a la de los competidores, y representar una ventaja significativa y un valor agregado para el consumidor. La mezcla de mercadotecnia está integrada por las cuatro “p” que son:

**Producto.** Conjunto de características tangibles e intangibles: envase, empaque, marca, etiqueta, el producto en sí, etcétera.

**Precio.** Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto. Para fijarlo se toman en cuenta factores como: demanda, participación en el mercado, competencia, costos, etcétera.

**Plaza.** Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución y posicionamiento.

**Promoción.** Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

### **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

Para Levy-Leboyer (2012) en su Libro: Evaluación del personal: Los métodos a elegir. Se tiene lo siguiente:

El desempeño laboral o análisis del trabajo constituye la primera etapa del desarrollo de un procedimiento de evaluación. Es, además, una etapa de capital importancia. En efecto, hay dos campos conceptualmente distintos, el de las actividades laborales y el que se refiere a las aptitudes y características humanas. El análisis del trabajo es el que proporciona los datos precisos para establecer conexiones entre ambos campos. Lo ideal sería llegar a constituir una clasificación común para las actividades laborales, las aptitudes y características requeridas y los métodos para medirlas. A falta de esta «multitaxonomía», habrá que utilizar en cada caso un análisis del trabajo con objeto de poner a punto una estrategia que permita vincular estos campos entre sí. En este sentido, el análisis del trabajo habrá de permitir precisar lo que hay que predecir, es decir, los aspectos del trabajo (comportamiento o rendimiento) que resultan básicos para la buena marcha de la tarea o la realización de la función para deducir de ahí las características individuales necesarias y requeridas. También debería permitir dicho análisis describir las relaciones que eventualmente puedan existir entre los diferentes aspectos del trabajo, entre las diferentes características requeridas y, finalmente, entre ambos sistemas. El análisis del trabajo se utiliza en otros terrenos, sobre todo en el de la ergonomía, con fines específicos diferentes. Dentro del marco que aquí nos interesa, es decir, el de la evaluación del personal, puede tener tres objetivos distintos y que se sitúan a diferentes niveles de intervención:

El análisis de tareas puede utilizarse directamente para elaborar unas pruebas profesionales o pruebas «situacionales» que posteriormente sirvan como técnicas de evaluación.

El análisis de tareas puede asimismo facilitar un cúmulo de informaciones que posteriormente servirán para elegir unos indicadores adecuados entre las técnicas de evaluación existentes, ya que corresponderán a aspectos esenciales de la tarea analizada.

Finalmente, el análisis de tareas puede servir para crear familias ocupacionales e identificar los elementos comunes que caracterizan las ocupaciones o las funciones de una misma familia. Tal clasificación, si está correctamente hecha, ofrece numerosas ventajas. Más adelante veremos que puede servir para identificar unos indicadores de éxito profesional común para una misma familia. También puede servir de base para los planes de formación y movilidad cuando la evolución de las condiciones tecnológicas o económicas exija cambios de destino entre el personal.

¿A dónde debe conducir el análisis del trabajo? O dicho, en otros términos, ¿qué es lo que ha de contener el documento que resulte de dicho análisis? El contenido tipo de una descripción de puesto o función consta de seis epígrafes distintos (Smith y Robertson, 1986): 1. Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función. 2. Los objetivos concretos del puesto o función, es decir, su situación dentro de la organización y de su organigrama. 3. Las responsabilidades de la persona titular del puesto o función, es decir, qué es lo que tiene que hacer y el tipo de resultados que de ella se esperan. Tales responsabilidades pueden referirse tanto a fabricación de productos como a prestación de servicios. Si es preciso, habrá que detallar la calidad que se exige, así como los instrumentos o los medios técnicos que conviene emplear, que el titular del puesto deberá conocer a fondo. Si el puesto o la función implican el establecimiento de una jerarquía o la formación de personal, habrá que precisar el número de personas encuadradas, el

grado de responsabilidad que supondrá su selección, su trabajo y la gestión de su carrera. Si el puesto o función implican responsabilidades de orden financiero, es necesario detallarlas (su naturaleza, el nivel de decisión y control...). Finalmente, habrá que precisar también el apoyo y el control que el titular del puesto tendrá por parte de su superior.

4. Relaciones con las demás personas. No sólo habrá que mencionar las personas con las que el titular del puesto mantendrá un contacto regular, sino también el contenido de sus relaciones: manejo de información, asistencia técnica, órdenes que se han de impartir o recibir, etc. Si el trabajo implica la animación de equipos o de grupos, habrá que especificarlo también. Si el puesto implica contactos con los clientes, deberán describirse con la mayor precisión.

5. Condiciones físicas del trabajo: este apartado se refiere sobre todo a la descripción del trabajo del personal de producción y servicio. En él hay que incluir la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.

6. Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas, retiros y pensiones, existencia de primas o bonos y su forma de atribución, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

Para Levy-Leboyer (2012) en su Libro: Evaluación del personal: Los métodos a elegir. Se tiene lo siguiente:

Los métodos de análisis del trabajo no son de por sí específicos de los diferentes objetivos antes descritos. En cada caso, habrá que elegir el método en función de las posibilidades que ofrezca la situación del trabajo, el tiempo de que se disponga y la naturaleza de la tarea en sí. El análisis puede orientarse más bien hacia el trabajo o hacia el trabajador. En el primer caso, es básicamente un análisis descriptivo y

contempla ante todo las tareas que el trabajador debe efectuar; en el segundo caso, en cambio, el análisis permite describir las actividades que el trabajador pone en marcha para que esas tareas se cumplan efectivamente y sus normas mediante el análisis de conductas operativas y poniendo en evidencia las reglas de actuación del operario (Sperandio, 1984).

La diferencia entre ambas estrategias no parece revestir mayor importancia, en la medida en que el resultado final del análisis del trabajo, en cuanto paso previo a la evaluación profesional, desembocará en una lista de exigencias del puesto o función. Efectivamente, será preciso, en ambos casos, en un momento dado, deducir las características individuales que se requieren, ya sea a partir de la lista de tareas o de la lista de actividades que se han de poner en juego. No obstante, parece que en los trabajos publicados se percibe una preferencia hacia las descripciones que «se orientan hacia el trabajador», ya que proporcionan un cuadro de comportamiento más general y menos ligado a las características técnicas específicas de cada puesto. En contrapartida, el análisis del trabajo «orientado hacia la tarea» representa un paso previo muy fecundo, si se pretende reunir muestras específicas de situaciones o comportamientos, que servirán más adelante de base para desarrollar pruebas profesionales y «tests de situación».

El método más directo y más utilizado para realizar un análisis del trabajo consiste en interrogar a las personas en sus puestos, así como a sus mandos, por medio de una entrevista abierta. Las ventajas de este método radican en su flexibilidad y en su fácil puesta en práctica. Muchas veces, permite obtener informaciones interesantes y que van más allá de la descripción, sobre todo en cuanto a la forma en que la tarea y sus dificultades son apreciadas por los operarios (de Keyser y otros, 1970). No obstante, requiere tiempo y las informaciones reunidas son difíciles de analizar

sistemáticamente. La entrevista puede realizarse también con un grupo de interlocutores competentes. Estas entrevistas de grupo pueden parecer más ricas de contenido, debido a las interacciones entre los miembros del grupo, pero son difíciles de organizar y no siempre es posible controlar el impacto de algún miembro del grupo con gran influencia sobre el resto.

Es posible hacer que la entrevista y sus resultados sean más sistemáticos utilizando un cuestionario o una lista de control. Ambos exigen una profunda preparación, que comienza con la lectura de todos los documentos existentes respecto a las responsabilidades y actividades de los puestos y funciones a analizar y continúa muchas veces con una entrevista preparatoria con los mandos, para precisar cuáles son las actividades más frecuentes, las más importantes y, eventualmente, las necesarias desde el punto de vista de la seguridad y del valor añadido. Pueden mejorarse los cuestionarios y listas de control dándoles forma cuantitativa, es decir, haciendo evaluar cada una de las actividades o características necesarias mediante un baremo cifrado que permitirá, en caso necesario, tratar los datos de manera estadística.

Este trabajo puede iniciarse sin tener que partir de cero. En efecto, algunas investigaciones llevadas a cabo, sobre todo en los Estados Unidos, han permitido elaborar cuestionarios exhaustivos que son sistemáticos en la medida en que representan los resultados de análisis factoriales realizados sobre un gran número de actividades y descripciones. El PAQ (Position Analysis Questionnaire, Cuestionario para el análisis de puestos) \* de McCormick es, probablemente, el más conocido y más antiguo entre este tipo de cuestionarios. Contiene 189 descripciones de actividades reagrupadas en cinco categorías, que se obtuvieron de la siguiente forma: con la colaboración de 70 empresas industriales, McCormick logró reunir descripciones de 536 puestos diferentes. El trabajo de análisis para cada puesto fue



realizado de forma separada por dos personas diferentes y se calcularon las correlaciones entre los resultados obtenidos por ambas. Estas correlaciones son elevadas, ya que van de 74 a 89. Las 536 descripciones se dividieron luego al azar en dos grupos de 268 puestos cada grupo, haciéndose sobre cada uno de ellos, y de manera independiente, sendos análisis.

Por otra parte, la idea de utilizar una prueba profesional para evaluar las posibilidades de éxito de un candidato a un puesto de trabajo no es nada nueva. Lo nuevo es el afán de elaborar unas pruebas profesionales que posean las cualidades métricas descritas en el capítulo tres. Ello supone tres pasos: normalizar los métodos utilizados, incluyendo por supuesto la calificación de las pruebas profesionales, analizar su significado y controlar su validez. Una prueba profesional es básicamente una muestra de trabajo, o dicho de otra manera, una tarea elegida porque se piensa preferentemente basándose en un análisis del trabajo que dicha tarea o tareas prueba son representativas de la tarea o tareas que el candidato habrá de efectuar en el ejercicio de su actividad profesional. En algunos casos, las pruebas profesionales se presentan bajo el mismo aspecto que los tests de aptitud y llevan incluso el nombre de test. Tal es el caso, por ejemplo, de los tests para puestos administrativos que figuran en los catálogos de editores de tests y que en realidad son pruebas profesionales elaboradas para oficios burocráticos. En los Estados Unidos, la New Jersey Civil Service Commission ha desarrollado una gran panoplia de pruebas para oficios cualificados tales como electricista, fontanero, carpintero, etc., que las hace pasar en un edificio especialmente equipado al efecto. Algunos de los tests elaborados por el servicio psicológico representan asimismo simulacros que guardan la mayor similitud posible con los puestos reales de trabajo. En otros casos, estas «pruebas» merecen el nombre de «tests de situación» porque están constituidos por situaciones-test que simulan una situación real de la profesión en cuestión. El sujeto enfrentado a esa situación ha de tratarla y su

comportamiento es analizado del modo más preciso y sistemático posible por unos observadores formados y pertrechados de unas parrillas de observación adecuadas.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Según Newstrom (2011), en su Libro: Comportamiento humano en el trabajo:

Todas las organizaciones necesitan obtener resultados o productos importantes. Una meta dominante para muchas es ser productivo, así que esta orientación a resultados es un hilo común entretejido en el comportamiento organizacional. La productividad, en su expresión más simple, es una razón que compara las unidades de producto con las unidades de insumos, a menudo respecto de una norma predeterminada. Si se obtiene más producto de la misma cantidad de insumos, la productividad mejora. O si se utilizan menos insumos para obtener la misma cantidad de producto, la productividad se eleva. La idea de productividad no significa que se deba obtener más producto; es, en cambio, una medida de la eficiencia con que se obtiene cualquier producto que se desee. En consecuencia, una mejor productividad es una medida valiosa de la eficacia con que se usan los recursos en la sociedad. Significa que se consume menos para obtener cada unidad de producto. Hay menos desperdicio y mejor conservación de recursos, resultado cada vez más apreciado en la sociedad.

A menudo, la productividad se mide en términos de insumos y productos económicos, pero los insumos y productos humanos y sociales también son importantes. Por ejemplo, si un mejor comportamiento organizacional eleva la satisfacción en el trabajo, se genera un producto o resultado humano. En la misma forma, cuando los programas de desarrollo de empleados llevan a un producto secundario de mejores ciudadanos en una comunidad, ocurre un valioso resultado social. Las decisiones de

comportamiento organizacional suelen referirse a asuntos humanos, sociales o económicos, por lo que a lo largo de este libro se examinan numerosos efectos orientados a resultados de un comportamiento organizacional eficaz. Por ejemplo, se crean productos y servicios de alta calidad y un nivel elevado de satisfacción de los clientes si la organización presta atención a lo que dicen los clientes, forma asociaciones con los proveedores, procura el mejoramiento continuo de los métodos de operación, capacita a los empleados para que comprendan y sepan usar las herramientas estadísticas y consigue la participación significativa de los empleados en sistemas basados en equipos.

Según Newstrom (2011), en su Libro: Comportamiento humano en el trabajo:

El papel del comportamiento organizacional en la creación de resultados organizacionales se ilustra por un conjunto de factores y las relaciones que surgen entre ellos. Echemos primero un vistazo a la habilidad de un trabajador. Se suele aceptar en general que el producto del conocimiento y la destreza propia en su aplicación constituyen el rasgo humano conocido como habilidad. Las habilidades mejoran con la contratación de mejores trabajadores (es decir, con un alto potencial de aprendizaje, mayor experiencia previa y el deseo de tener éxito) o al proporcionar a los empleados existentes capacitación relacionada con su puesto. La motivación resulta de las actitudes de una persona que reacciona en una situación específica. Se destaca las actitudes de los empleados y la forma en que los afectan los factores situacionales para determinar la motivación.

La interacción entre motivación y habilidad determina el desempeño potencial de una persona en cualquier actividad (véase PP en la ecuación 3). Desde luego, el

comportamiento organizacional también tiene su parte en la motivación de los trabajadores para que adquieran el otro factor, la habilidad. El potencial para el desempeño humano tiene que mezclarse con los recursos (R), y a un trabajador se le debe dar la oportunidad (O) de desempeñarse para obtener resultados organizacionales. Los recursos como herramientas, energía y suministros se relacionan sobre todo con los factores económicos, materiales y técnicos en una organización. El comportamiento organizacional tiene un papel clave en ofrecer la oportunidad de tener un buen desempeño, como lo expondremos en la necesidad de atribución de facultades de decisión.

### **Enfoque de sistemas**

Según Newstrom (2011), en su Libro: Comportamiento humano en el trabajo:

Tratar a una organización como un sistema es de crucial importancia para su éxito. Entre los elementos fundamentales del enfoque de sistemas<sup>9</sup> están los siguientes: 1. Hay muchas variables dentro de un sistema. 2. Las partes de un sistema son interdependientes (una parte afecta muchas otras partes y es afectada por muchas en una forma compleja). 3. Hay muchos subsistemas dentro de sistemas mayores. 4. Los sistemas generalmente requieren insumos, realizan algún proceso y obtienen productos. 5. El mecanismo insumo-proceso-producto es cíclico y autosustentable (es continuo, repetitivo y se realimenta para ajustarse a sí mismo). 6. Los sistemas producen resultados tanto positivos como negativos. 7. Los sistemas tienen consecuencias tanto deseables como indeseables. 8. Las consecuencias de los sistemas son de corto plazo, de largo plazo, o ambos. 9. Con frecuencia, hay múltiples maneras de llegar a un objetivo deseado (equifinalidad). 10. Los sistemas se entienden,

cambian y administran si los miembros se centran en las causas del problema, en lugar de hacerlo en los síntomas. Así, el enfoque de sistemas obliga a los administradores a adoptar una visión holística y sintetizadora del asunto. Como resultado, los administradores necesitan interpretar las relaciones entre sus colaboradores y la organización en términos de la persona completa, grupo completo, organización completa y sistema social completo. El enfoque de sistemas adopta una visión analítica e integradora de las personas en las organizaciones con el propósito de entender tantos factores que influyen en su conducta como sea posible. Los asuntos se analizan en función de la situación total que les afecta, en lugar de tratarlos como si fueran un hecho o problema aislado (véase “En la práctica: Microsoft Corporation”). El ejemplo de Microsoft nos recuerda que un punto de vista de sistemas debe ser del interés de toda persona en una organización. El empleado de un mostrador de servicios, el maquinista y el gerente, todos trabajan con gente y, en consecuencia, influyen en la calidad de vida conductual en una organización y sus productos. Sin embargo, los administradores tienden a tener una mayor responsabilidad, porque son los que toman la mayoría de las decisiones que afectan aspectos humanos, y la mayor parte de sus actividades diarias se relaciona con la gente. Entonces, el papel de los administradores es ayudar a alcanzar las metas individuales, organizacionales y sociales mediante el comportamiento organizacional. Los administradores contribuyen a construir una cultura organizacional en que los talentos se usan y se desarrollan todavía más, se motiva a la gente, los equipos son productivos, las organizaciones alcanzan sus metas y la sociedad cosecha los premios.

Sin embargo, algunas veces hay efectos negativos, así como efectos positivos de las acciones conductuales de los administradores (véase el elemento 6 del enfoque de sistemas). Se requiere un análisis costo-beneficio para determinar si las acciones

potenciales tendrán un efecto neto positivo o negativo (véase la figura 1.6). Los administradores deben preguntarse a sí mismos lo que ganarían de una rígida adhesión a una política, de un nuevo sistema de premiación o de diferentes métodos de organizar el trabajo. Al mismo tiempo, necesitan reconocer que cualquier acción que tomen puede significar incurrir en costos, tanto directos como indirectos, los cuales implicarían retrasos en el trabajo, mayor ausentismo o alguna otra consecuencia derivada de la insatisfacción de los trabajadores. El proceso de aplicar un análisis costo-beneficio obliga también a los administradores a ver más allá de las consecuencias inmediatas de sus acciones.

Un análisis de esta clase le habría convenido al supervisor de la siguiente fábrica de muebles: En el departamento de tapicería de una fábrica de muebles, una supervisora no dio permiso sin goce de sueldo a una empleada para asistir al funeral de un primo segundo en una ciudad a más de 300 km de distancia. La empleada sostenía que las relaciones especiales de familia con este primo requerían su asistencia, y se tomó dos días sin permiso. Cuando regresó, su jefa la castigó con un día sin goce de sueldo. Los empleados de otros departamentos se enteraron del incidente y sintieron que la medida disciplinaria era injusta, así que todos los empleados de la planta suspendieron el trabajo y amenazaron con seguir así hasta que la jefa retirara la sanción. La jefa no había entendido que las acciones en su departamento pueden repercutir más allá y llegar hasta el sistema de toda la planta.

### **2.3.2. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

Según Newstrom (2014). Actitudes del empleado y sus efectos. Se tiene:

Es evidente que las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones, como se aprecia en el relato anterior y la cita introductoria del director general de SuccessFactors. Las actitudes negativas son tanto un síntoma de problemas ocultos como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores en la empresa. Las actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral, ausencias y rotación de personal. También pueden detonar quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos relacionados con las actitudes indeseables del personal pueden reducir en gran medida la competitividad de una organización. Por otra parte, son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción del empleado junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Sin embargo, es frecuente que las personas tengan un concepto clásicamente erróneo de la relación satisfacción-productividad.

Un reto clave para los administradores es lidiar con empleados que esperan cada vez más una deferencia especial hacia sus opiniones y actitudes, así como en la asignación de premios y reconocimientos. Algunos empleados desarrollan incluso una actitud de sentirse con derecho, pues creen que merecen cosas porque la sociedad (o su empleador) se lo debe. Sin embargo, estas expectativas pueden ser irreales. La administración eficaz de la conducta, que se esfuerza todo el tiempo para construir un entorno de apoyo humano en una organización, contribuye a producir actitudes favorables. Este capítulo se centra en las actitudes de los empleados hacia su trabajo,

las consecuencias de esas actitudes, formas de obtener información acerca de ellas y cómo aprovecharla para supervisar y mejorar la satisfacción del empleado.

Según Newstrom (2014). Actitudes del empleado y sus efectos. Se tiene:

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos. Además, el color del vidrio puede afectar la precisión de nuestra visión, así como el “color” de nuestras actitudes afecta la forma en que vemos y juzgamos los factores que rodean nuestro trabajo. Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma. Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa, tienen muy diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen afectividad positiva. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen afectividad negativa. Parece que la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción y los administradores influyen sólo en parte en las reacciones de los empleados. Sin embargo, es importante explorar la naturaleza y los efectos de la satisfacción en el trabajo.



Según Newstrom (2014). Actitudes del empleado y sus efectos. Se tiene:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar: “Me gusta hacer una gran variedad de tareas”). Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual (creencia) “mi trabajo es muy complejo”. En otra ocasión, el empleado puede revelar sus intenciones de conducta a un compañero (“pienso dejar el trabajo en tres meses”). En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

**Enfoque individual:** La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un administrador puede concluir: “Antonio Ortega parece muy complacido con su reciente ascenso”. Cuando se promedian las evaluaciones individuales de satisfacción con las de todos los miembros de la misma unidad de trabajo, el término general que se emplea para describir la satisfacción total del grupo es estado de ánimo. Es especialmente importante vigilar el estado de ánimo del grupo, pues es frecuente que los individuos copien los papeles sociales de sus compañeros de labores y adapten sus actitudes para igualarse con el grupo.

¿Global o multidimensional? La satisfacción laboral puede considerarse una actitud global o aplicarse a cada parte que componen el trabajo de un individuo. Sin embargo, si se aprecia sólo como actitud global, los administradores pueden perderse algunas excepciones ocultas clave al evaluar la satisfacción global del empleado. Por ejemplo, aunque la satisfacción general de Antonio Ortega en el trabajo sea alta, es importante

descubrir que, si bien está contento con su ascenso, está contrariado por su calendario de vacaciones de este año. Por tanto, los actuales estudios de satisfacción laboral se centran en los diversos aspectos que se consideran importantes, pues estas actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera. Algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas. Como la satisfacción en el trabajo se aprecia mejor desde una perspectiva multidimensional, se advierte que los administradores no deben permitir que una alta satisfacción del empleado en un aspecto cancele una alta insatisfacción en otro con la suma de ambos aspectos para llegar a una calificación promedio. No obstante, los estudios pueden ser útiles para dividir su atención entre los elementos directamente relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del empleo) y los que forman parte del contexto laboral (jefe, compañeros y empresa).

**Estabilidad de la satisfacción en el trabajo:** Las actitudes suelen adquirirse después de un largo periodo. En forma similar, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surgen cuando un empleado obtiene cada vez más información acerca de su sitio de trabajo. Sin embargo, la satisfacción en el trabajo es dinámica, y puede declinar más rápido de lo que se desarrolla. Los administradores no pueden aplicar condiciones favorables para una alta satisfacción y después descuidarlas, porque las necesidades del empleado pueden fluctuar repentinamente. Los directores deben observar las actitudes del empleado semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

**Impacto ambiental:** La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye indirectamente en sus sentimientos respecto de éste. De modo similar, como el empleo constituye una parte importante de la vida de muchos trabajadores, la satisfacción laboral influye en

la satisfacción general de la vida. El resultado es un efecto de derrame en ambas direcciones, entre la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida.<sup>4</sup> En consecuencia, los administradores necesitan vigilar no sólo el trabajo y su ambiente inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida.

El jefe de Nancy Rickson, secretaria de una pequeña oficina, tenía problemas para entender su conducta. Hacía poco se le había ascendido y aumentado el sueldo, pero pronto se le vio descontenta, distraída y descuidada en su trabajo. No había pistas del origen de su insatisfacción a pesar de las numerosas pláticas para sondear sus actitudes en el trabajo. Un día el supervisor le preguntó por sus hijos, cuyos retratos estaban en su escritorio. Casi de inmediato Nancy le confió una serie de relatos conmovedores, como sus dos divorcios, la conducta delictiva de sus hijos, la falta de apoyo de sus padres y su imposibilidad de dominar una actividad recreativa (tenis). Era claro que estos problemas, aunados a la falta de alguna persona con quien compartirlos, afectaban sus actitudes y desempeño laborales. A medida que surgió el cuadro completo, el jefe empezó a tomar conciencia de la íntima relación entre la vida personal de Nancy y sus actividades laborales.

**Importancia:** La situación de Nancy Rickson prueba que los jefes necesitan estar alertas ante ciertos indicios sutiles de los niveles de satisfacción de los empleados. ¿Deben también los administradores estudiar sistemáticamente la satisfacción de sus empleados en el trabajo y mejorarla cuando la situación lo requiera? Una respuesta afirmativa a esta pregunta parte de la idea de promover la dignidad humana; es importante aplicar el conocimiento del comportamiento organizacional para construir mejores organizaciones. Así se benefician tanto los individuos como la sociedad.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1) La planeación de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 2) La organización de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 3) La dirección y el liderazgo de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 4) El control de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

## **2.5. MARCO FILOSÓFICO, ÉTICO Y SOCIOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Guardarrama (01 de abril del 2018) en su Artículo: Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación. Se tiene:

La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de su análisis. Es por tanto un acto creativo y constructor de una nueva realidad que anteriormente no tenía existencia propiamente dicha, al menos en la forma en que emerge de las manos de su creador, es decir, el investigador. Por tal motivo para emprender la labor investigativa se presupone partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos, potencialidades, obstáculos, méritos, logros, etc.

Todo ser humano de un modo u otro investiga, aunque no siempre tenga conciencia de este hecho. Del mismo modo que todos piensan, aunque no se preocupen por indagar como se desenvuelven en su intelecto las leyes de la lógica. El término castellano investigación se deriva del latín in-vestigium, que quiere decir “buscar la huella” o sea lo que queda cuando algo ha sucedido y se puede reproducir a partir del conocimiento de dichos vestigios.

En otros idiomas sus expresiones poseen un origen similar, así es también en portugués con la palabra pesquisa, en inglés research, significa búsqueda; lo mismo que en francés rechercher que sugiere “buscar una vez más”, pero con algo más de cuidado. De igual forma que la expresión alemana Forschung implica un análisis

detallado minucioso de lo que se indaga. La acción de investigar presupone buscar las huellas y lógicamente esa búsqueda, no significa que se realice en el mismo orden cronológico en que se produjo el fenómeno que es objeto de análisis. Ese proceso implica dar una vuelta o rodeo para llegar al objetivo deseado, es decir, no es una vía directa, rápida, inmediata, expedita. Por el contrario, la acción investigativa regularmente es un procedimiento tortuoso, difícil, complicado que exige sacrificios y esfuerzo. La investigación no está concebida para los que esperan encontrar de forma sencilla algo que se busca, sino solamente para aquellos dispuestos a determinados sacrificios y entrega total a una misión de indagación.

Fueron los cultivadores de la filosofía como Platón, Aristóteles, Bacon, Descartes, Kant, Marx, Russel, Husserl, Bachelard. Popper, etc., los que históricamente les han dedicado mayor atención a las cuestiones epistemológicas del proceso de investigación. Luego los científicos comenzaron a preocuparse también no sólo por los resultados de sus respectivas investigaciones en el terreno de su especialidad, sino también por los métodos empleados para llegar a ellos, así como los fundamentos filosóficos que han condicionado sus particulares actividades investigativas.

La investigación es una actividad que ha preocupado a filósofos y científicos porque les ha preocupado conocer el valor y el sentido de su actividad, por lo tanto sus preocupaciones no han sido exclusivamente de carácter epistemológico, sino también de orden axiológico. Ambos aspectos han sido objeto de su interés incrementándose su atención en los últimos tiempos.

A los científicos les interesa conocer el marco de trascendencia de su actividad, el valor que poseen sus investigaciones, el reconocimiento intelectual que tienen del mismo modo que el grado de veracidad de sus descubrimientos.

Existe una significativa diferencia entre el acto primario empírico de la búsqueda de las causas que producen un fenómeno determinado, y la investigación científica. No exige similar fundamentación reflexiva en la indagación que ejecuta el hombre desde sus primeros pasos tanto en el plano ontogenético como filogenético, -o sea lo mismo un individuo desde su infancia que el género humano en los primeros estadios de su evolución- que aquella consideración teórica que demanda el cultivo de la ciencia.

Según Guardarrama (01 de abril del 2018) en su Artículo: Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación. Se tiene:

No existen investigadores científicos innatos. Todos se forman y adoptan la experiencia de otros investigadores más experimentados, por eso es importante que estos últimos organicen su experiencia y la plasmen sistemáticamente en trabajos de carácter teórico-práctico que puedan ser de valor para las nuevas generaciones de investigadores. Bien es cierto que no toda investigación puede concluir en una tesis doctoral y ni siquiera de maestría, pero tampoco se debe subestimar algunos trabajos de investigación que ejecutan estudiantes o jóvenes profesionales con poca experiencia que resultan notoriamente contributivos a investigaciones de mayor rango. El proceso de creación científica en los grupos de investigación normalmente se caracterizan por una estructura de forma piramidal en cuya cima se destaca un líder científico acompañado de un pequeño grupo de dirección en el que se encuentran los investigadores más experimentados, quienes tienen la misión de ir formando a la amplia base de participantes en los proyectos de investigación, estimulándolos e impulsándolos para que alcancen niveles de superación significativos y se conviertan finalmente en confiable reemplazo de los líderes

científicos. Esa debe ser la natural trayectoria de los equipos de investigación y cualquiera, independientemente del relativo lugar que ocupe en la pirámide funcional del grupo investigativo, debe tener plena conciencia que esa es la lógica tendencia que debe estimularse en el proceso de la creación científica. Toda indagación que contribuya de algún modo al esclarecimiento de ciertas características de un fenómeno determinado debe justipreciarse como un aporte al conocimiento científico y obtener el reconocimiento necesario por la comunidad intelectual que dignifiquen dicha labor y estimulen debidamente a sus autores a fin de alcanzar resultados superiores.



## **CAPITULO III:**

### **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de Investigación según el enfoque es aplicada en el área de producción del sector textil en donde se generaran mejoras de eficiencia productiva y en el sistema de producción impactan en una mejora del nivel de productividad que sin lugar a dudas por sinergia va a generar una mejora en el nivel de competitividad de la empresa.

#### **3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El nivel de Investigación es descriptivo porque proporcionara guías u orientaciones para la realización del estudio de la presente Investigación.

#### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

**Descriptivo.** - Para describir todos los aspectos relacionados con el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral.

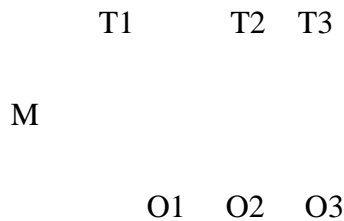
**Inductivo.** - Para inferir que el diseño de modelo de gestión en el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas peruanas. También se aplicará para inferir los resultados de la muestra en la población y determinar la viabilidad de la investigación.

**Deductivo.** Para sacar las conclusiones del diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación presenta un diseño No Experimental, porque no se realiza ningún experimento., solo se procederá a describir y explicar los acontecimientos relacionados al diseño de un modelo de gestión para el incremento del desempeño laboral.

El esquema de este diseño será el siguiente:



En donde M representa la muestra a ser estudiado; T1 a T3 representan los momentos (tiempos) en que se hace las observaciones hecha en la variable de estudio.

### **3.5. ESTRATEGIA DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La estrategia que se ha seguido ha consistido en recabar las respuestas de los encuestados, luego tabularlo e ingresarlo al software especializado, el cual ha facilitado las Figuras correspondientes con los resultados respectivos.

**3.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION**

**FIGURA DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VALORACION</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> X. Gestión empresarial	X.1. Planeación de la gestión empresarial X.2. Organización de la gestión empresarial X.3. Dirección y liderazgo de la gestión empresarial X.4. Control de la gestión empresarial	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo	Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Y. Desempeño laboral.	Y.1. Condiciones laborales Y.2. Clima laboral Y.3. Remuneraciones laborales Y.4. Productividad laboral	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo	Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Diseño propio.

### **3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La población de la investigación estuvo conformada por 1,100 personas relacionadas con las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

La muestra estuvo conformada por 278 personas de las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.

### **3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.9.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Observación Directa.** - La observación directa servirá para identificar y describir las mejoras de eficiencia productiva y en el sistema de producción que impactan en una mejora del nivel de productividad que sin lugar a dudas por sinergia va a generar una mejora en el nivel de competitividad de la empresa.
  
- 2) **Revisión de Documentos.** - Se realizará una revisión de los manuales de operación del diseño de modelo de gestión, para el incremento del desempeño laboral, de los operarios.

#### **3.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios.** - Estos documentos contuvieron las preguntas de carácter cerrado sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana. El carácter cerrado fue por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- 2) **Fichas bibliográficas.** - Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.
- 3) **Guías de análisis documental.** - Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.** - Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre el diseño modelo de gestión y el incremento desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.** - Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

- 3) **Almacenamiento de la información en Excel.** - Se utilizó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos- También se de utilidad sobre el diseño de un modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.
  
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.** - Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.** - Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.
  
- 2) **Indagación.** - Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el diseño de modelo de gestión y el incremento del desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

**CAPITULO IV:**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

**FIGURA DE ESTADÍSTICOS:**

<b>ESTADÍSTICOS</b>		<b>GESTION</b>	
		<b>EMPRESARIAL</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
Muestra	Válidos	278	278
	Perdidos	000	000
Media		65.10%	65.40%
Desviación típica.		4.28%	4.35%

Fuente: Encuesta realizada

**ANÁLISIS DE LA FIGURA DE ESTADÍSTICOS:**

La media o valor promedio de la variable independiente **GESTION EMPRESARIAL** es 65.10%

En cambio, la media o promedio de la variable dependiente **INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL** es 65.40%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 4.28% para la variable independiente **GESTION EMPRESARIAL**.

En cambio, es 4.35% para la variable dependiente **DESEMPEÑO LABORAL**, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha

concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

**FIGURA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACION</b>	<b>INDICADORES ESTADÍSTICOS</b>	<b>GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>GESTION EMPRESARIAL</b>	Correlación de Pearson	100%	<b>65.40%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>4.25%</b>
	Muestra	278	278
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Correlación de Pearson	<b>65.40%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>4.25%</b>	
	Muestra	278	278

Fuente: Encuesta realizada

**ANÁLISIS DE LA FIGURA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:**

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación. R = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R varía de -1 a 1.



El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que  $R$  se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto  $R$  (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

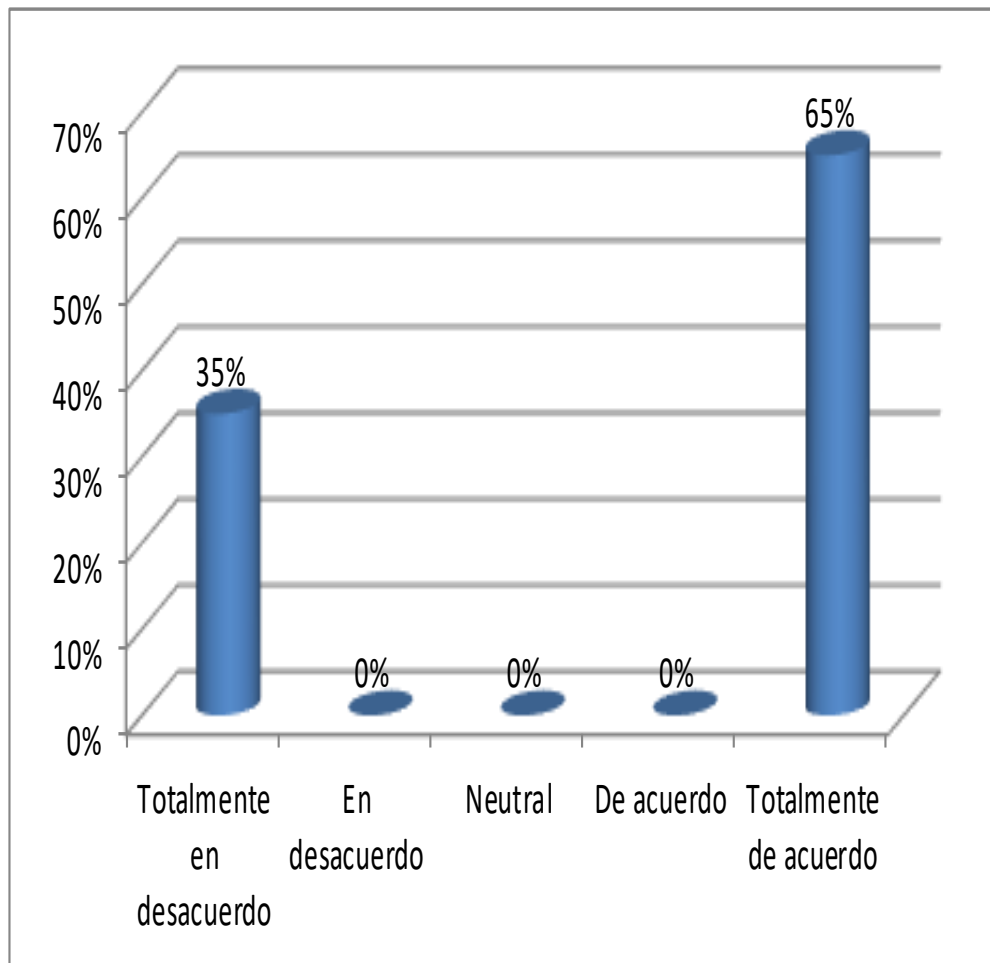
En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 65.40%, lo cual indica correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 4.25%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la Figura de regresión.

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**FIGURA No. 1:**

Diseño de un modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



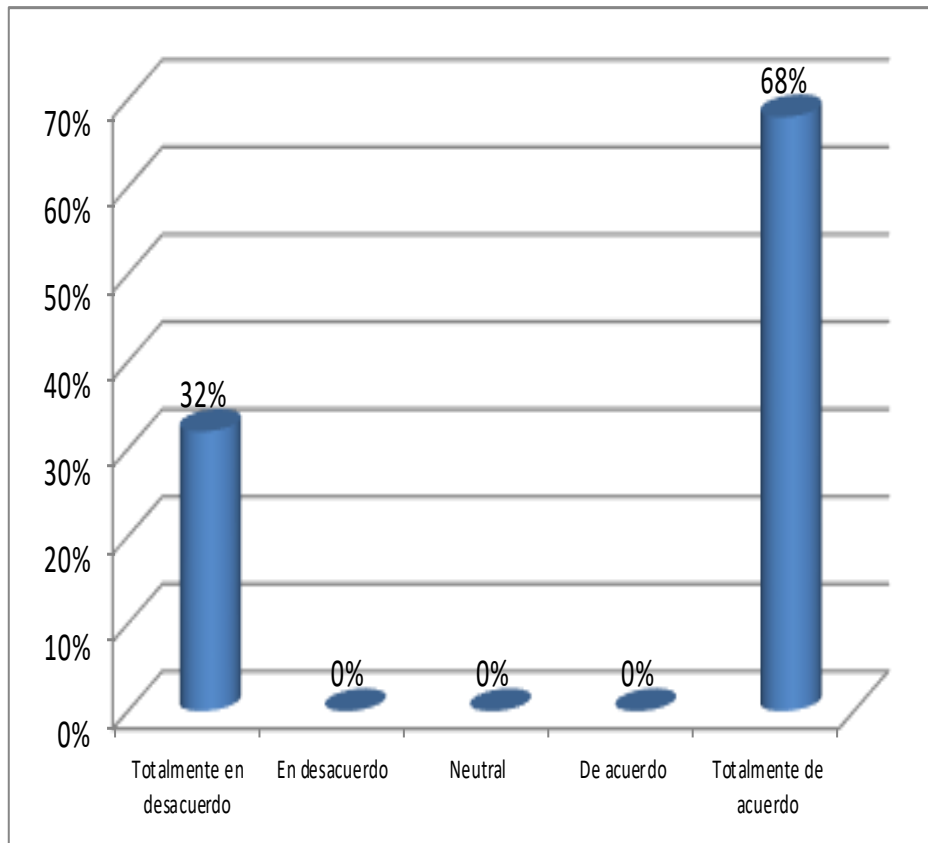
Fuente: Encuesta realizada

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 65% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 2:**

La planeación del modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



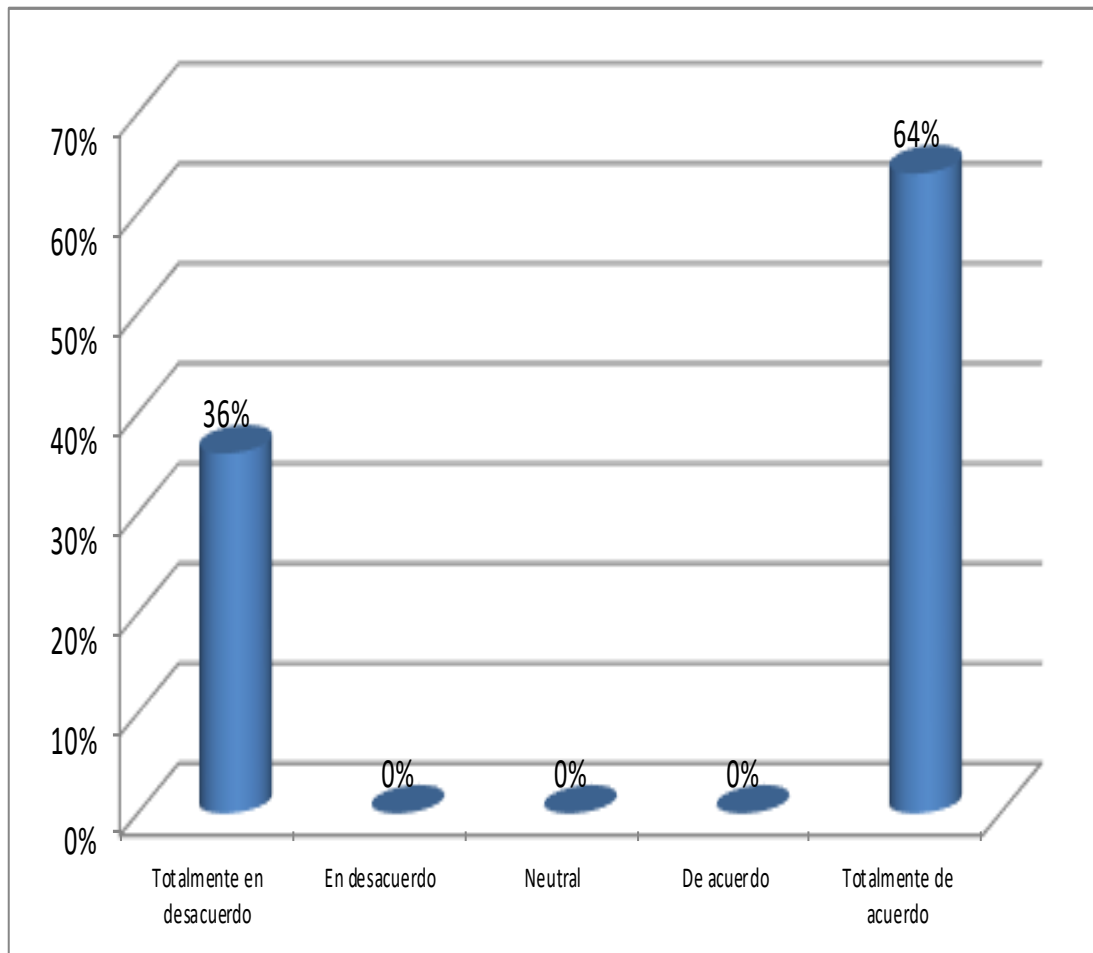
Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

El 68% de los encuestados acepta que la planeación del diseño de un modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas

**FIGURA No. 3:**

La organización del modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



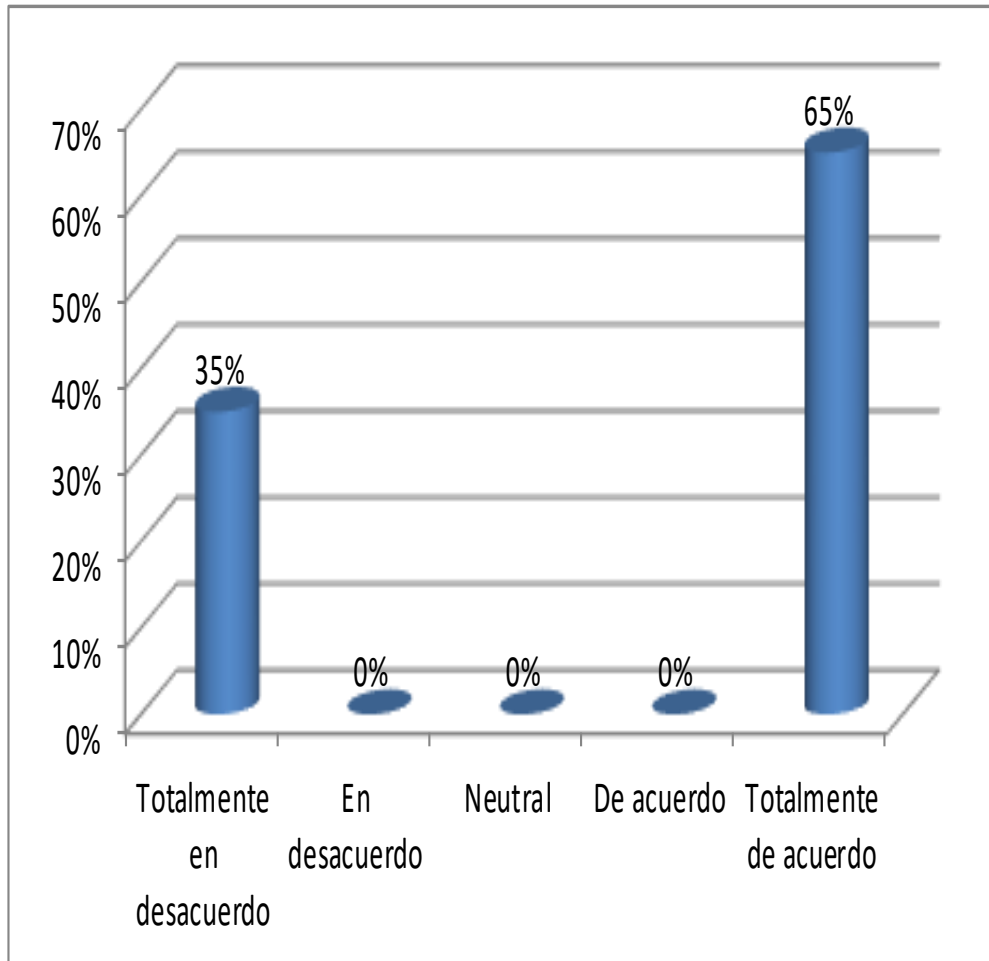
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 64% de los encuestados acepta que la organización del diseño de un modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas

**FIGURA No. 4:**

La evaluación del modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



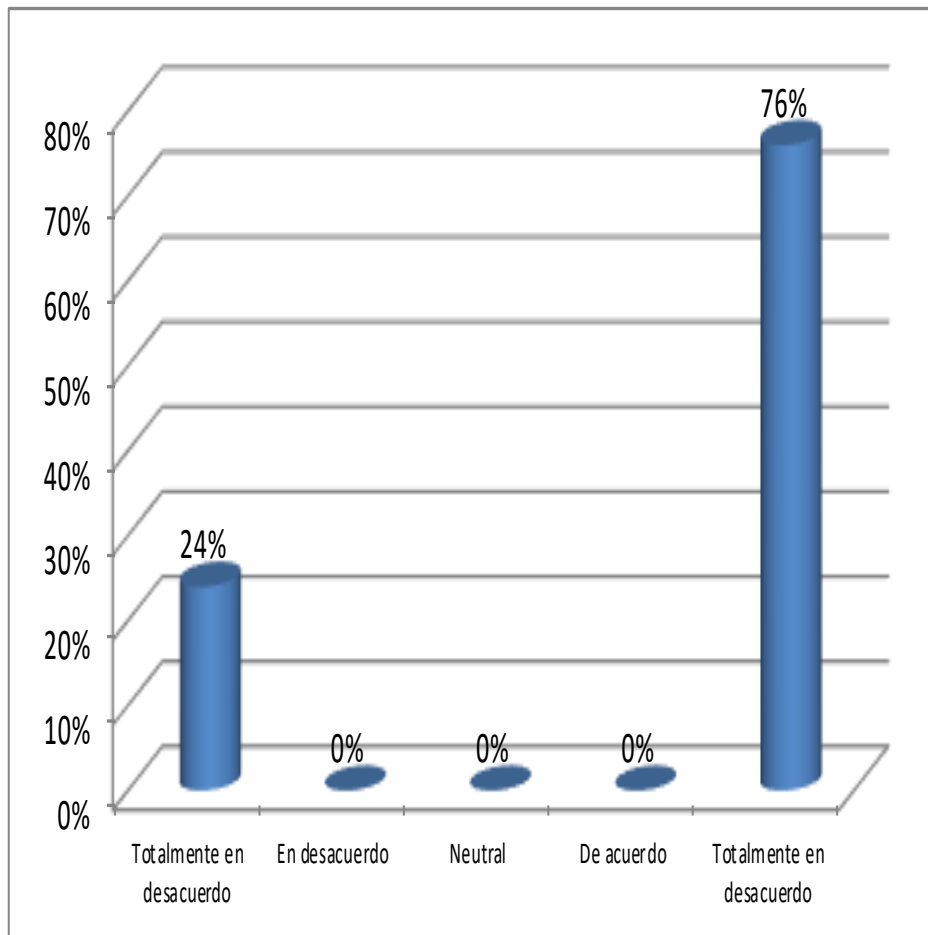
Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

El 65% de los encuestados acepta que la evaluación del diseño de un modelo de gestión, podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 5:**

El diseño de un modelo de gestión comprende la planeación óptima para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



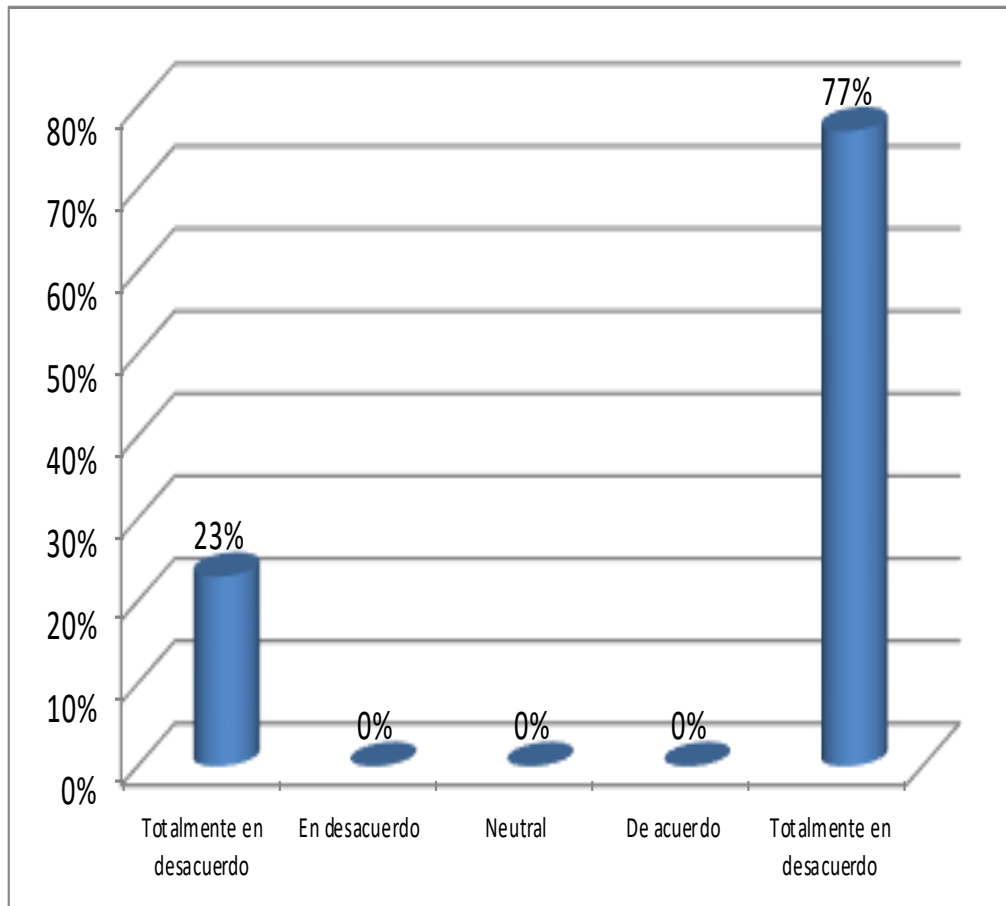
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 76% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión comprende la planeación óptima para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 6:**

El diseño de un modelo de gestión comprende la organización estructural y funcional óptima para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



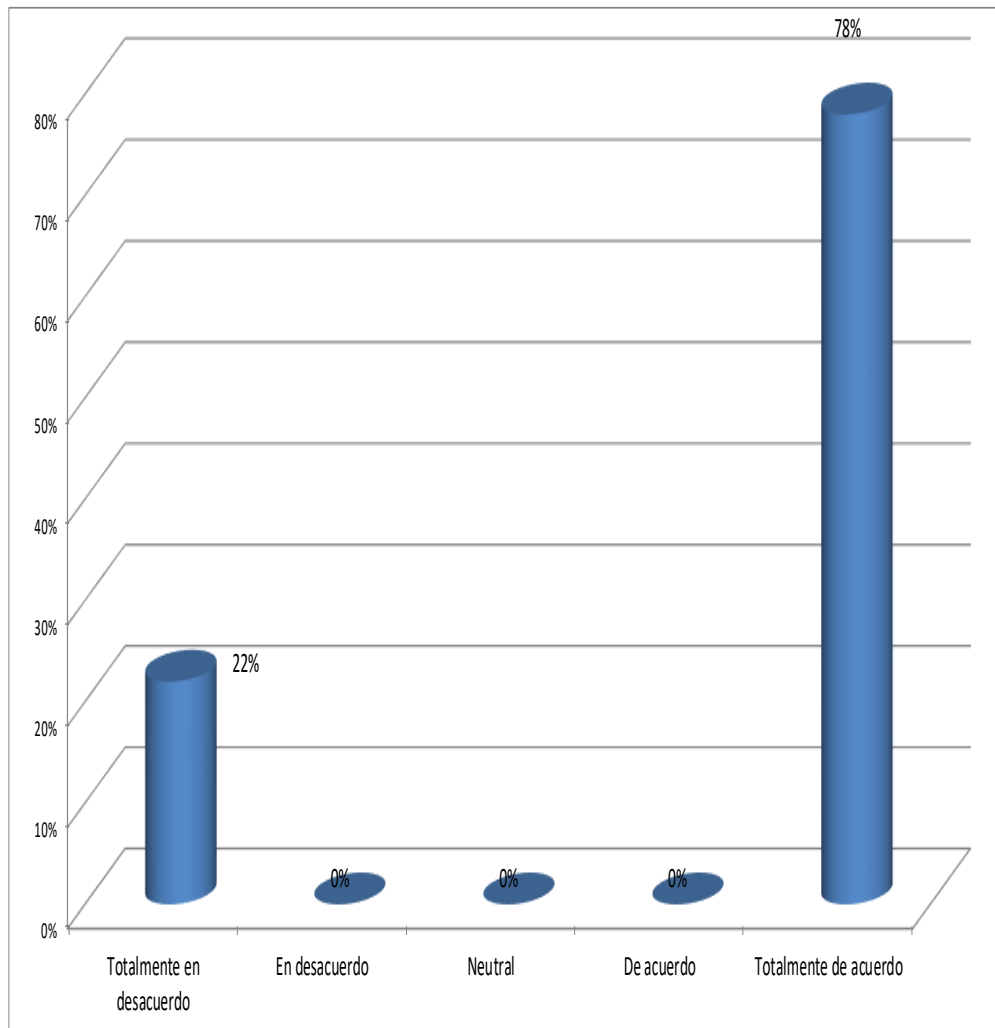
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 77% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión comprende la organización estructural y funcional óptima para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 7:**

El diseño de un modelo de gestión comprende la administración y la toma de decisiones para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



Fuente: Encuesta realizada.

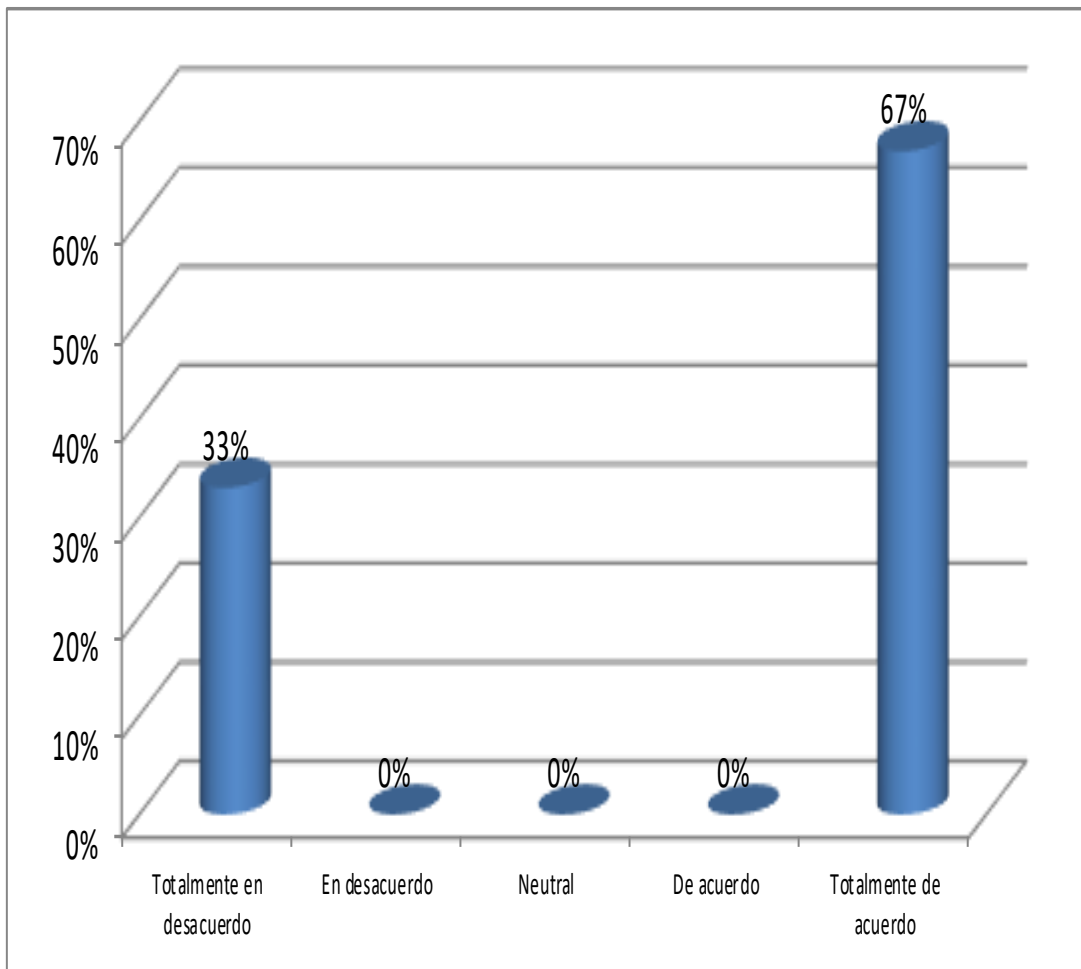
**INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión comprende la administración y la toma de decisiones para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



**FIGURA No. 8:**

El diseño de un modelo de gestión comprende la coordinación oportuna para incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes peruanas.



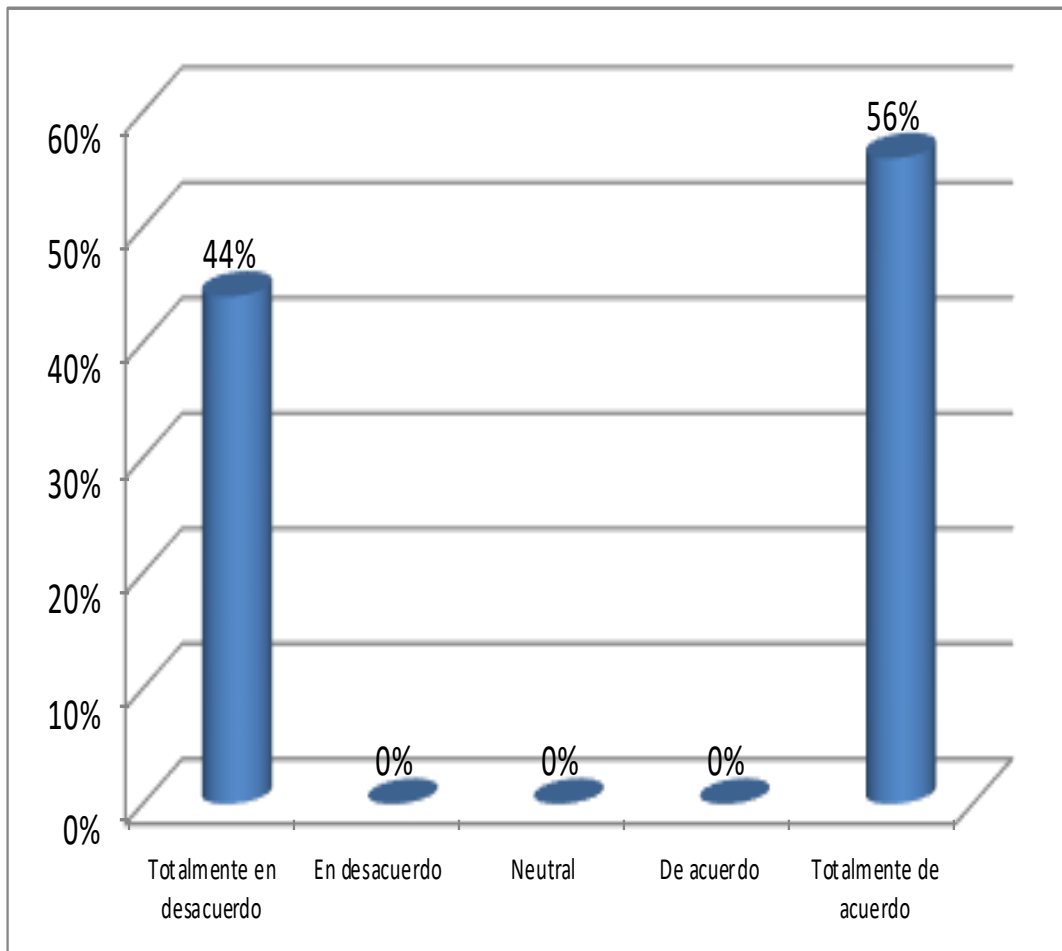
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 67% de los encuestados acepta el diseño de un modelo de gestión comprende la coordinación oportuna para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 9:**

El diseño de un modelo de gestión comprende el control previo, simultáneo y posterior de como forma de lograr el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



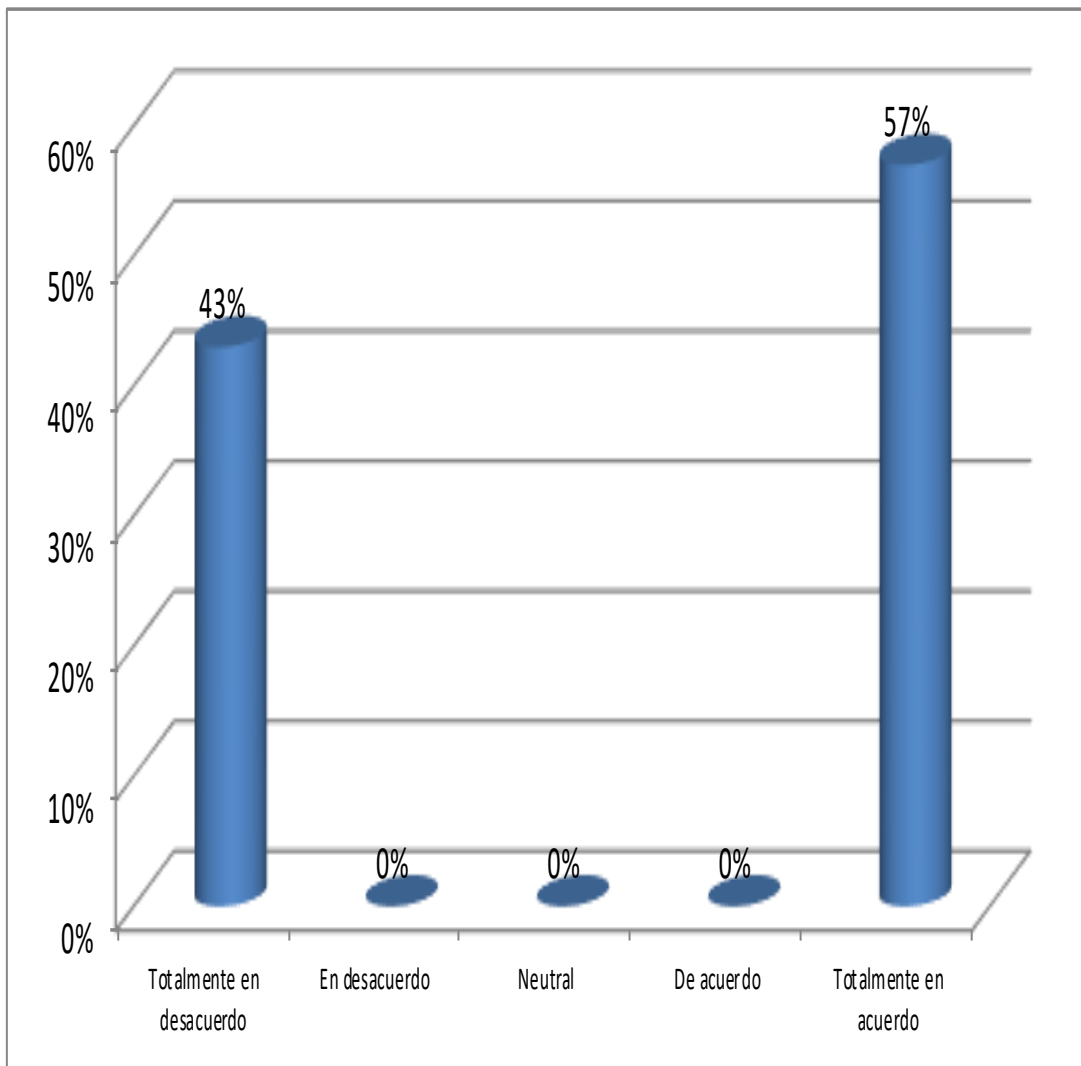
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 56% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión comprende el control previo, simultáneo y posterior como forma de lograr incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 10:**

El diseño de un modelo de gestión está orientada a lograr la mejor economía como forma de sacar máximo beneficio y lograr el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



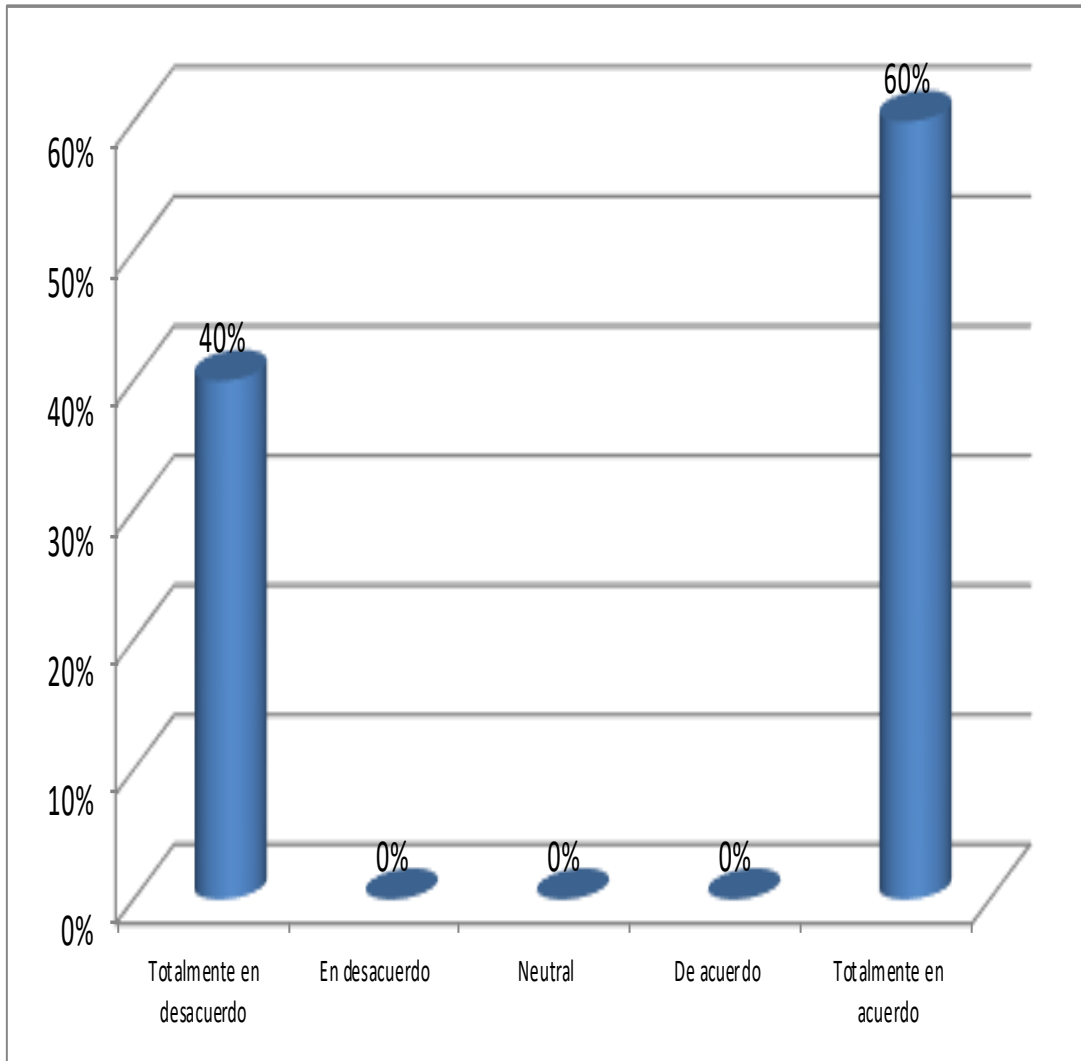
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 57% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión está orientada a lograr la mejor economía como forma de sacar el máximo beneficio para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 11:**

La dirección del modelo de gestión está orientada a lograr la mayor eficiencia como forma de alcanzar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



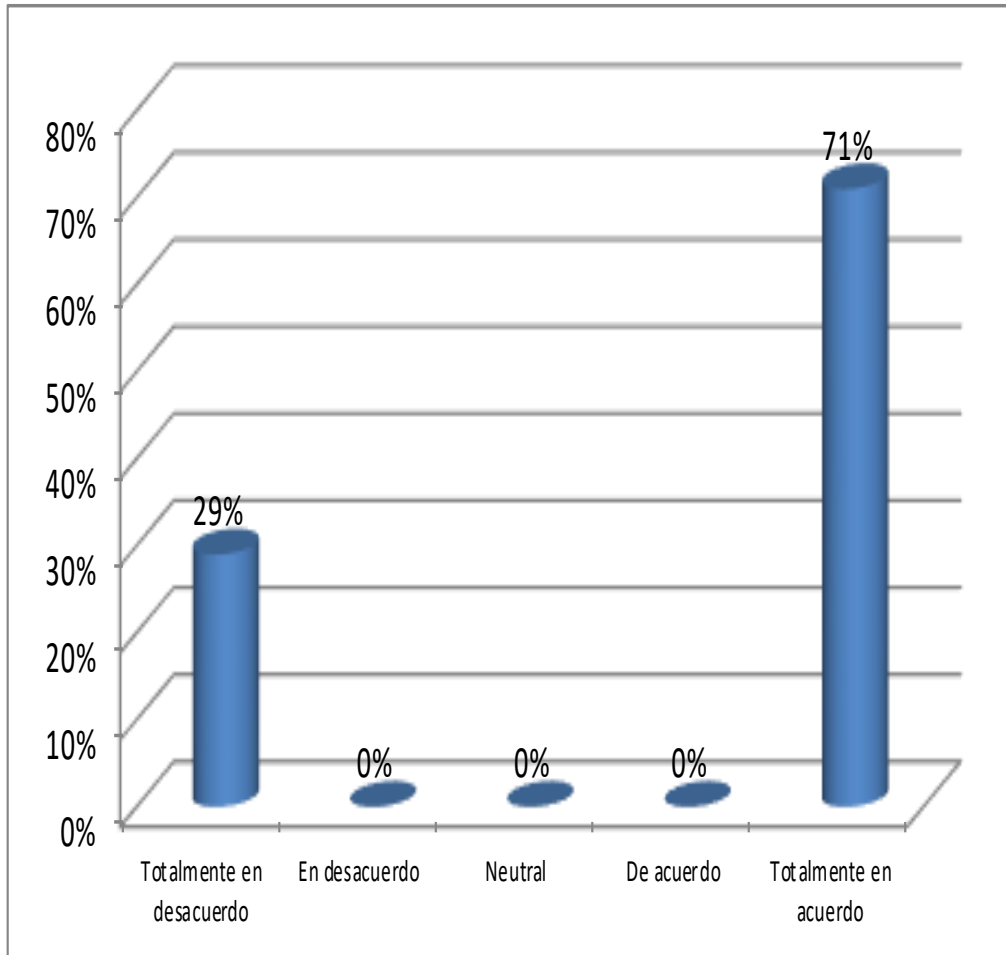
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 60% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo gestión está orientada a lograr la mayor eficiencia como forma de alcanzar el incremento del desempeño laboral de operarios en Pymes peruanas.

**FIGURA No. 12:**

El modelo de gestión comprende la efectividad, como forma de facilitar el incrementar del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.



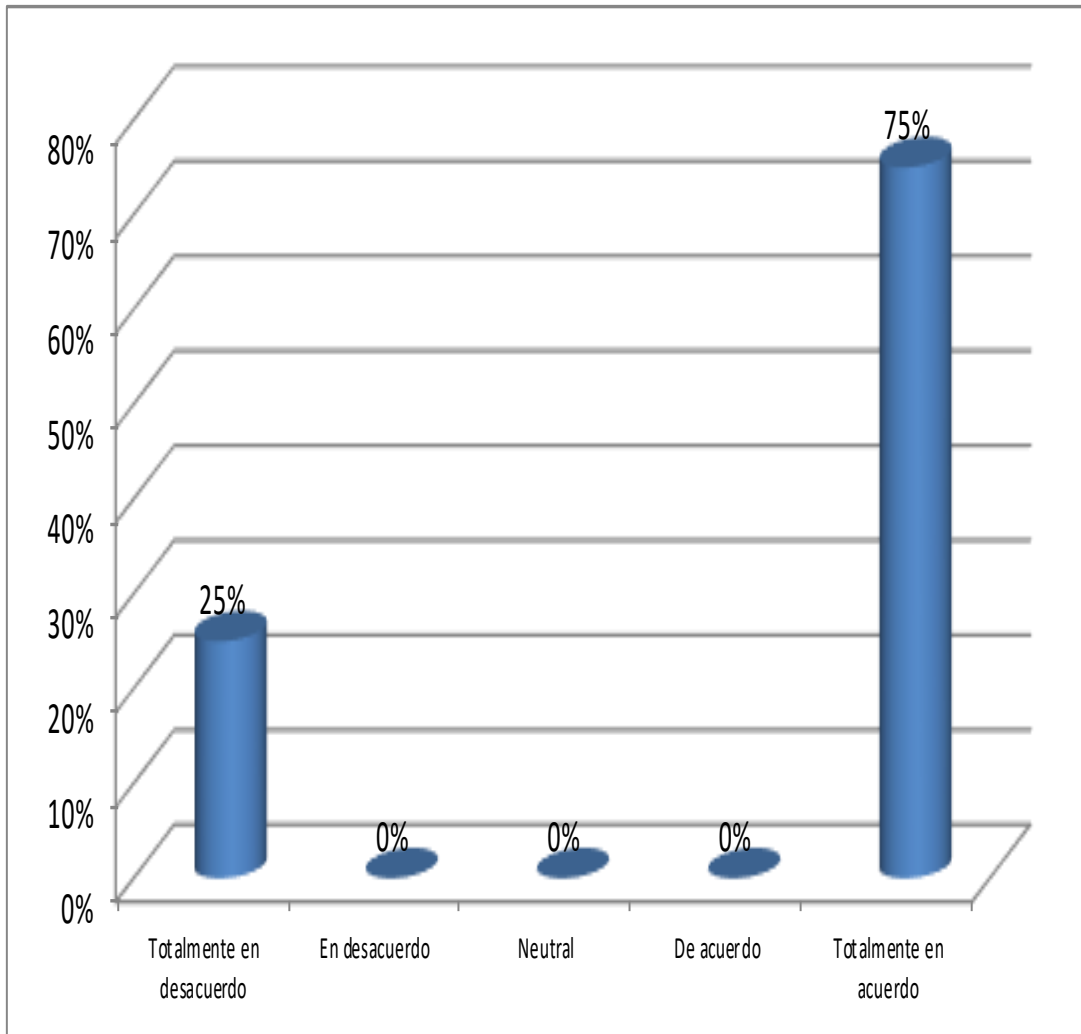
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 71% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión comprende la efectividad como forma de facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 13:**

El diseño de un modelo de gestión está orientada, al incremento del desempeño laboral mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.



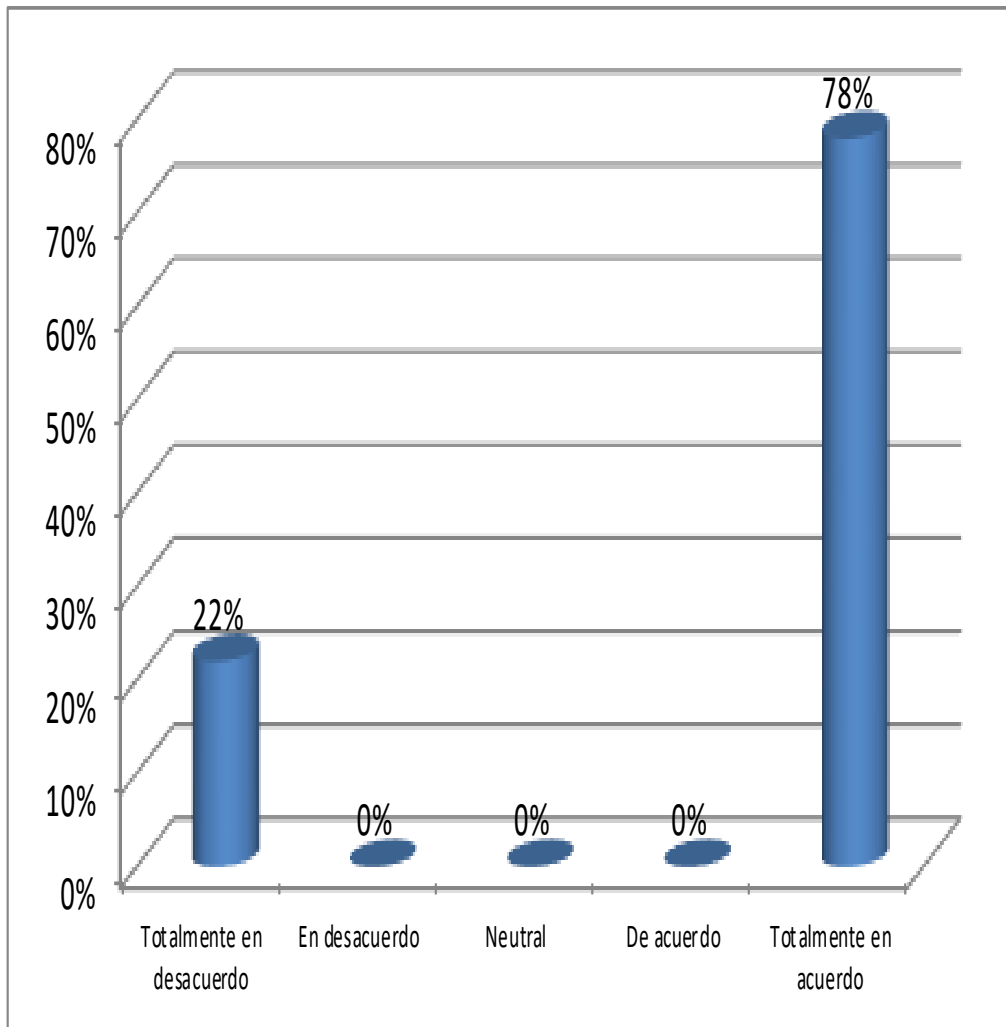
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 75% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión está orientada al incremento del desempeño laboral mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.

**FIGURA No. 14:**

El diseño de un modelo de gestión está orientada a la competitividad de los operarios en Pymes textiles peruanas.



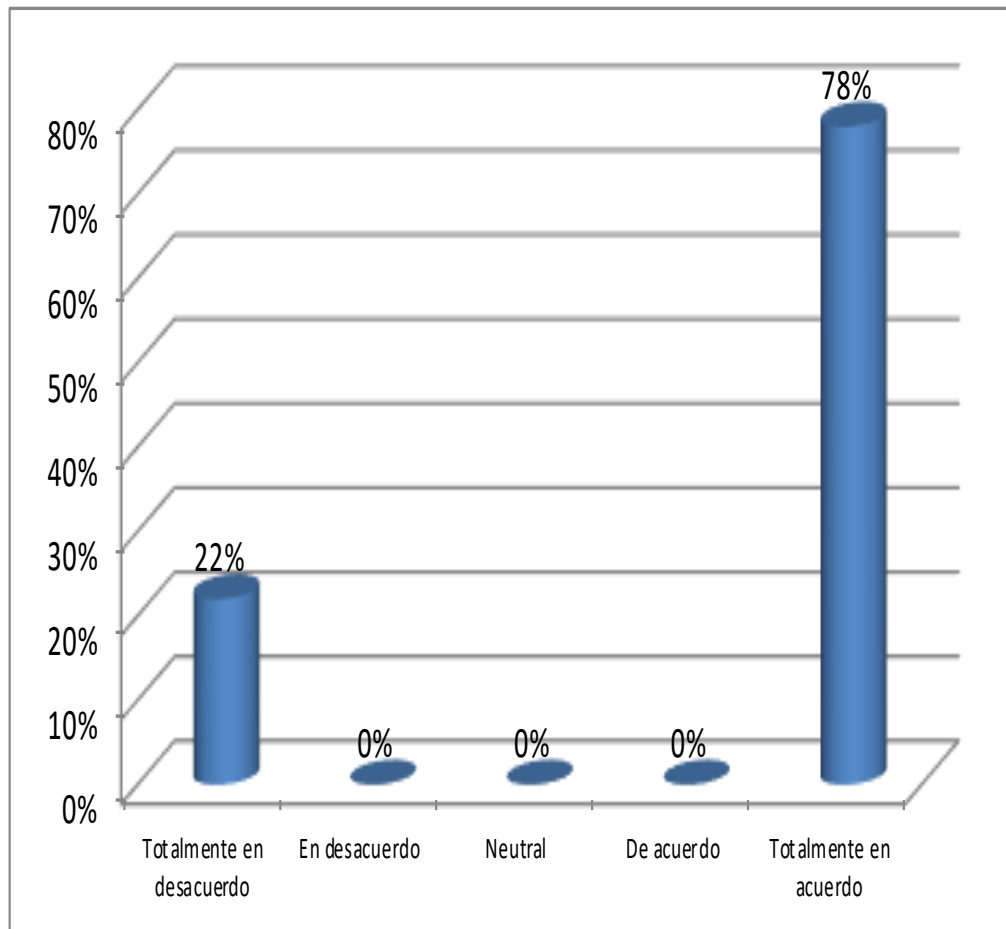
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados acepta el diseño de un modelo de gestión está orientada a la competitividad del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 15:**

El incremento de desempeño laboral, es un proceso estratégico que permite lograr las metas, objetivos, misión y visión de los operarios en Pymes textiles peruanas.



Fuente: Encuesta realizada.

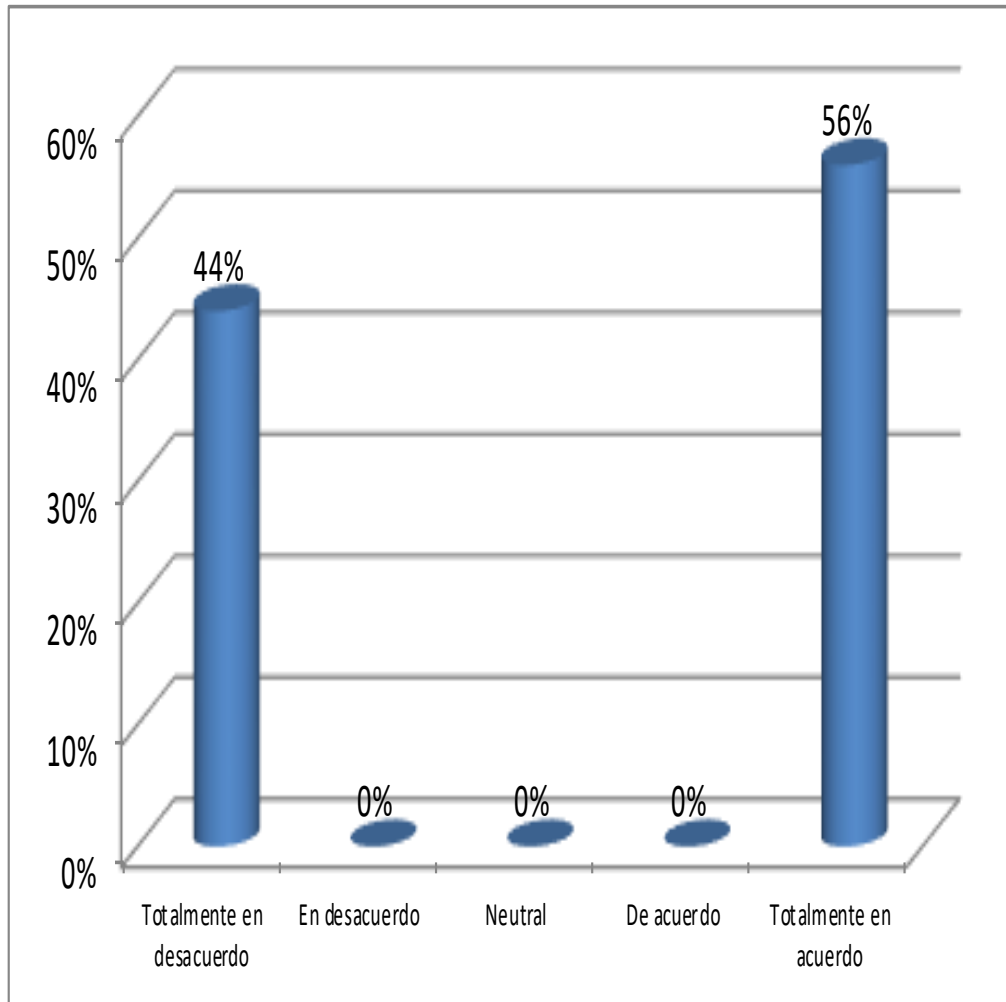
**INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados acepta que el diseño de un modelo de gestión, es un proceso estratégico que permite lograr las metas, objetivos, misión y visión de loa operarios en Pymes textiles peruanas.



**FIGURA No. 16:**

El incremento del desempeño laboral, es el conjunto de elementos entrelazados para que los operarios en Pymes textiles peruanas tengan economía, eficiencia y efectividad?



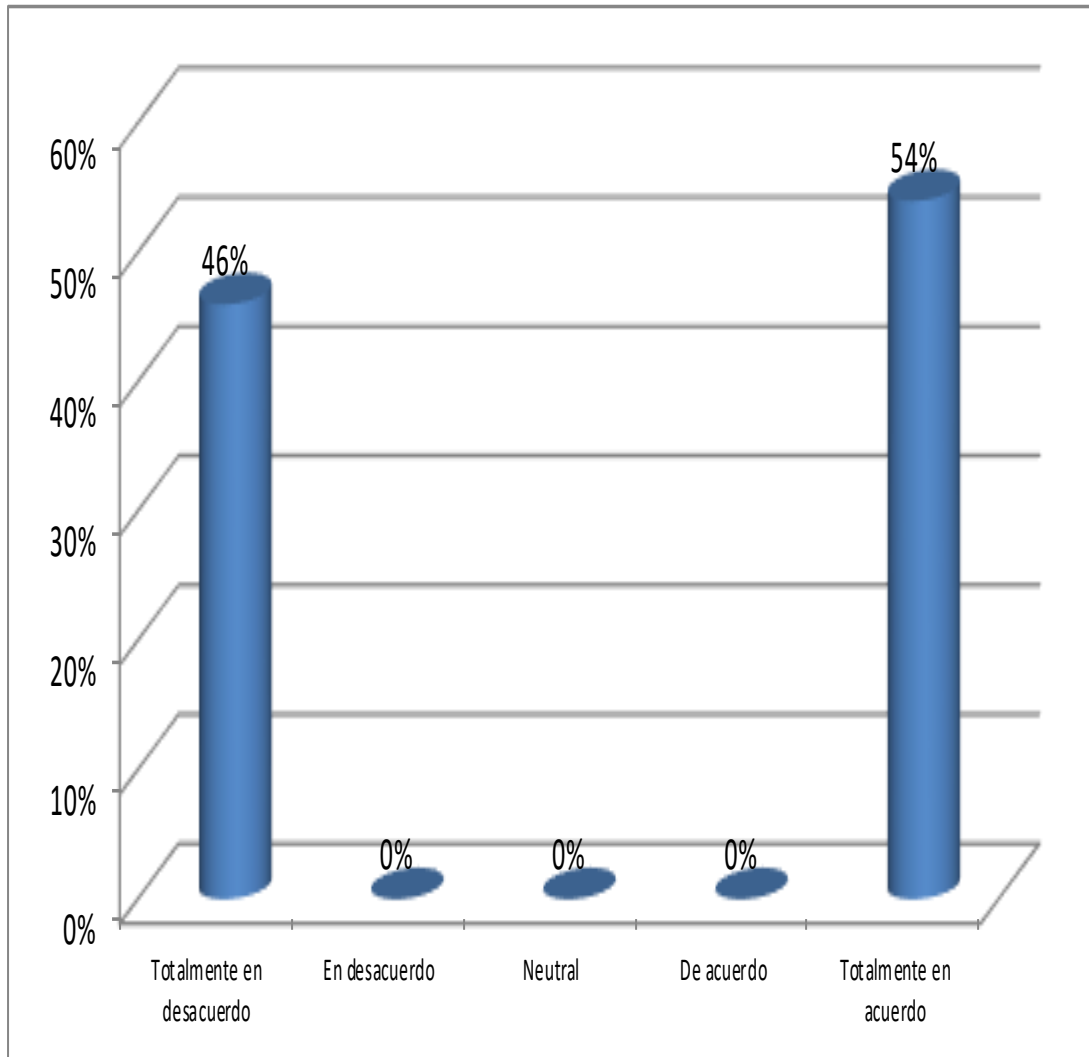
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 56% de los encuestados acepta que el incremento del desempeño laboral, es el conjunto de elementos entrelazados para que los operarios en Pymes textiles peruanas tengan economía, eficiencia y efectividad.

**FIGURA No. 17:**

El incremento del desempeño laboral, busca que los operarios en Pymes textiles peruanas obtengan los recursos a los menores costos y obtengan el máximo provecho a los mismos.



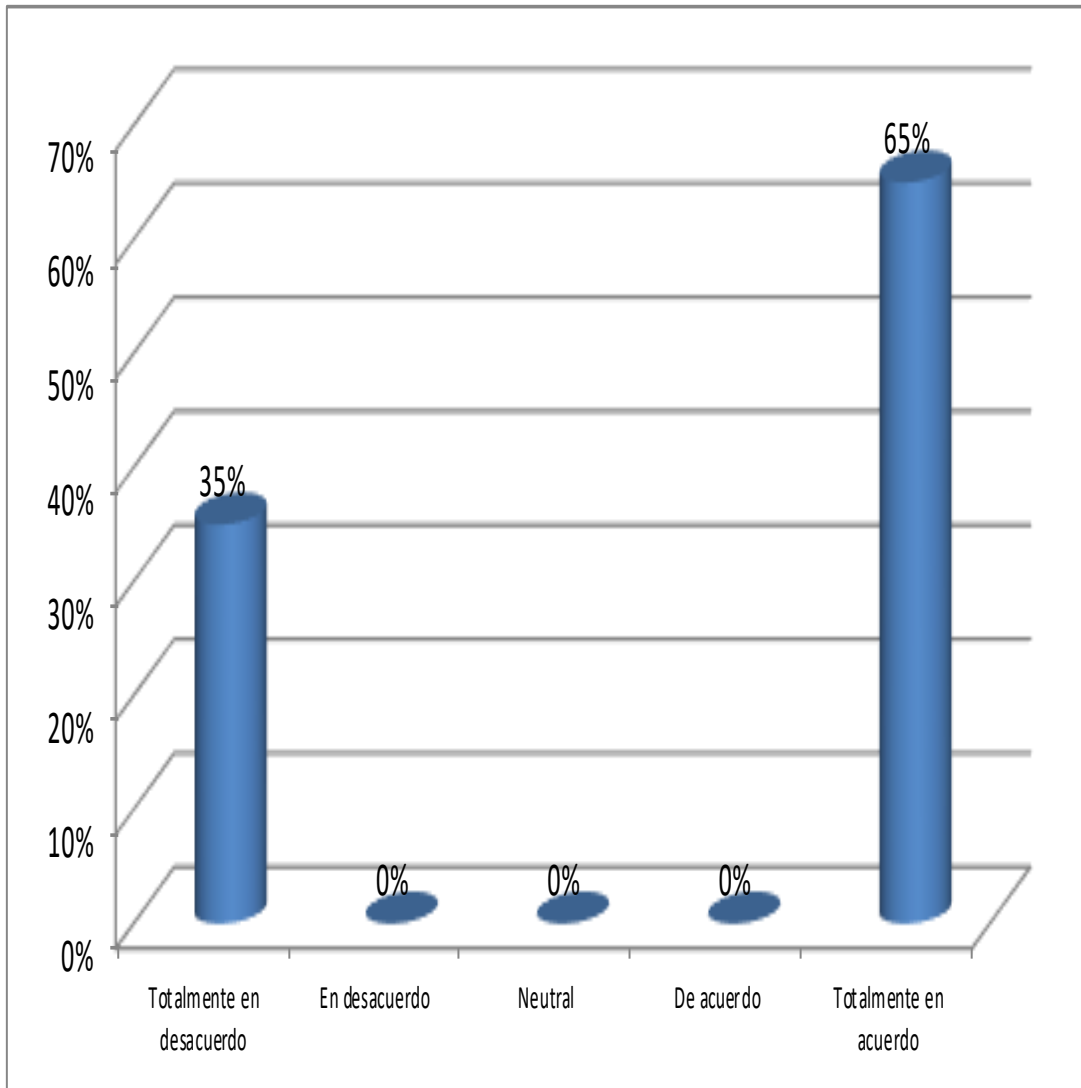
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 54% de los encuestados acepta que el incremento del desempeño laboral, busca que los operarios en Pymes textiles peruanas obtengan los recursos a los menores costos y obtengan el máximo provecho a los mismos.

**FIGURA No. 18:**

El incremento del desempeño laboral, busca que se alcance productividad y excelencia de los operarios en Pymes textiles Peruanas.



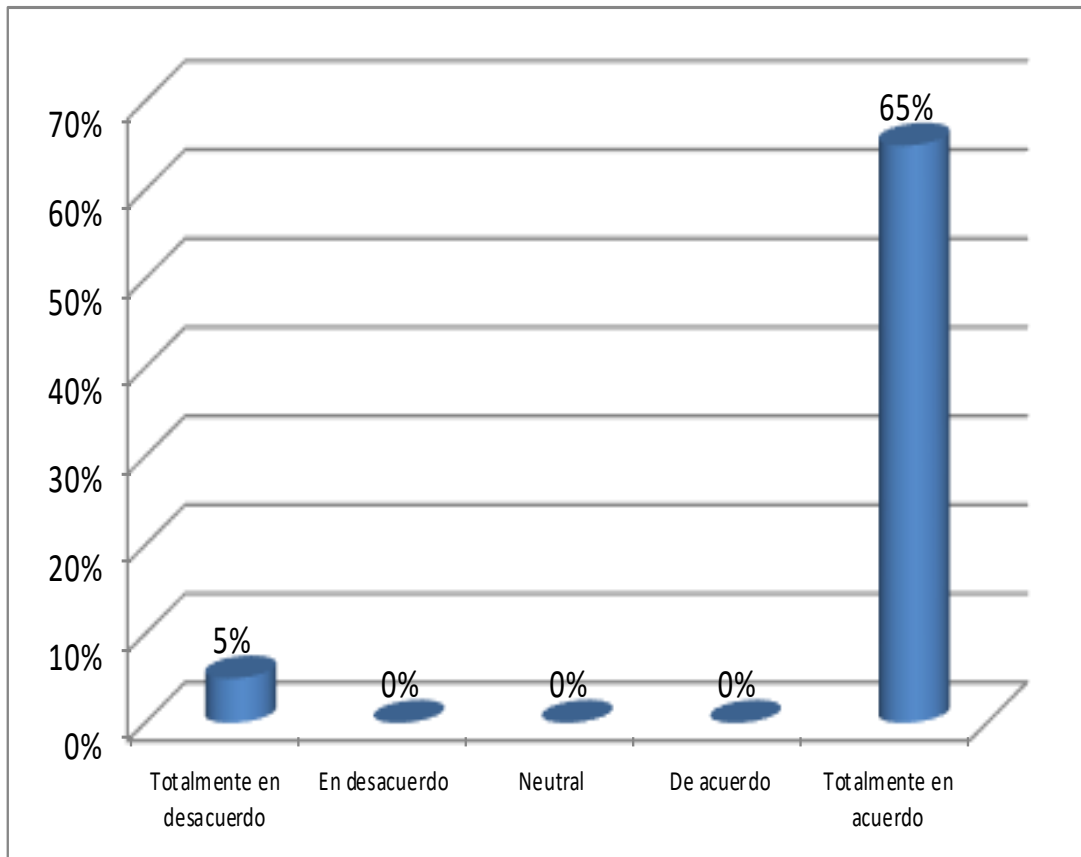
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 65% de los encuestados acepta que el incremento del desempeño laboral, busca que se alcance productividad y excelencia de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 19:**

El incremento del desempeño laboral incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas.



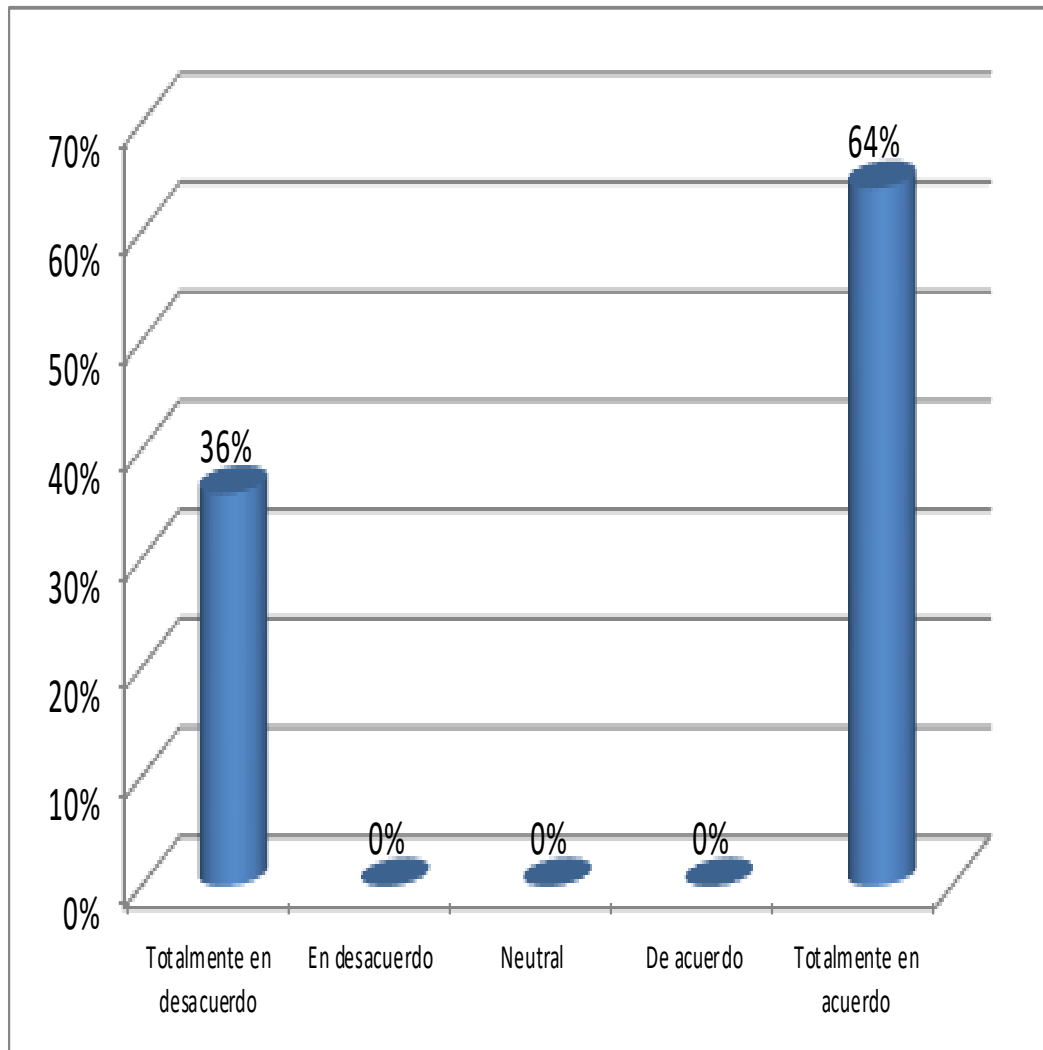
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

65% de los encuestados acepta que el incremento del desempeño laboral incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas.

**FIGURA No. 20:**

El incremento del desempeño laboral, está referido a la innovación de actividades, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas.



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 64% de los encuestados acepta que el incremento del desempeño laboral, está referido a la innovación de actividades, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas.

## **CAPITULO V:**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

La discusión se ha llevado a cabo con los principales resultados del trabajo de investigación:

- 1) El 65% de los encuestados acepta que el diseño de modelo de gestión podrá incrementar el desempeño laboral de los operarios pymes textiles peruanas.

Este resultado es similar al 62% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por el autor Vecino, J. (2011), menciona que el término colaborador trasciende entonces la frontera de lo individual e incorpora a los otros en la labor, entiende que el resultado no es producto de esfuerzos aislados y que la única manera de ser productivo y mejorar los desempeños tienen que ser mediante el reconocimiento de que los otros pueden entregar también al resultado su aporte. Colaborador es un término amigable y que invita a construir juntos a valorar el esfuerzo de los demás y a mejorar la comunicación, a trabajar en equipo y a generar confianza en la tarea común que se realiza.

- 2) El 65% de encuestados acepta que la evaluación del modelo de gestión podrá facilitar el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas textiles de Lima Metropolitana.

Este resultado es similar al 60% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, Miguel Loayza como integrante del grupo de investigación sobre Pymes de la Carrera de ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su trabajo de tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un Proceso de Gestión de Calidad en una asociación de MYPES de

Curtiembre de Lima utilizando el modelo de Gestión por Procesos para la mejora de la competitividad”.

Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen en gran medida el trabajo de investigación desarrollado.

## 5.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones se han formulado en base a los objetivos de la investigación y son las siguientes:

- 1) Se ha determinado que la productividad influye en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.
- 2) Se ha establecido que los procesos empresariales intervienen en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.
- 3) Se ha determinado que los recursos empresariales infieren en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.
- 4) Se ha establecido que los medios empresariales interceden en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.
- 5) Se ha determinado que la tecnología empresarial influye en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.



- 6) Se ha establecido que los resultados empresariales influyen en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.

### **5.3. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones están formuladas en base a las conclusiones y son las siguientes:

- 1) Se recomienda tener en cuenta que la productividad influye en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas. Por tanto los directivos deben considerar urgentemente la aplicación de un alto grado de productividad de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las actividades y procesos de las empresas antes indicadas.
  
- 2) Se recomienda tener en cuenta que los procesos empresariales intervienen en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas. Por tanto los directivos deben considerar la aplicación de la planeación, organización, dirección y control de los recursos, actividades y procesos en las empresas indicadas.
  
- 3) Se recomienda tener en cuenta que los recursos empresariales se infieren en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas. Por tanto los directivos deben prever la utilización de los mejores recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en el desarrollo de las actividades y procesos empresariales.
  
- 4) Se recomienda tener en cuenta que los medios empresariales interceden en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas. Por tanto las autoridades debe

utilizar los medios empresariales materiales e inmateriales que permitan alcanzar el incremento del desempeño laboral y a y competitividad empresarial.

- 5) Se recomienda tener en cuenta que la tecnología empresarial influye en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas. Por tanto se recomienda que todo el personal de las empresas utilicen la tecnología de tal manera de sacar el mayor provecho a los recursos en las empresas.
  
- 6) Se recomienda tener en cuenta que los resultados empresariales se infieren en forma estadísticamente significativa en el incremento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles del Emporio Gamarra de Lima Metropolitana. Por tanto, todo el personal de las empresas debe embarcarse en lograr los mejores resultados financieros, económicos y sociales.

#### **5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. México. Pearson Educación.
- Guardarrama, P. (01 de Abril del 2018). Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación. Centro de Estudios Miguel Enríquez –CEME. Santiago. Recuperado de:  
[http://www.archivochile.com/ideas\\_autores/guadarramapg/guadarramapg00012.pdf](http://www.archivochile.com/ideas_autores/guadarramapg/guadarramapg00012.pdf)
- Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría general Administrativa: origen. Evolución y vanguardia. México: Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (2012). Evaluación del personal: Los métodos a elegir. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2014). Actitudes del empleado y sus efectos. México: Mc Graw Hill.
- Newsroom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Quispe, L. (2013). La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz. Recuperado de: <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/3844/T-1445.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

**ANEXOS:**

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA  
DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS PYMES TEXTILES PERUANAS”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	METODO
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿Cómo la gestión empresarial podrá incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo planear la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?</li> <li>2) ¿Cómo organizar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?</li> <li>3) ¿Cómo dirigir y liderar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?</li> <li>4) ¿Cómo controlar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas?</li> </ol>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la forma como la gestión empresarial podrá incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer la manera como planear la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>2) Determinar la forma como organizar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>3) Establecer la manera como dirigir y liderar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>4) Determinar la forma como controlar la gestión empresarial para incrementar el desempeño laboral de los operarios y lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> </ol>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b> La gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La planeación de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>2) La organización de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>3) La dirección y el liderazgo de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en las pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> <li>3) El control de la gestión empresarial incrementa el desempeño laboral de los operarios y permite lograr la misión en pequeñas y medianas empresas textiles peruanas.</li> </ol>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>X. GESTIÓN EMPRESARIAL</b> Indicadores: X.1. Planeación de la gestión empresarial X.2. Organización de la gestión empresarial X.3. Dirección y liderazgo de la gestión empresarial X.4. Control de la gestión empresarial</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> <b>Y. DESEMPEÑO LABORAL</b> Indicadores: Y.1. Condiciones laborales Y.2. Clima laboral Y.3. Remuneraciones laborales Y.4. Productividad laboral</p> <p><b>ENTE INTERVINIENTE</b> <b>Z. PYMES TEXTILES PERUANAS</b></p>	<p>Esta investigación es de Tipo Aplicada. La investigación es del nivel descriptivo. El diseño de investigación es No- Experimental. La población de la investigación estuvo conformada por 1,100 personas La muestra estuvo conformada por 278 personas. Instrumento: Cuestionario. Técnica: Encuesta Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico. Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental. Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Resumen. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS. Se aplicó las siguientes técnicas de análisis: Almacenamiento de la información en EXCEL for Windows, Cruzamiento de información, Obtención de cuadros de Resultados y Elaboración de graficas explicativas.</p>

**ANEXO No. 2:**

**INSTRUMENTO: ENCUESTA**

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS OPERARIOS PYMES TEXTILES PERUANAS”.**

Para las respuestas se deberán tener en cuenta lo siguiente:

- 1: En desacuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: Neutral
- 4: Totalmente en desacuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿El diseño de modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?					
2	¿La planeación del modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?					
3	¿La organización del modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?					
4	¿La evaluación del modelo de gestión podrá facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?					

5	¿El diseño de modelo de gestión comprende la planeación óptima de dicho capital para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
6	¿El diseño de modelo de gestión comprende la organización estructural y funcional óptima para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
7	¿El diseño de modelo de gestión comprende la administración y la toma de decisiones para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
8	¿El diseño de modelo de gestión comprende la coordinación oportuna para el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
9	¿El diseño de modelo de gestión comprende el control previo, simultáneo y posterior como forma de lograr el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
10	¿El diseño de modelo de gestión está orientado a lograr la mejor economía, como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
11	¿La dirección del modelo de gestión está orientada a lograr la mayor eficiencia, como forma de alcanzar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
12	¿El modelo de gestión comprende la efectividad, como forma de				



	facilitar el incremento del desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
13	¿El diseño de modelo de gestión, está orientada al incremento del desempeño laboral mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento?				
14	¿El diseño de modelo de gestión está orientado a la competitividad de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
15	El incremento del desempeño laboral, es un proceso estratégico que permite lograr las metas, objetivos, misión y visión de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
16	¿El incremento del desempeño laboral, es el conjunto de elementos entrelazados para que los operarios en Pymes textiles peruanas tengan economía, eficiencia y efectividad?				
17	¿El incremento del desempeño laboral busca que los operarios en Pymes textiles peruanas obtengan los recursos a los menores costos y obtengan el máximo provecho a los mismos?				
18	¿El incremento del desempeño laboral, busca que se alcance productividad y excelencia de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
19	¿El incremento del desempeño laboral incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas?				
20	¿El incremento del desempeño laboral, está referido a la innovación de actividades, procesos y procedimientos de los operarios en Pymes textiles peruanas?				

**ANEXO No. 3:**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO.**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: " DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS PYMES TEXTILES PERUANA", sobre un parámetro del 89%, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Validado favorablemente por el Docente Asesor.

**DR. JAIME EFRAIN GUARDIA HUAMANI**

Docente de la Escuela Universitaria de Post grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima – Perú.

Fecha: 03 de Octubre del 2018

**ANEXO No. 4:**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: ” **DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS PYMES TEXTILES PERUANAS**”, el instrumento que se utilizará en este trabajo es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

**DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
GESTION EMPRESARIAL	65.50%	12
DESEMPEÑO LABORAL	65.70%	08
<b>TOTAL</b>	<b>65.62%</b>	<b>20</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente GESTION EMPRESARIAL el valor del coeficiente es de 65.50%, lo que indica razonable confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL, el valor del coeficiente es de 65.70%, lo que indica una razonable confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 65.62%, lo cual indica una razonable confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

Confirmada la confiabilidad del instrumento por el Docente Asesor:

DR. JAIME EFRAIN GUARDIA HUAMANI

Docente de la Escuela Universitaria de Post grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima – Perú.

Fecha: 03 de Octubre del 2018



## ANEXO No. 5:

### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

#### TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN:

**Aprendizaje y crecimiento.-** Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador. (Internet) Tomado de (Lussier y Achua, 2002, p. 244).

**Cambio.-** Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Como se informa en su sitio en Internet, GE es la única compañía inclinada en el Índice Industrial Dow Jones que figuró también en el primer índice, en 1896. Otras empresas tal vez hayan habituado confortablemente a hacer sus negocios a la manera antigua, motivo por el cual quizá se apagaron esas primeras estrella de los negocios. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

**Calidad.-** “Desde el punto de vista del cliente o consumidor, es una medida de la satisfacción que le proporciona el bien o el servicio. Desde el punto de vista del producto, es la satisfacción de las normas técnicas que definen su calidad”. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154).

**Clima laboral.-** Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Internet)

**Economía.-** “Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones”. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

**Eficiencia.-** “En un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación”. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154).

**Efectividad.-** “El grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo”. (García, 1997, p. 99).

**El proceso Administrativo:** Tomado de (Kelo Toso, 2008, p. 34), la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

**Equipo de Trabajo.-** El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. ( Internet)  
Tomado de (Lussier y Achua, 2002, p. 237).

**Influencia.-** Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo, también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos

**Liderazgo.-** “Es el arte de influir directa o indirectamente en los subordinados; así, tener la destreza de crear las condiciones para permitir que la organización alcance exitosamente la misión encomendada.” (Moya, 2008, p.10).

**Objetivos organizacionales.-** Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.



## **TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL:**

**ABSENTISMO:** Ausencia del trabajo justificada o no.

**ACCIDENTE LABORAL:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

**ADJUNTO/A:** Aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.

**ALCANCE DEL TRABAJO:** En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

**AYUDANTE:** Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

**BRAINSTORMING:** Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

**COMPENSACIÓN:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

**CONFLICTO COLECTIVO:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO:** Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

**CORRESPONSAL:** Aquella persona que representa a una empresa en lugar distinto al de la sede de la misma.

**CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

**CURRICULUM VITAE:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

**DEPARTAMENTO:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

**DERECHO LABORAL:** Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

**DESEMPLEO:** Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

**DESPIDO IMPROCEDENTE:** Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

**DESPIDO:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

**DÍA HÁBIL:** Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

**DÍA LABORABLE:** Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

**DIMISIÓN:** Renuncia voluntaria a un empleo.

**DINÁMICA DE GRUPO:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

**DISCUSIÓN DE GRUPO:** Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

**DIVISIÓN:** Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

**EMPATIA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

**EMPRENDEDOR/A:** Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.

**ENFERMEDAD PROFESIONAL:** Aquélla que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

**ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO:** Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el bajo.

**ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:** Aquella en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

**ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.

**EVALUACIÓN DE TAREAS:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

**EXCEDENCIA:** Interrupción de un empleo con posibilidad de reincorporación.

**EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO:** Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores/as.

**FORMACIÓN DEL PERSONAL:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

**HORARIO LABORAL:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

**HUELGA:** Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

**HUELGA DE CELO:** Aquella en la que el personal rechaza la realización de horas extras, desarrollan su trabajo con lentitud y cumplen estrictamente todas las normas aplicables a sus funciones.

**INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se

desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

**INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO:** Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.

**INVALIDEZ PERMANENTE/TEMPORAL:** Incapacidad laboral permanente/temporal.

**JORNADA INTENSIVA:** Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.

**JUBILACIÓN:** Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.

**JUZGADOS DE LO SOCIAL:** Organismo de la Administración de Justicia que media en los conflictos de trabajo.

**KNOW-HOW:** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

**LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

**LIBRE CIRCULACIÓN DE TRABAJADORES/AS:** Posibilidad de los/as trabajadores/as por cuenta ajena de moverse libremente y residir en cualquier Estado del término de la Unión Europea (U.E), pudiendo trabajar según la legislación aplicada a los/las trabajadores/as nacionales.

**LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

**MANDO INTERMEDIO:** Empleado/a con un determinado grado de cualificación y autoridad. Generalmente, tiene poderes plenos de ejecución, pero no de organización.

**MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**NEGOCIACIÓN:** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

**NÓMINA DE UNA EMPRESA:** Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

**OFICINA DE EMPLEO:** Organismo financiado por la Administración Pública, que distribuye las ofertas de empleo y cuyo fin es conseguir un empleo a las personas que se encuentran en paro.

**ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

**PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**PLANTILLA DE PERSONAL:** Grupo de empleados y empleadas de una empresa.

**PRESELECCIÓN:** Selección previa general.

**PRUEBA DE APTITUD:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

**RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**ROL:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

**SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

**SALARIO MÍNIMO:** Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

**SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**STAFF:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

**TÉCNICAS DE GRUPO:** Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.

**TEST:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

**TRABAJADOR/A EVENTUAL:** Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

**TRABAJADOR/A TEMPORAL:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

**TRABAJO A TURNOS:** Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.