



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA  
LABORAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPE, DEL  
SECTOR SERVICIO RUBRO COURIER DE LA  
PROVINCIA DE SAN ROMÁN AÑO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

**Bach. DELIA CARPIO VALDEZ**

**ASESOR:**

**Ing. DIVAN YURI CARI CONDORI**

**JULIACA – PERU**

**2016**

**JURADO EVALUADOR**

DR. APOLINAR FLOREZ LUCANA  
PRESIDENTE

Mgtr. JUAN MAURICIO PILCO CHURATA  
SECRETARIO

Lic. CONSTANTINO ANTONIO PARICAHUA CONDORI  
MIEMBRO

## **AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que me han apoyado con la realización de la presente tesis.

A la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, que me dio la oportunidad para desarrollarme como profesional.

## DEDICATORIA

A Dios por su bendición de cada día en todos los aspectos de mi vida.

A Naomi Briana y Sol por su comprensión y apoyo siendo ellas la fuerza para el logro de cada meta trazada.

A mis compañeros Ylda y Carlos por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Caracterización de la competencia laboral y competitividad en las MYPE, rubro Courier de la Provincia de San Román, año 2015.”, estableció como objetivo determinar las principales características de la capacitación laboral y la competitividad de las MYPE del sector servicio - rubro Courier de la provincia de San Román, año 2015, para ello se empleó la metodología de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental, a quienes se les aplicó una guía de observación. Obteniéndose los siguientes resultados: con la variable competencia laboral; que el 63 % de los trabajadores si cumple con asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada. Con respecto a la variable competitividad, que el 50% de los propietarios y/o administradores no cumplen con vender a un bajo precio el servicio que ofrecen, sin tener que descuidar la calidad. Finalmente las conclusiones son: que la mayoría de los trabajadores no cuenta con competencias laborales adquiridas y que solo la minoría cuenta con competencias laborales desarrolladas; además que la mayoría de las MYPE Courier no son competitivas y que solo la minoría considera que la competitividad es importante.

**Palabras clave:** Competencia Laboral, Competitividad, MYPE.

## ABSTRACT

This research entitled "Characterization of labor competency and competitiveness in MSE Courier heading of the Province of San Roman, 2015." set the target to determine the main characteristics of job training and competitiveness of MSE service sector - Courier heading of the province of San Roman, 2015, the methodology for this descriptive, quantitative level, no experimental design, to whom I applied an observation guide was used. The following results: Variable with job competition; 63% workers if it meets ensure the satisfaction of customer needs appropriately. Regarding the competitiveness variable, that 50 % of the owners and / or managers do not meet sell at a low price the service they offer, without sacrificing quality. Finally, conclusions are that most workers do not have job skills acquired and only the minority has developed job skills; besides that most MSE Courier they are not competitive and that only a minority believes that competitiveness is important.

**Keywords:** Labor Competition, Competitiveness, MSE.

# CONTENIDO

Carátula	
Contra caratula.....	i
Jurado evaluador .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Contenido.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	12
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Teorías de competencias laborales.....	17
2.2.1.1. Identificación de las competencias.....	19
2.2.1.2. El surgimiento del enfoque de competencia laboral.....	20
2.2.1.3. Tipos de competencias .....	21
2.2.1.4. Clasificación de las competencias .....	22
2.2.1.5. Aplicación de las competencias laborales.....	23
2.2.1.5.1. Beneficios para los Trabajadores.....	24

2.2.1.5.2. Beneficios para las Empresas .....	25
2.2.1.6. Certificación de competencias laborales.....	27
2.2.1.6.1. Concepto de certificación de competencias laborales .....	28
2.2.1.6.2. Evaluación de competencias laborales.....	28
2.2.1.6.3. Logros de la evaluación de competencias laborales .....	29
2.2.1.6.4. Evaluación.....	29
2.2.1.6.5. Cómo se evalúa.....	29
2.2.1.6.6. Ventajas de la certificación de competencias laborales .....	30
2.2.1.6.7. Las limitaciones de la certificación de competencias laborales.....	31
2.2.2. Teorías de la competitividad .....	32
2.2.2.1. Causas de la competitividad .....	33
2.2.2.2. Niveles de competitividad .....	34
2.2.2.3. Principios de competitividad .....	36
2.2.2.4. Estrategias para alcanzar competitividad .....	37
2.2.2.5. El factor humano dentro de la competitividad .....	38
2.2.2.6. Etapas de la competitividad.....	39
2.2.2.7. La competencia .....	40
2.2.2.8. Las cinco fuerzas de Porter .....	42
2.2.2.8.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	42
2.2.2.8.2. Amenaza de posibles productos sustitutos .....	45
2.2.2.8.3. Poder de negociación de los proveedores.....	46



2.2.2.8.4. Poder de negociación de los clientes.....	47
2.2.2.8.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	48
2.2.2.8.6. Una sexta fuerza.....	50
2.2.2.9. Factores de la competitividad.....	50
2.3. Marco conceptual.....	51
III. METODOLOGÍA.....	58
3.1. Diseño de la investigación.....	58
3.2. Población y muestra.....	58
3.3. Técnicas e instrumentos .....	60
IV. RESULTADOS .....	61
4.1. Resultados .....	61
4.1.1. Variable: Competencia laboral.....	61
4.1.2 Variable: Competitividad .....	70
4.2. Análisis de resultados .....	75
V. CONCLUSIONES .....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día la globalización ha causado, grandes cambios debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.

INTECAP (2003) nos informa que el proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre empresas, conformándose bloques o alianzas para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos para su crecimiento económico, tomando en cuenta el continuo avance de la ciencia y la tecnología, y los cambios en la forma de producción, productos, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo convertirse en una organización competitiva.

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan

evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico.

Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores.

La gestión de recursos humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

El concepto de competencia laboral concebido como el grupo de habilidades y talentos que tiene una persona para realizar un oficio determinado, ha tomado gran auge en los últimos años con principal interés en el área laboral y el área educativa; en el área laboral se conciben como las características que debe tener un trabajador para poder desempeñar sus tareas, implementando este concepto a través de la administración del talento humano, en las áreas de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal, en el mismo sentido estas competencias deben ser

manejadas desde tres esencias específicas, que son el ser , el saber y el hacer cuya finalidad es desarrollar estos tres aspectos de las competencias con el fin de tener un colaborador idóneo para realizar una tarea. Por otro lado las competencias en el ámbito académico van encaminadas a desarrollar en los estudiantes estas capacidades con el fin de que tengan una formación adecuada e integral.

Panizo, J. (2014) considera que el país y el mundo avanzan a una velocidad acelerada hacia la globalización de la economía, la cultura y todas las esferas del quehacer de la humanidad y esta situación trae consigo grandes retos a los países y a las MYPE, estas generan empleo para el 60% de la fuerza laboral ocupada en el país. El 98.1% está calificada como microempresas y el 1,7% son pequeñas empresas, según el número de trabajadores empleados. El 72.6% de las MYPE, a su vez, tienen ventas menores a 13 unidades impositivas tributarias (UIT), mientras que solo el 0.74% facturan más de 1,700 UIT, de acuerdo a informes del sector.

Vela, L. (2011) considera que los innegables avances tecnológicos, sobre todo, en electrónica y microelectrónica, el proceso de globalización han abierto nuevos mercados, se han descentralizado las inversiones, han generado nuevos hábitos de demanda de bienes y servicios; creando nuevos desafíos de competitividad de las empresas peruanas en general y las MYPE en particular; así por ejemplo: limitadas capacidades gerenciales, desarticulación empresarial, informalidad, falta de capital oportuno de trabajo, ausencia de planificación estratégica, uso inadecuado de tecnologías, falta de responsabilidad social, ausencia de una óptima mezcla comercial, limitado acceso a la información; factores que han dado origen al crecimiento de problemas que actualmente atraviesan las MYPE en el país.

Hoy en día el dominio de habilidades específicas tiene cada vez menos gravitación en la valoración de un microempresario, en comparación con la habilidad de aprender a desenvolverse en escenarios desconocidos, cambiantes e inesperados. Este hecho obliga a reorientar el proceso educacional en todos sus niveles y las capacidades de gestión empresarial, a buscar lo esencial y descartar lo accesorio.

Drucker, P. (2013) considerado el padre de la administración moderna, opina que el recurso económico básico de una sociedad ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo es, y seguirá siendo, el conocimiento. Por su parte, Gates, B (2010), el empresario de mayor éxito en el mundo, afirma: La educación es la gran palanca de la sociedad y toda mejora que se produzca en ella significa un gran paso adelante en la igualdad de oportunidades.

Salazar, G. (2011) en el estudio “Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú” que fue realizado en el marco del programa especial mejoramiento de la calidad de la educación Peruana; se ha planteado las siguientes conclusiones donde se establece la relación entre los factores de la administración de calidad y la formación del microempresario, se dice que para llegar a ser un empresario exitoso se debe dominar plenamente la mayoría de las ocho funciones empresariales básicas: vender, producir, dirigir al grupo humano, organizar, financiar, planear y evaluar, innovar y liderar a la comunidad, estas dependen del tamaño de la empresa y tienen cierta secuencia en el tiempo, es decir, a medida que la empresa se consolida y crece se agregan nuevas funciones y las anteriores se tornan más complejas.

Así, en las microempresas de comercio se requiere básicamente saber vender; en las pequeñas empresas industriales se necesita saber producir y dirigir al grupo humano; en las medianas empresas es indispensable planear y financiar las operaciones; en las empresas orientadas al mercado mundial es preciso innovar, y las grandes corporaciones tienen la necesidad de liderar y proyectar una imagen con conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes.

Cada una de ellas involucra estos tres aspectos: el saber, el saber hacer y el ser, se adquieren de diversas formas a través de la experiencia laboral; de la experiencia empresarial previa; de la educación formal, y de los cursos de extensión y especialización, entre otros. Las competencias empresariales tienen un carácter general, multisectorial; es decir, se aplican a cualquier actividad económica. Son complementarias a las competencias específicas o técnicas propias de cada sector o actividad.

Así mismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo determina que las MYPE aportan con un 40% al PBI, y con un 80% de la oferta laboral, sin contar con el autoempleo. Estas microempresas generan y dinamiza la economía local, adquiriendo cada vez mayor fuerza, logrando ser un motor generador de riqueza y bienestar. Aunque el desarrollo de dichas empresas todavía se encuentra estancada, principalmente por la falta de financiamiento (Sánchez, s/f), ya que no poseen las garantías necesarias, no tienen registros contables o información gerencial adecuada, necesaria para evidenciar cuan rentable es la empresa para en función de eso otorgarles los créditos necesarios (Lira, 2009).

Sin embargo, otro de los problemas que afrontan las MYPE es, la baja rentabilidad que obtienen, debido a que no tienen dinero para poder realizar sus procesos de producción, extracción o comercialización y mucho menos de poder generar índices de rentabilidad, el cual es la capacidad de producir o generar un beneficio económico adicional, sobre la inversión o esfuerzo realizado, por tal motivo se produce el estancamiento y declive de muchas MYPE que se constituyen en nuestro país. Este problema también se da nivel internacional (Soraluce, 2015).

Desde el punto de vista del éxito empresarial, son más importantes que las específicas. Las limitaciones y carencias que enfrentan las MYPE para una gestión exitosa deben atribuirse a factores internos antes que a factores externos. Entre los primeros se encuentra la falta de dominio de las competencias generales para la actividad empresarial. El conocimiento de las competencias empresariales generales favorece que el sistema educativo las pueda incorporar dentro de sus contenidos y facilitar así el aprender a emprender.

En sus factores externos se encuentra las modificaciones de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, conocida como la ley MYPE, esta permitirá que 170 mil empresas de este sector se formalicen en 2014 Durante el primer año de aplicación, el 5% de los 2.4 millones de MYPE informales pasarán a la formalidad y la creación del nuevo Régimen Único Simplificado, permitirá que todos paguen los impuestos que corresponde.

El incremento de la formalidad laboral y la competitividad del país requiere medidas de flexibilización laboral, tales como el establecimiento de prácticas de contratación

y despido acorde a estándares internacionales y la revisión del marco regulatorio de leyes laborales que podrían generar desincentivos para la formalidad. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, señala el BCR en el Reporte de Inflación de abril 2014, se destacó temas que no estarían ayudando a que las empresas puedan contratar más personas formalmente.

La remuneración mínima vital, pese a que existe un esquema menos rígido para las MYPE, el 68% de microempresas, 1.8 millones de personas percibe un salario menor a la renta mínima vital, consistente con el bajo nivel de productividad, lo que determina que están en condición de informalidad, y en el caso de las empresa Courier hay algunas que no te llegan a pagar si quiera la remuneración mínima vital; la CTS, vacaciones, entre otros.

El costo que enfrentan las pequeñas y grandes empresas se estima en 57% adicional al salario. En el Perú la indemnización por despido alcanza a una remuneración y media por cada año de servicio, hasta un máximo de un año de salario del trabajador. En el 94% de los países del mundo esta indemnización es menor. La legislación peruana prohíbe la contratación a plazo fijo para labores permanentes, cuando el 59% de los países del mundo lo permite.

Según Poter, M (2009) considera que la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, la productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado como por la eficiencia con la que pueden producirse, mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos.



Por eso, el gran reto para todos los países es cómo mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad, las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento, como es el caso del Perú, contribuyen a una economía saludable, si logramos desarrollo económico que se traduzca en bienestar y calidad de vida para los ciudadanos, estas circunstancias a las que hacemos referencia son una condición necesaria pero no suficiente.

Se requiere generación de riqueza a través de la continua mejora de la competitividad, en los ámbitos de la vida nacional, empresarial e individual; el autor hace mención que a nivel institucional/empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve, están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Como señala, el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes.

Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad; y también nos indica que a nivel de los individuos es aplicable el concepto de competitividad, pues el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades

gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico.

Madrid, R (2013) nos indica que el Perú ocupa el puesto 61 del ranking del reporte de competitividad global publicado por el foro económico mundial. En la clasificación realizada entre 148 personas, el Perú mantuvo su posición en el periodo 2013-2014 y se ubica en el tercer puesto a nivel de Sudamérica. El ranking evalúa las principales fortalezas del país y para que Perú se ubique en el puesto 61 consideró su fortaleza macroeconómica y la eficiencia de sus mercados de bienes, financieros y laboral.

El contexto antes descrito, permite enunciar el problema de investigación como:  
¿Qué características tiene la competencia laboral y la competitividad en las MYPE, rubro Courier de la Provincia de San Román – Año 2015?

## **DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

### **Objetivo General.-**

El objetivo que pretende alcanzar es:

Analizar las características que tiene la competencia laboral y la competitividad en las MYPE, rubro Courier en la provincia de San Román – Año 2015.

### **Objetivos específicos.-**

Se establecieron como objetivos específicos:

Determinar las principales características de la competencia laboral en las MYPE del sector servicio rubro Courier de la provincia de la Provincia de San Román.

Determinar las principales características de la competitividad de las MYPE del sector servicio – rubro Courier de la provincia de San Román.

El presente estudio se justifica, porque permitirá conocer las principales características de la Competitividad de las Mype del sector servicio – Courier de la provincia de San Román 2015.

Permitirá a las Mype del sector servicio rubro Courier de la provincia de San Román, tomar la decisión de dar mayor importancia a la capacitación del personal para una mayor rentabilidad.

Del mismo modo, permitirá que los empresarios, propietarios de las MYPE tomen decisiones con respecto a la utilización de medios instrumentos administrativos para liderar en su sector, obtener mayor rentabilidad, acceso a las licitaciones del sector público, como también en el sector privado.

Finalmente, este estudio servirá de base para futuras investigaciones y otros estudios de las MYPE, con respecto a su competitividad.

En el Perú las leyes MYPE ayudan a la micro y pequeños empresarios a formalizarse, apoyo en el capital para que puedan ser competitivos en el mercado. Los trabajadores de las MYPE acojan o desarrollen competencias laborales es bueno porque van a generar resultados positivos para ellos mismos (desempeño laboral, mejores salarios, ascensos) y para la empresa mejorando la competitividad de la empresa. La

competitividad, te enseña a ser más eficiente y eficaz en la empresa, obteniendo resultados económicos positivos.

La investigación aplicará la metodología científica, se emplean fuentes primarias y secundarias para la obtención de los datos, además se ha determinado el tamaño de la población y de la muestra, y se ha diseñado una guía de observación para el recojo de la información.

Las competencias laborales se han convertido en la base para el manejo del personal y para la estandarización de procesos educativos y laborales; en el mundo laboral se puede ver esto reflejado en las normas de calidad y estandarizaciones que exigen dentro de la descripción de cargos definiciones de las competencias y habilidades que debe tener cada trabajador para cumplir con los requisitos del perfil del cargo, en el mismo sentido las organizaciones buscan dentro del proceso de recursos humanos que el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de personal este enfocado hacia las competencias laborales de las personas.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

Buritaca, M (2012) realiza una investigación titulada “Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingeniera industrial en la investigación el nivel de las competencias evaluadas e los estudiantes de ingeniería industrial de Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia” legando a la conclusión de que en general se encuentra en nivel medio bajo, se esperaría que al final del egreso de la carrera los estudiantes tengan las competencias laborales desarrolladas en un nivel medio alto para que sean competentes en el campo laboral, menciono que el liderazgo es la competencia más desarrollada, debido a la orientación de la carrera y la formación de la ingeniería industrial, sin embargo su nivel de desarrollo en promedio se encuentra en 51 puntos es necesario trabajar en cerrar la brecha y obtener un nivel alto que le permita cumplir con los requerimientos del mercado laboral y cumplir con las expectativas de formación de la carrera.

Las habilidades sociales como trabajo en equipo y sociabilidad se encontraron que están en el rango 41-60 puntos, en un nivel medio bajo de desarrollo de la competencia, en el mismo sentido la sociabilidad fue la competencia más baja de todas las evaluadas y el trabajo en equipo fue la segunda más alta el grupo de competencia, mostrando que a pesar de que se está trabajando en fortalecer el trabajo en equipo es posible que no se está fortaleciendo la sociabilidad.

Estos son aspectos de gran importancia para desarrollar en los estudiantes a través de actividades que permitan desde el aula de clase mejorar su nivel y ser más

competentes en la vida laboral pues la ingeniería industrial es una ciencia social que trabaja con el objetivo principal en mejorar las condiciones de vida de un grupo de personas a través de la transformación de recursos; y la flexibilidad y la iniciativa son aspectos de gran importancia en un mundo globalizado donde las empresas deben adaptarse a los cambios del mundo a las necesidades del cliente, dentro del currículo académico se debe fomentar estas competencias a través de actividades que permitan su aplicación y desarrollo para mejorar su nivel medio bajo, puesto que el 76% se encuentran en un nivel menor a los 50 puntos, siendo la competencia más baja después de la orientación a resultados orientación a la acción y sociabilidad; en donde la orientación a la acción y al resultado obtuvieron la puntuación más baja después de la sociabilidad, se encuentra en un nivel bajo en promedio con 40 puntos en el desarrollo de la competencia, estas habilidades están enfocadas al cumplimiento de tareas, de metas y eficacia en la realización de acciones, que son de vital importancia para la realización de cualquier trabajo.

La propuesta de formación integral incluye un plan de mejoramiento para desarrollar las competencias de un nivel medio bajo a un nivel medio alto, a través de la aplicación de estrategias en las aulas de clase.

Santana, T (2010) realiza una investigación titulada “Innovación y competitividad en la industria azucarera de México 2010” legando a la conclusión de que para que la industria azucarera en México tenga un mejor aprovechamiento deben existir políticas que la beneficien, también tiene que lograr que la industria tenga un mayor tamaño, que genere rendimientos productivos crecientes a menores costos de mano de obra innovación tecnológica y organización integrada entre los productores. La

importancia de que una industria sea competitiva y deba ser comparada con la industria de otro país, parte de que el mercado que nos rige es un mercado abierto y existe una competencia constante con los extranjeros.

La innovación es una variable que logra causar un efecto en la variable competitividad, es decir, si se generan innovaciones para la industria, se podrá lograr subsanar la desventaja mostrada en la matriz de competitividad en cuanto a las participaciones del producto.

Huamani, T (2012) realiza una investigación titulada “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, Perú” legando a la conclusión de que los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias, desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5 líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos muestran premisas planteadas en la investigación.

Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la auto gigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana.

Para ello, de acuerdo las investigaciones se requieren conocimientos previos del modelo y la voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado.

Santander, C. (2013) realiza una investigación titulada “Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica- offset por medio de gestión competitiva, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú” legando a la conclusión de que la competitividad empresarial se entiende como la habilidad que posee una empresa de diferenciarse de sus competidores y así conseguir un posicionamiento que garantice su éxito.

Los programas de mejora de la competitividad dirigidos por particulares poseen resultados satisfactorios de acceso a la formalidad al crear una relación directa con el empresario MYPE, permitiendo así conducir su comportamiento en una costumbre que otorga sostenibilidad a la estrategia competitiva formal; es allí donde no hace énfasis el Gobierno y por tanto sus políticas públicas no generan resultados óptimos

El manejo de costos, marketing, administración y gestión empresarial, contabilidad y finanzas, derecho, innovación tecnológica y manejo de residuos; son conocimientos necesarios para que el empresario MYPE posea una empresa competitiva. Se agrega a ello el profundo conocimiento de la industria en la que opera, que le permitirá distinguirse de sus competidores.

Un empresario que se maneja dentro de las líneas de la formalidad puede ser más competitivo que un empresario informal. En la actualidad, la informalidad representa un modo de ingreso fácil, con bajo margen de ganancia que no puede perdurar en el tiempo. Actuar dentro de la formalidad es una herramienta competitiva en sí.



Carmona, J. (2005) realiza una investigación titulada “La evaluación de las competencias del graduado como estrategia de comprobación del perfil profesional en la Facultad de Medicina de la UNP, Piura, Perú”, la evaluación del egresado a través de sus competencias cognitivas, actitudinales y procedimientos, como una estrategia para determinar el logro del perfil profesional, llegando a la conclusión que el género y la edad de los graduados no influyeron en la evaluación de las competencias cognitivas ni en las procedimentales.

El género si influyo en el desarrollo de las competencias actitudinales, sobre todo en aquellas donde se evaluó el grado de satisfacción del graduado tanto en la esfera económica como en la profesional. En relación a las competencias actitudinales se encontró que respecto de la situación laboral de los graduados la totalidad de ellos estuvieron empleados tanto en instituciones públicas como privadas. En relación a las competencias actitudinales el análisis demostró un nivel de satisfacción de los graduados respecto de sus ingresos económicos, la jerarquía profesional alcanzada y el nivel de conocimiento logrado.

La aprobación de las competencias cognitivas (58.73%), actitudinales (50.79%) y procedimentales (55.56%) por parte de los graduados refleja un nivel de dominio sobre las competencias alcanzadas, aunque por sí mismas no garantizan una acreditación de ejercicio profesional. La competencia cognitiva, medida a través de la prueba estructurada de conocimientos arrojó un valor estadísticamente significativo cuando se relacionó con el promedio ponderado.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teorías de competencias laborales**

Existen múltiples y la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales. Comúnmente en recursos humanos hablamos de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia.

Helleriegel, D. (2009) Afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

Alles, M. (2000), define las competencias laborales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación, como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

Las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos son características

subyacentes en el individuo que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Benavides, O. (2002) puntualiza competente y competencia como; competente, cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo. Competencia, se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los varios significados.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Tobon, S. (2009) manifiesta que es por esto que el desempeño idóneo de una competencia se logra a través de la integración de estos saberes:

Saber ser: consiste en saberse relacionar consigo mismo, los demás y el entorno con optimismo, espíritu de reto, proyección y buen trato, está compuesto por instrumentos emocionales (responsabilidad), estrategias afectivas (delicadeza, honradez) y estrategias sociales (trabajo en equipo), de ahí se puede decir que el saber ser practica la auto reflexión para mejorar el desempeño.

Saber Hacer: Consiste en actuar en la realidad mediante técnicas y procedimientos pertinentes, busca aumentar la eficacia de la acción, es en lo que se refleja las actividades.

Saber Conocer: Cuando se comprende un determinado objeto o aspecto de la realidad para realizar una acción sobre él, incluye instrumentos cognitivos, estrategias de pensamiento, debe relacionar el saber ser y el saber hacer.

De las tres dimensiones anteriores se entiende que las competencias, en su desarrollo adecuado deben ir encaminadas a potencializar los tres saberes, pues un profesional debe ser, debe conocer y debe hacer para alcanzar su desarrollo profesional.

#### **2.2.1.1. Identificación de las competencias**

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son el análisis funcional y el análisis conductista.

El análisis funcional, es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis conductista, este método que pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

#### **2.2.1.2. El surgimiento del enfoque de competencia laboral**

Según López, C. (2010) considera que las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los

sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

### **2.2.1.3. Tipos de competencias**

Alles, M. (2000) considera que son cinco los principales tipos de competencias:

Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, con levantan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos

específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son respondedoras. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

#### **2.2.1.4. Clasificación de las competencias**

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. En el Mercosur se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas; y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral.

El modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia a saber, competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas

Competencias básicas, se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

Competencias transversales, también llamadas genéricas se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

Competencias técnicas, son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras, básicas y transversales por programas educativos y de capacitación y las siguientes, técnicas, además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

#### **2.2.1.5. Aplicación de las competencias laborales**

INTECAP, (2003) señala que la aplicación de las competencias laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa, buscando mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que estos van ligados a la gestión del recurso humano.



### **2.2.1.5.1. Beneficios para los Trabajadores**

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

Fomento de la formación continua y para toda la vida

Desarrollo de multi-habilidades

Reconocimiento de la experiencia

Mayores oportunidades de empleo

Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de competencia laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la motivando al empleado a actualizarse y autoformarse.

Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por competencia laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permiten mejorar económicamente.

#### **2.2.1.5.2. Beneficios para las Empresas**

INTECAP, (2003) considera que las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestionan el Recurso Humano por Competencia Laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera ésta tenga sobre los

empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.

Otra acción que es común a muchos programas de capacitación empresarial, es la fácil e ineficaz fórmula del recetario que supone que al repetir los mismos cursos por mucho tiempo, se obtendrán mejores resultados. Sin embargo al igual que el caso anterior, estos no son completamente efectivos.

Al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral y de allí parte para detectar cuáles son sus necesidades específicas, lo que resulta en una capacitación efectiva.

En tercer lugar todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sientan motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por competencia laboral es que al combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por competencia laboral sean efectivos y duraderos debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización.

#### **2.2.1.6. Certificación de competencias laborales**

MINTRA (2013) informa que en Chile, así como en otros países, el uso de los estándares o normas de competencia se ha promovido por el gobierno y el sector productivo para fomentar la competitividad nacional e internacional, con políticas de aseguramiento de calidad, las normas de competencia se emplean como referentes para la formación y en procesos de certificación de competencias laborales de los trabajadores.

La certificación de competencias laborales es el reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral estandarizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello. El certificado de competencia laboral es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se "sabe hacer" efectivamente una actividad laboral.

El proceso de certificación de competencias es voluntario, pero en la medida en que las empresas establezcan sistemas de gestión de calidad, se encontrará la convergencia de sus políticas en esta materia con la certificación de la competencia laboral y su utilización en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano.

Para las empresas, la certificación se constituye en el complemento que faltaba para integrar su política de aseguramiento de calidad, por medio de la cual ya no sólo se certifica la calidad de procesos y productos, sino también el desempeño de las personas.

Esta triple certificación fortalece aún más la participación del sector productivo en mercados nacionales e internacionales, los que cada vez más exigen mayores avales a la calidad de los procesos que intervienen en la producción de bienes y servicios.

#### **2.2.1.6.1. Concepto de certificación de competencias laborales**

Es el reconocimiento formal y social de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para desarrollar un trabajo eficiente y de calidad, para su desarrollo en el mercado de trabajo.

#### **2.2.1.6.2. Evaluación de competencias laborales**

La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado.

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral. La persona que desea pasar por un proceso de evaluación tiene la opción de escoger el tipo de evaluación, la cual puede realizarse:

En el área o centro de evaluación del Centro de Certificación de competencias laborales (evaluación en situación simulada de trabajo).

En su centro de laborales (evaluación en situación real de trabajo).

#### **2.2.1.6.3. Logros de la evaluación de competencias laborales.**

Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.

Lograr un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.

Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.

Traduce el diagnóstico del evaluador en un plan de empleabilidad

Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral

#### **2.2.1.6.4. Evaluación**

Evalúa el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, las mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el perfil ocupacional, son suficientes para emitir un juicio de la persona evaluada.

#### **2.2.1.6.5. Cómo se evalúa**

Se evalúa con la aplicación de dos pruebas:

Prueba de conocimientos, mide la capacidad del evaluado con respecto al manejo de la información, no solo lo conceptual sino cómo emplea dicha información para dar soluciones a situaciones específicas.

Prueba de desempeño, mide los procedimientos, la técnica y el producto establecidos en los criterios de desempeño del perfil, en esta evaluación el trabajador debe demostrar sus capacidades reales de desempeño práctico en una situación laboral, ya sea real o simulada.

#### **2.2.1.6.6. Ventajas de la certificación de competencias laborales**

Según López, C. (2010) indica que las ventajas de la certificación para las personas son:

Conocen previamente los resultados que deben lograr, ya sea en su proceso educativo o en el entorno laboral.

En el mercado laboral las personas se consideran competentes por el logro de resultados, sin importar, en la mayoría de las veces, la posesión de títulos académicos universitarios o la institución educativa en donde se formó.

Se le reconocen las competencias adquiridas previamente, ya sea por vía de la educación o de la experiencia laboral.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencia bien orientada nos permitirá:

Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.

Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y través de ello los activos a su cargo.

Evaluar su desempeño en base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.

Remunerar al personal de manera justa.

Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.

Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.

Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

#### **2.2.1.6.7. Las limitaciones de la certificación de competencias laborales**

Martínez, E. (2006) considero estas posibles limitaciones de un modelo de gestión por competencias:

Son pocos los países que tengan sistemas de certificación por competencias. En Europa en un Seminario se discutió el enfoque y su aplicación en la certificación y concluyeron que es una idea muy buena pero difícil de implementar porque los sistemas de certificación y educación requieren actualización costosa de programas y estándares e instrumentos de certificación y educación. Por ahora se prueban en el trabajo mismo, es decir, el costo de la certificación lo asume el empleador, sin embargo a futuro el costo debe ser de la colectividad.



La gestión por competencias puede generar conflicto. Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

### **2.2.2. Teorías de la competitividad**

Real academia (2008). El diccionario de la real academia española recoge el término competitividad como “capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin”.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Según el informe de la comisión especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, (2011) manifiesta que una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, y la productividad de los otros oferentes del

mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

#### **2.2.2.1. Causas de la competitividad**

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.

La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.

La diferenciación de la demanda; exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.

El acortamiento de los ciclos de producción.

La implementación de innovaciones radicales nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

#### **2.2.2.2. Niveles de competitividad**

En economía de la empresa nos centramos principalmente en la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no podemos olvidar que debe existir también competitividad a unos niveles macroeconómicos; y son tres:

Competitividad del país: incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación

para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.

Competitividad de la región: en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.

Competitividad de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.

### **2.2.2.3. Principios de competitividad**

La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

Mantenerse en la cima de las tendencias: Mantener la empresa sobre el pulso del cambio.

Llegar a ser un campeón del cambio: Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.

Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores: los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promueva, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.

Pensar globalmente, actuar localmente: La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.

Innovar: Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.

Inversión en tecnología, gente, y capacitación: El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.

Luchar contra la complacencia del éxito: El éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

#### **2.2.2.4. Estrategias para alcanzar competitividad**

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son

Liderazgo general en costos: Consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.

Diferenciación del producto: Si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

Enfoque o alta segmentación: La economía actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la misma sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una organización medianamente competente.

#### **2.2.2.5. El factor humano dentro de la competitividad**

Se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier

profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes:

En los patrones de comportamiento.

En las actitudes personales.

En la adaptación social.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

#### **2.2.2.6. Etapas de la competitividad**

La evolución ascendente de la competitividad se puede dividir en cuatro etapas:

Etapa incipiente: Donde la competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa aceptable: Nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia; los principios de competitividad se aplican aceptablemente; el equipo directivo se



hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

Etapa superior: Buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa sobresaliente, muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

#### **2.2.2.7. La competencia**

Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategia; las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas; toda estrategia guarda relación con la competencia, por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

Hay que descartar desde un principio el concepto simplista según el cual las organizaciones que nos hacen competencia son aquellas que producen el mismo producto; la “miopía de marketing” señala un error común que consiste en preocuparse únicamente de la competencia obvia, la de las empresas que fabrican la misma cosa, para finalmente ser derrotados por la introducción de productos substitutivos.

Hay competencia cada vez que varios vendedores tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de un comprador; así es como si un librero y un agente de viajes tratan simultáneamente de convencernos de que pueden satisfacer nuestra necesidad de evasión, se encuentran de hecho en competencia.

La competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

Los competidores del sector.

Las relaciones con los proveedores.

La aparición de productos substitutivos.

La aparición de competidores potenciales.

Las relaciones con los clientes potenciales.

Cada una de estas fuerzas influyen en mayor o menor medida para determinar el nivel de competitividad que ha de alcanzar una empresa dentro del sector en el que quiere operar; si existen muchos competidores en él, la organización deberá tener varias ventajas competitivas para sobrevivir; estas también son necesarias en el caso

de que puedan aparecer productos sustitutos o nuevos competidores; las buenas relaciones con los proveedores y los posibles compradores elevan la competitividad del grupo.

#### **2.2.2.8. Las cinco fuerzas de Porter**

Según Porter, M (2009) explica detalladamente las cinco fuerzas de las ventajas competitivas.

##### **2.2.2.8.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

Economías de escala: Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.

Curva de experiencia: Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

Ventaja absoluta en costos: Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

Diferenciación del producto: Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

Acceso a canales de distribución: En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

Identificación de marca: Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto.

Barreras gubernamentales: Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc. Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

Represalias: Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.

Inversión necesaria o requisitos de capital: Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad,

comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

#### **2.2.2.8.2. Amenaza de posibles productos sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

**Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

**Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

**Nivel percibido de diferenciación del producto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

Costos de cambio para el cliente: Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

### **2.2.2.8.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

Concentración de proveedores: Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

Importancia del volumen para los proveedores: De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.

Diferenciación de insumos: Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.

Costos de cambio: Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.

Impacto de los insumos: Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

#### **2.2.2.8.4. Poder de negociación de los clientes**

Concentración de clientes: Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

Volumen de compras: Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá compararlo con el de la competencia.

Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.

Productos sustitutos: Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.



#### **2.2.2.8.5. Rivalidad entre competidores existentes**

De acuerdo con Porter, M. (2009), ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

**Concentración:** Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios..

**Diversidad de competidores:** Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.

**Condiciones de costos:** Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa

está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

Diferenciación del producto: Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

Costos de cambio: Es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.

Grupos empresariales. Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.

Efectos de demostración. Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fácil competir en otros mercados.

Barreras de salida. La competencia se vuelve más dura aún cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales , la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para

salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

#### **2.2.2.8.6. Una sexta fuerza**

En algunos textos se describe una sexta fuerza, el gobierno, como complemento del modelo de Porter, (2009), en donde explican que el gobierno está muy relacionado con las empresas porque no solo interviene regulatoriamente sino que potencialmente pueden convertirse en competencia, por ejemplo cuando el gobierno o el estado ofrece universidades de educación superior al igual que otras empresas privadas. Desde mi punto de vista, la sexta fuerza no debería existir porque el gobierno ya está directa y/o indirectamente relacionado con las empresas en las 5 fuerzas ya mencionadas.

#### **2.2.2.9. Factores de la competitividad**

De acuerdo con Jáuregui, A. (2011) dice que existen cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializadas que determinan su capacidad para generar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

### **2.3. Marco conceptual**

**Adaptación al cambio:** Disposición que ha desarrollado el sujeto para adaptarse a situaciones, personas y entornos cambiantes durante su vida.

**Capacidad de negociación:** Capacidad para interactuar con otras personas y garantizar con ellas negociaciones efectivas; incluye poner a prueba habilidades personales de comunicación que posibiliten acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar-ganar”.

**Capacidad de análisis.** Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

**Certificación de competencia laboral:** Acto por el cual un organismo certificador debidamente acreditado, testifica por documento escrito, que una

persona ha demostrado de conformidad con una norma de competencia laboral que es competente para el desempeño laboral.

**Competencia laboral:** Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contexto variables, con base a los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.

**Competitividad:** Capacidad de una nación empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercados con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**Comunicación asertiva:** Exceder las expectativas de los beneficiarios de la gestión, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

**Courier:** Palabra que se cree que proviene del verbo correr, (en francés courriere y en italiano corriere). Palabra empleada para designar el oficio de llevar correspondencia de un lugar a otro de forma expedita.

**Creatividad e innovación.** Este lineamiento ha cobrado importancia durante los últimos tiempos, pues se cree actualmente que esta debe ser una habilidad desarrollada por profesionales que se encuentren en posibilidades de plantear soluciones a problemas cotidianos, especialmente en el campo educativo y laboral. Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias

promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

**Crisis:** Situación de inestabilidad en el desarrollo de determinado proceso. fenómeno económico consistente en la existencia de desequilibrios entre la producción y el consumo.

**Dinamismo.** Esta habilidad es requerida para profesionales en su mayoría jóvenes, la capacidad de adaptación al cambio es una de las características principales, además de la creatividad como requisito esencial. Los cargos en los que esta habilidad son requeridos pertenecen a la gama gerencial. El dinamismo no solamente se requiere de manera individual, sino que también se requiere para pertenecer a equipos dinámicos y creativos. El emprendimiento y la capacidad para detectar ideas de negocio se puede observar dentro de esta misma clasificación.

**Elementos de la competencia laboral:** Proceso por medio del cual se reúnen evidencias suficientes de la competencia laboral de una persona, de conformidad con el desempeño descrito por las normas de competencia laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de “competente” o “aun no competente” en el desempeño laboral, para la persona evaluada.

**Espíritu emprendedor:** Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto ó por realizar algo único y excepcional.

**Flexibilidad:** Exceder las expectativas de los beneficiarios de la gestión, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades teniendo en cuenta otras habilidades como la creatividad y la innovación que permiten solucionar problemas y aceptar situaciones.

**Formación basada en competencia laboral:** Modelo de formación que tiene como propósito formar personas con habilidades conocimientos, actitudes y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de aprendizajes y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño.

**Función laboral:** Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

**Habilidades comunicativas.** Tales como un excelente desempeño en comunicación asertiva, efectiva. Habilidad en comunicación oral, expresión en público, capacidad de oratoria, de poder comunicarse de una manera efectiva con los demás. Es también considerada como una competencia. La información analizada evidencia la necesidad de adquirir y desarrollar esta destreza, ya que las empresas son enfáticas en buscar profesionales con comunicación asertiva, clara, eficiente.

**Indicador:** Un indicador es un dato que refleja el estado de una situación, o de algún aspecto en particular, en un momento y un espacio determinado.

**Inversión:** Conversión de capitales monetarios en bienes de producción, empleo de la cantidad de un dinero para conseguir ganancias.

**Liderazgo.** Actitud de líder frente al emprendimiento y empoderamiento de sus propios objetivos, logrando poner todas sus habilidades al servicio de sus propios proyectos y obtener resultados exitosos.

**Niveles de competencia:** Grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

**Norma de competencia laboral:** Estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados que un trabajador debe de lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos donde ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe de aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia.

**Ocupación:** Conjunto de puestos de trabajo con funciones laborales afines cuyo desempeño requiere competencias comunes para obtener los resultados que requiere el sistema productivo.

**Orientación al logro:** Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto o por realizar algo único y excepcional.

**Organización:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.



**Productividad:** Rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de la elaboración de bienes o la prestación de servicios.

**Sustituto:** Bienes y servicios que satisfacen necesidades similares, por esta razón se pueden reemplazar unos por otros.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información o energía o materia u organismos. Un sistema aislado no intercambia ni materia ni energía con el medio ambiente.

**Trabajo en equipo.** Se consideran necesarias las habilidades para trabajar en equipo, desde la concepción, análisis y diseño de equipos de trabajo, pasando por la dirección de equipos para los líderes y/o directores de proyectos, hasta el análisis y requerimiento de profesionales que estén en capacidad de pertenecer a equipos de alto rendimiento. La capacidad de innovación, la creatividad y el dinamismo son competencias clave dentro de esta habilidad.

**Trabajo bajo presión:** Capacidad para actuar con profesionalismo y asertividad en situaciones de alta exigencia en materia de resultados. Esta característica es vital para un mundo cambiante donde se debe desarrollar la capacidad para trabajar bajo presión para obtener resultados.

**Ventaja absoluta:** Es la que tiene una empresa o un país en la producción de un determinado bien, cuando por diferentes razones no existen competidores. (Poter, M, 2009).

**Ventaja competitiva:** Superioridad en algún aspecto que tiene un negocio o empresa ante otros del mismo sector o mercado, que le permite tener cierta posición de liderazgo.

**Vocación del servicio:** Exceder las expectativas de los beneficiarios de la gestión, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El diseño que se aplicara el investigación será no experimental, ya que en este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan el contexto natural. Es de corte transversal porque que se mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y características de las variables en un momento dado año 2015.

El tipo de la investigación es descriptiva porque busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas que se someten al análisis. En el caso de esta investigación se está buscando encontrar las características de la competencia laboral y competitividad de las MYPE rubro Courier de la provincia de San Román al año 2015, y para ello se ha seleccionado una muestra en cuanto a la población de la investigación.

El nivel de investigación es cuantitativo ya que permite examinar los datos de manera científica, en forma numérica con ayuda de la estadística. Recoge y analiza datos sobre las variables y estudia las propiedades y fenómenos de la situación problemática de manera objetiva, así los resultados se pueden generalizar.

#### **3.2. Población y muestra**

La población de la investigación está conformada por 8 MYPE (RVC SERVICE, OLVA, AQP Mail, Jordán Courier, TRANS INTERNACIONAL G N SAC, SERPOST, DAR Logistik, Macropost Juliaca) del rubro Courier de la provincia de

San Román, por lo tanto es una población finita. Así para estudiar a la variable Competencia Laboral se acudirá a fuentes primarias de información como son los trabajadores de las MYPE en estudio.

Mientras que para el estudio de la variable Competitividad sólo se acudirá a los propietarios y/o administradores de las MYPE, antes mencionadas.

Así la población está compuesta por 08 propietarios y/o administradores y por 54 trabajadores, constituyendo un total de 62 personas.

Se empleará el muestreo estratificado probabilístico, la muestra ha quedado constituida por:

#### **CUADRO 01**

##### **COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA**

	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJ E	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
Propietarios	8		14%	9
Trabajadores	54	62	86%	53
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>		<b>62</b>

**Elaboración:** Propia

##### **Criterios de inclusión:**

Propietarios y/o administradores de las MYPE del rubro Courier ubicadas en la provincia de San Román.

Trabajadores que laboran en las MYPE mencionadas dentro de planilla, mayores de 18 años.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplica la técnica de observación, con el fin de obtener información relevante. El recojo de la información se realiza aplicando una guía de observación para la variable competencia laboral el que consta de 10 preguntas.

Además para la variable competitividad se ha diseñado una guía de observación de 4 preguntas, obtenido a través de la operacionalización de las variables y que será resuelto mediante la observación de los propietarios y/o administradores. La técnica de observación empleada como instrumento a la Guía de observación se adjunta en anexos.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Variable: Competencia laboral.

##### 1) Capacitación

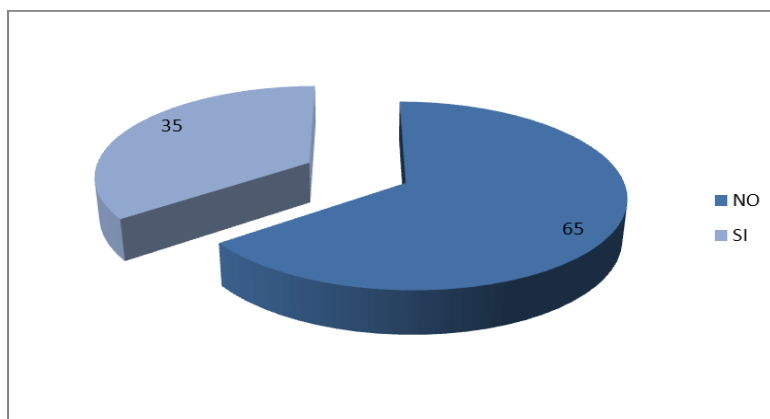
**Tabla. 1**

Recibe Capacitación por parte de su empleador en relación al servicio que presta

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	19	35%
No	35	65%
Total	54	100%

Fuente: Resultados de la observación

**Figura 01**



**Figura 1:** Recibe Capacitación por parte de su empleador en relación al servicio que presta

En el Tabla.1 y en la figura. 1; se observa que el 65 % de los trabajadores no recibe Capacitación por parte de su empleador en temas relacionados al servicio que presta; mientras que el 35 % si es capacitado por su empleador en temas relacionado al servicio que presta.

## 2) Conocimiento Técnico

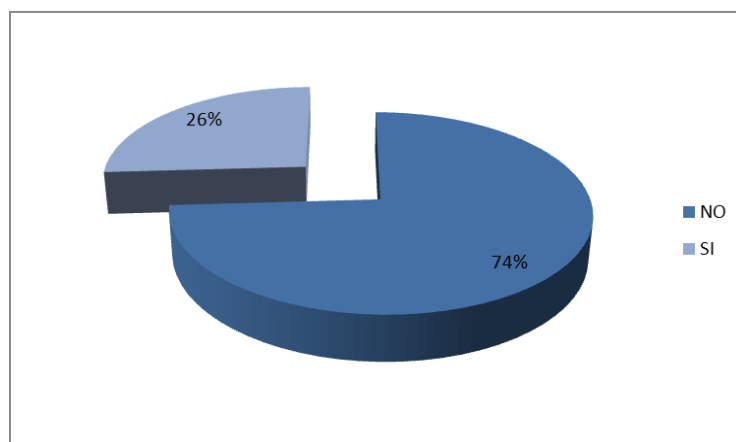
**Tabla.2**

¿Pone en práctica y amplia los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo?

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	14	26%
No	40	74%
Total	54	100%

Fuente: Resultados de la observación

**Figura 02**



**Figura 2** Pone en práctica y amplia los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo

En el Tabla. 2 y en la figura. 2; se observa que el 74 % de los trabajadores no pone en practica ni amplia sus conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo; mientras que el 26% si cumple con poner en practica y amplia sus conocimientos en técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

### 3) Solución de problemas

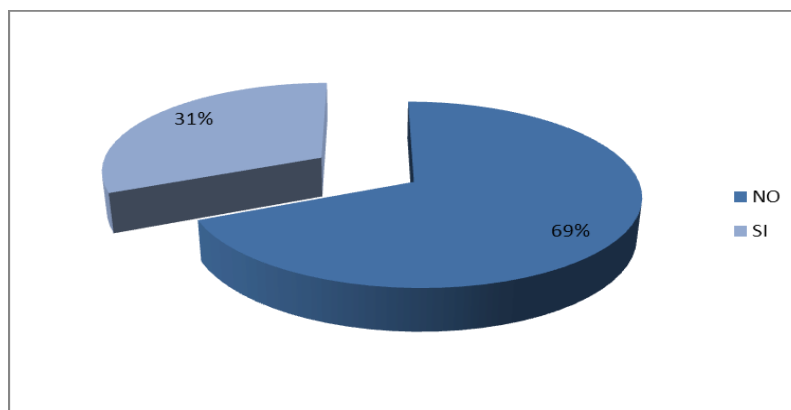
**Tabla. 3**

Estudia los problemas, identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	17	31%
No	37	69%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 03**



**Figura 3:** Estudia los problemas, identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado

En el Tabla. 3 y en la figura. 3; se observa que el 31% de los trabajadores estudia los problemas, identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado; mientras que el 69% de los trabajadores no estudia los problemas, no los identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.



#### 4) Comunicación

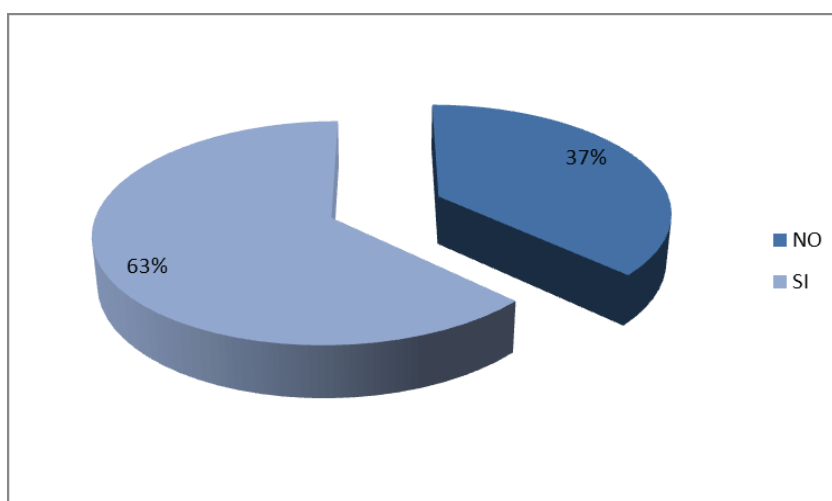
**Tabla. 4**

Expresa claramente la información, tanto de forma oral como escrita

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	34	63%
No	20	37%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 04**



**Figura 4:** Expresa claramente la información, tanto de forma oral como escrita

En la Tabla. 4 y en la figura. 4; se observa que el 63 % de los trabajadores si cumple con expresar la información tanto en forma oral como escrita; mientras que el 37% de los trabajadores no cumple con expresar la información tanto en forma oral como escrita a los clientes de manera adecuada.

## 5) Orientación al cliente

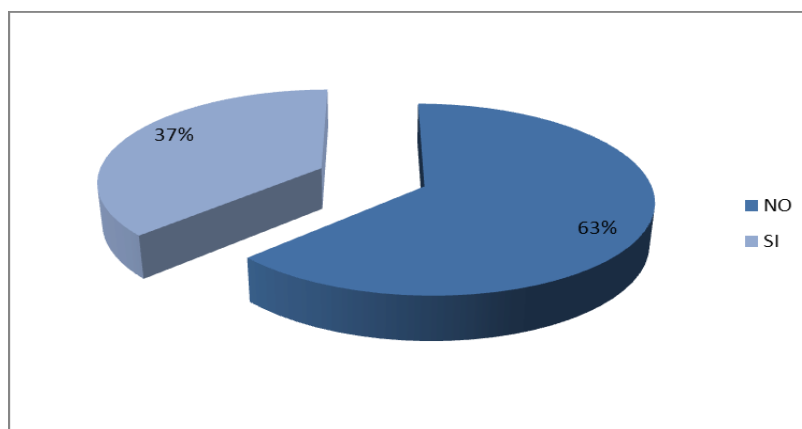
**Tabla. 5**

Asegura la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada para el cliente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	20	37%
No	34	63%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 05**



**Figura 5:** Asegura la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada para el cliente

En el Tabla. 5 y en la figura. 5; se observa que el 63 % de los trabajadores no cumple con asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada; mientras que el 37% si cumple con asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada.

## 6) Trabajo en equipo

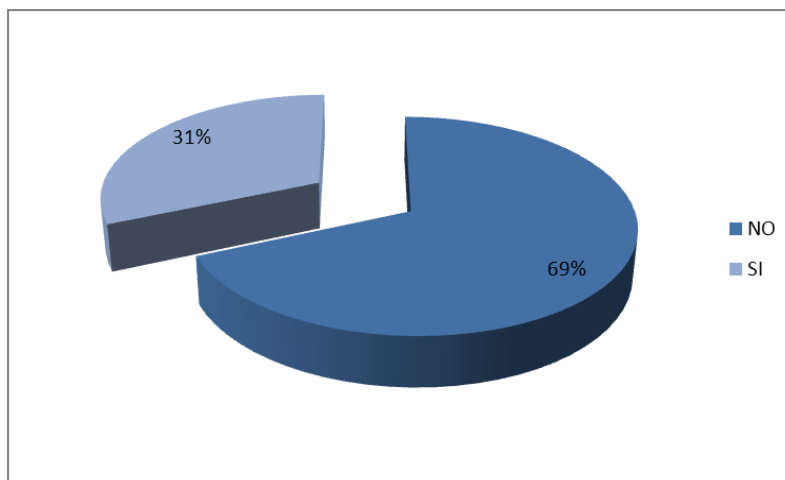
**Tabla. 6**

Realiza tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	17	31%
No	37	69%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 06**



**Figura 6:** Realiza tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común

En el Tabla. 6 y en la figura.6; se observa que el 69% de los trabajadores no cumple con realizar tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común; mientras que el 31% si cumple con realizar tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común.

## 7) Excelencia

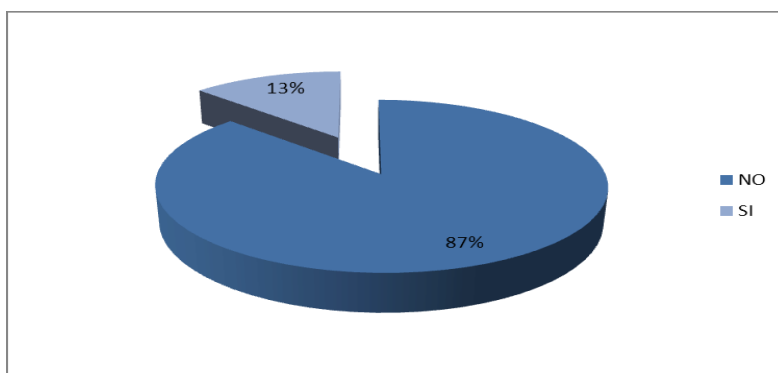
**Tabla. 7**

Realiza las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	07	13%
No	47	87%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 07**



**Figura. 7:** Realiza las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores

En el Tabla. 7 y en la figura. 7; se observa que el 87 % de los trabajadores no cumple con realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores; mientras que el 13% de los trabajadores si cumple con realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores, frente a los clientes.

## 8) Resistencia a la tensión

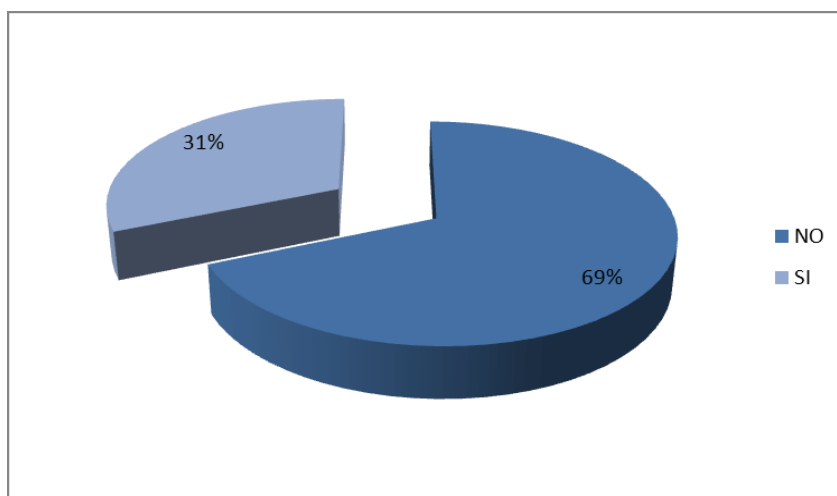
**Tabla. 8**

Mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	17	31%
No	37	69%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 08**



**Figura 8:** Mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión

En el Tabla. 8 y en la figura. 8; se observa que el 69% de los trabajadores no mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión; mientras que el 31% si mantiene la calma y el nivel de eficiencia y eficacia en situaciones de presión al momento de la prestación del servicio.

## 9) Planificación

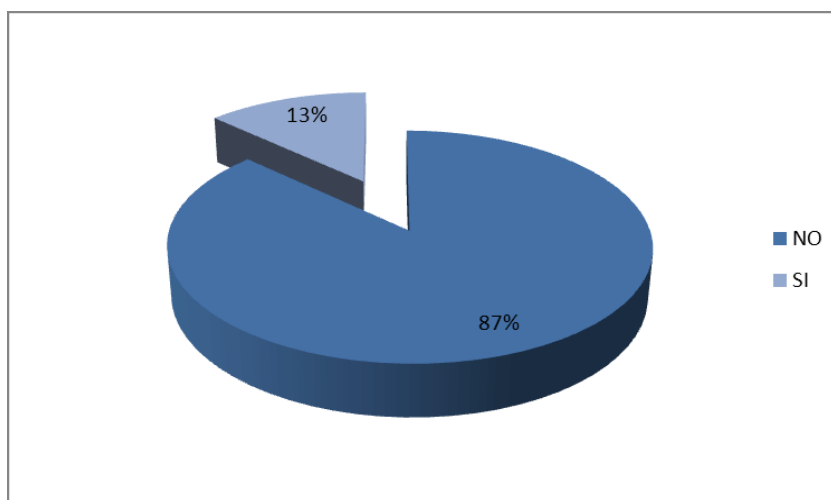
**Tabla. 9**

*Establece los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	07	13%
No	47	87%
Total	54	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura. 09**



**Figura 9:** *Establece los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados*

En la Tabla. 9 y en la figura. 9; se observa que el 87% de los trabajadores no establece planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados de la empresa; mientras que el 13% de los trabajadores si establece planes de acción necesarios para alcanzar objetivos fijados.

## 10) Negociación

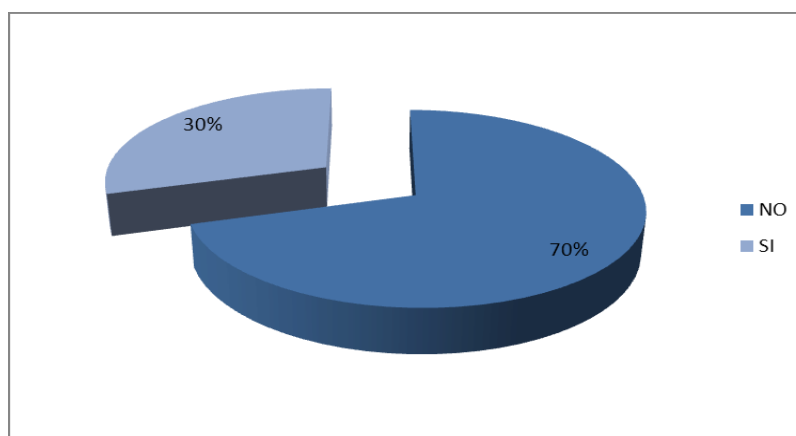
**Tabla. 10**

Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	13%
No	38	87%
Total	54	100%

Fuente: Resultados de la observación

**Figura. 10**



**Figura 10:** Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes

En la Tabla. 10 y en la figura. 10; se observa que el 70% de los trabajadores no identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes; mientras que el 30% de los trabajadores si identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

#### 4.1.2. Variable: Competitividad

##### 1) Estrategia de diferenciación de precios.

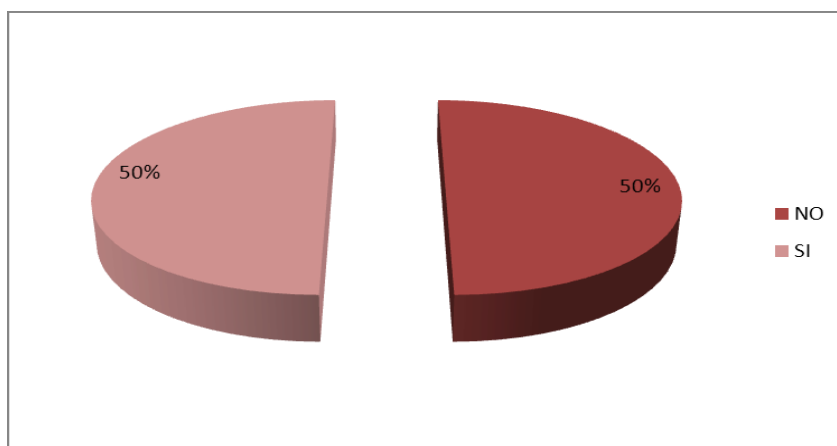
**Tabla 11**

*Vende a un bajo precio el servicio que ofrece, sin descuidar su calidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	50%
No	4	50%
Total	8	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 11**



**Figura 11:** Vende a un bajo precio el servicio que ofrece, sin descuidar su calidad

En la Tabla. 11 y en la figura. 11; se observa que el 50% de los propietarios y/o administradores no cumplen con vender a un bajo precio el servicio que ofrecen, sin tener que descuidar la calidad; mientras que el 50% si cumple con vender a un bajo precio el servicio que ofrece, sin descuidar su calidad.



## 2) Estrategia de diferenciación de la imagen.

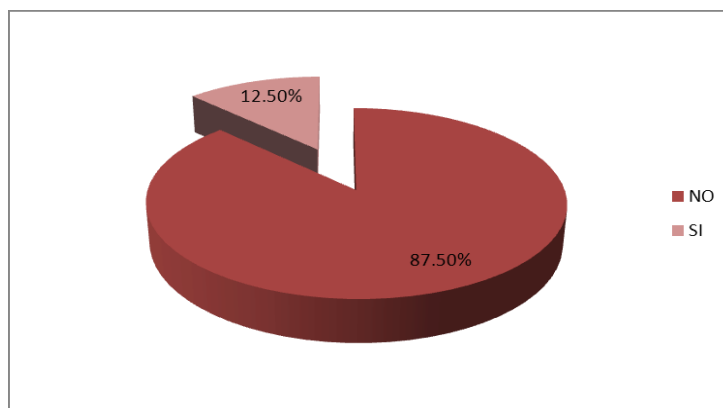
**Tabla.12**

*Agrega algo adicional al servicio, el mismo que sea diferente a la de su competencia y atractivo para los consumidores*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	1	13%
No	7	88%
Total	8	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 12**



**Figura 12:** *Agrega algo adicional al servicio, el mismo que sea diferente a la de su competencia y atractivo para los consumidores*

En la Tabla. 12 y en la figura. 12; se observa que el 87.5% de los propietarios y/o administradores no cumplen con agregar algo adicional al servicio que ofrecen para que sea diferente a la de su competencia y a la vez atractivo para los consumidores; mientras que el 12.5% si cumple con agregar algo adicional al servicio que ofrecen para que sea diferente a la de su competencia y a la vez atractivo para los consumidores.

### 3) Estrategia de diferenciación de la calidad

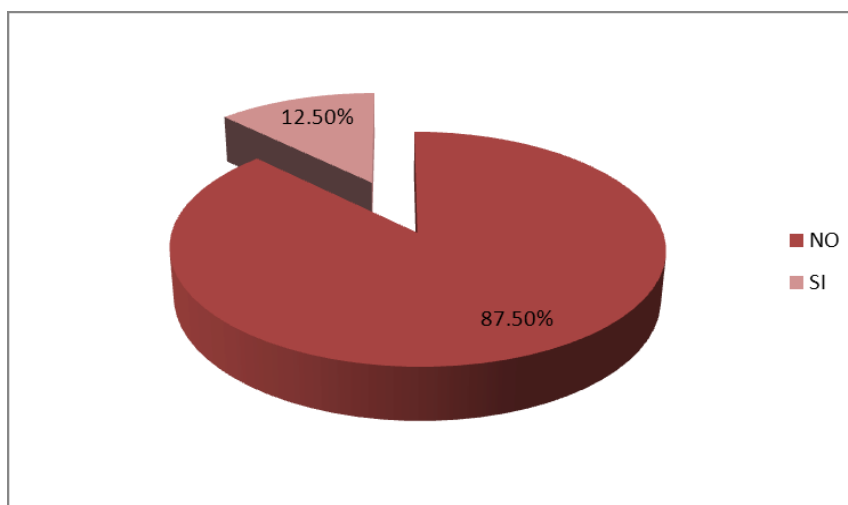
**Tabla. 13**

*Ofrece un servicio que cumplan con las normas de calidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	13%
No	7	88%
Total	8	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 13**



**Figura 13:** Ofrece un servicio que cumplan con las normas de calidad

En el Tabla. 13 y en la figura. 13; se observa que el 87.5% de los propietarios y/o administradores no cumplen con ofrecer un servicio que se acoja a las normas de calidad; mientras que el 12.5% si cumple con ofrecer un servicio que se acoja a las normas de calidad.

#### 4) Estrategia de segmentación

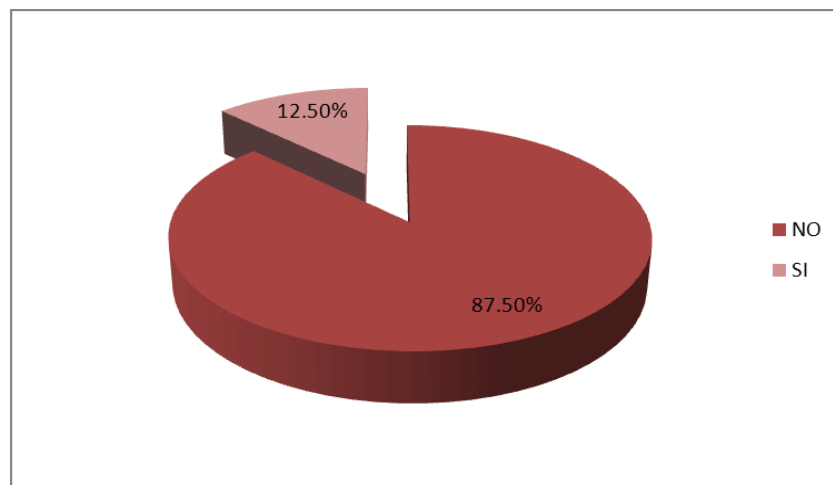
**Tabla. 14**

*Ofrece un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	13%
No	7	88%
Total	8	100%

**Fuente:** Resultados de la observación

**Figura 14**



**Figura 14:** Ofrece un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado

En el Tabla. 14 y en la figura. 14; se observa que el 87.5% de los propietarios y/o administradores no cumplen con ofrecer un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado; mientras que el 12.5% si cumple con ofrecer un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado.

## 4.2. Análisis de resultados

La investigación de la competencia laboral y competitividad que se realizó en las MYPE, rubro Courier de la provincia de San Román, Año 2015; se observó a los trabajadores y propietarios y/o administradores resolviendo 10 preguntas y 4 preguntas correspondientemente, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Que el 68.9% de los trabajadores no cuentan con las competencias básicas requeridas para los puestos de trabajo que ofrecen las MYPE Courier, se identificó que las principales competencias laborales requeridas son: conocimientos técnicos, la solución de problemas, información clara, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, excelencia, resistencia a la tensión, planificación y negociación; dicha información se obtuvo de los medios de comunicación en donde los empleadores publican puestos de trabajo; mientras que avanzan los años los requerimientos son más altos, cada vez más las empresas son más exigentes con su personal es por ello que actualmente los jóvenes que se encuentran constantemente actualizando sus conocimientos y habilidades.
- b) Se identificó que solo el 31.1% de los trabajadores, se encuentran desarrolladas sus competencias laborales básicas requeridas en el medio, esto se debe en algunos casos en que los empleadores contratan personal sin previa selección y porque pueden que no se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajado, ya sea por las labores que desempeñan o por la remuneración que llegan a percibir mensualmente. La mayoría de las MYPE rubro Courier no incentivan al personal

a que desarrolle sus habilidades y conocimientos para lograr sus objetivos personales y para alcanzar los objetivos organizacionales.

c) El 78.10% de las MYPE Courier no son competitivas por qué no cuentan con estrategias competitivas como:

Liderazgo general en costos que consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia con llevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios.

La diferenciación del producto, si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

Enfoque o alta segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

d) En la Provincia de San Román en el año 2015 las Mype del sector Servicio rubro courier Administran y prestan el servicio en sus Empresas de manera personal o

familiar, muchas veces por evitar el gasto en el pago al personal y toda la inversión que implica contratar personal, y capacitar al mismo.

- e) Solo el 21.90% de las MYPE Courier le dan la debida importancia a la competitividad, se llegó a determinar por qué se verifico que se están implementando mejoras como: en reorganizar a su personal para la elaboración de un mejor flujograma de funciones, están capacitando a su personal para que brinde una buena atención al público, un rápido servicio de entrega de documentos, una rápida respuesta a su envío, tratando de fidelidad a los clientes para así obtener un acaparamiento del mercado; para las nuevos ingresos se está tomando en cuenta un esquema de selección de personal basado por competencias laborales saber, saber hacer, saber ser; y además de ello se encuentran adoptando sistemas informáticos que le ayuden a tener una mejor gestión de trabajo y control de recursos.

## V. CONCLUSIONES

Podemos decir que las competencias requeridas por las MYPE rubro Courier de la Provincia de San Román, son los conocimientos técnicos, la solución de problemas, información clara, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, excelencia, resistencia a la tensión, planificación, negociación; que se llegaron a determinar por el tipo de perfil que buscan los empleadores de las empresas Courier; y se obtuvo que la mayoría de los trabajadores de las empresas Courier de San Román no cuentan con estas competencias.

El nivel de competencias laborales de los trabajadores la minoría se encuentran desarrolladas y esto se debe a que no tienen claras sus funciones, no cuentan con motivación, no participación en los objetivos de las MYPE; para que un trabajador desarrolle las competencias laborales debe de sentirse identificado con la MYPE en que labora.

El grado de competitividad de la MYPE del rubro Courier se encuentra en su mayoría menos competitiva ya que tienen nivel inestable, porque existen MYPE que no se preocupan en obtener mejores resultados, como en la maximización de los recursos, la eficiencia por mejorar los tiempos de entregas, en modernizar sus equipos, en implementar nuevos sistemas, o por mejorar los flujo gramas de operaciones.

La importancia de la competitividad de las MYPE, es baja ya que en su minoría se preocupa por ser más competitiva y por obtener mejores beneficios; nos encontramos en un mundo cambiante en donde es un requisito principal que las empresas se

acojan a políticas de crecimiento para poder surgir en el ambiente competitivo y exigente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires Argentina.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad diseño para organizaciones*.
- Buritaca M (2012). *Evaluación de Competencias Laborales en Estudiantes de Ingeniería Industrial*. Pereira. Colombia
- Carmona, J. (2005). *La Evaluación de las competencias del graduado como estrategia de comprobación del perfil profesional en la Facultad de Medicina de la UNP*. Piura.
- Drucker, P. (2013). *Escuela Normal de Colombia*. Obtenido de Escuela Normal de Colombia: <http://clubdelastic.blogspot.com/p/octavo.html>
- Gates, B (2010). *Escuela Normal de Colombia*. Obtenido de Escuela Normal de Colombia: <http://clubdelastic.blogspot.com/p/octavo.html>
- Gestionpolis. (2013). *Gestionpolis*. Obtenido de Gestionpolis: <http://www.gestionpolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>
- Helleriegel, D. (2009). *Libro Administración un enfoque basado en competencias*. México: CENAGE Learning.
- Huamani, T (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima. Perú

- INEI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:  
<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-empleo-ene-feb-mar-2014.pdf>
- INTECAP. (2003). *Sistema de evaluación y certificación*. Obtenido de  
[http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales\\_proc/gerencia/MGE01%20%20%20E1.pdf](http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/gerencia/MGE01%20%20%20E1.pdf)
- Jáuregui, A. (2011). *Los determinantes de la competitividad de Porter*.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/competitividad-de-porter.htm>
- López, C. (2010). *Competencias Laborales*. Obtenido de Competencias Laborales:  
<http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#inicio>
- Madrid, R. (Setiembre de 2013). *La República*. Obtenido de La República:  
<http://www.larepublica.pe/03-09-2013/peru-ocupa-puesto-61-del-ranking-mundial-de-competitividad>
- Martínez, E. (2006). *Gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevo1.htm>
- MINTRA. (2013). *MINTRA.GOB*. Obtenido de MINTRA.GOB:  
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=920&tip=9>
- Pelayo, C. (2009). *Competitividad empresarial*.

- Panizo, J. (2014). *Peru21. Las modificaciones a la „Ley de Promoción de la BCR en el Reporte de Inflación de abril. 2014 Competitividad*
- Poter, M. (2009). *Cinco fuerzas competitivas*.  
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.
- Real academia (2008) *Diccionario de referencia de Competencias blandas*, unidad de formación en competencias laborales Vicerrectora académica. Obtenido de Diccionario de referencia de competencias blandas, unidad de formación en competencias laborales Vicerrectoría académica:  
[http://www.duoc.cl/competencias/conte/dicc\\_ref/dicc\\_de\\_comp/dicc\\_comp\\_blandas.pdf](http://www.duoc.cl/competencias/conte/dicc_ref/dicc_de_comp/dicc_comp_blandas.pdf)
- Salazar, G. (Noviembre de 2011). *Micro y pequeña empresa MYPE*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/micro-empresa%20/micro-empresa.shtml>
- Santana, T. (2010) *Innovación y competitividad en la industria azucarera de México*.
- Santander, C. (2013) *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica- offset por medio de gestión competitiva*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- Tobon, S. (2009). *Formación basada en Competencias*. Bogotá. Colombia.
- Vela, L. (2011). *Caracterización de la micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú y desempeño de las microfinanzas*. Perú.

**Cuadro 2: Operacionalización de las variables.**

V	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
		DIMENSIONES	INDICADORES			
C O M P E T E N C I A  L A B O R A L	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostrados en situaciones del ámbito productivo contribuyen al logro de objetivos	Conocimiento	<b>Conocimiento técnico.</b> ¿Pone en práctica y amplía los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Solución de problemas.</b> ¿Estudia los problemas, identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado?	Si No	Trabajador	Guía de O.
		Habilidad	<b>Comunicación.</b> ¿Expresa claramente la información, tanto de forma oral como escrita?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Orientación al cliente.</b> ¿Asegura la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada para el cliente?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Liderazgo.</b> ¿Guía al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Trabajo en equipo.</b> ¿Realiza tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común?	Si No	Trabajador	Guía de O.
		Actitudes	<b>Excelencia.</b> ¿Realiza las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Resistencia a la tensión.</b> ¿Mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión?	Si No	Trabajador	Guía de O.
		Logro de objetivos	<b>Planificación.</b> ¿Establece los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados?	Si No	Trabajador	Guía de O.
			<b>Negociación.</b> ¿Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes?	Si No	Trabajador	Guía de O.

V	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
		DIMENSIONES	INDICADORES			
C O M P E T I T I V I D A D	Capacidad que tiene una organización para obtener y mantener ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico	Liderazgo por costos	<b>Estrategia de diferenciación de precios.</b> ¿Vende a un bajo precio el servicio que ofrece, sin descuidar su calidad?	Si No	Propietario	Guía de O.
		Diferenciación	<b>Estrategia de diferenciación de la imagen.</b> ¿Agrega algo adicional al servicio, el mismo que sea diferente a la de su competencia y atractivo para los consumidores?	Si No	Propietario	Guía de O.
			<b>Estrategia de diferenciación de la calidad.</b> ¿Ofrece un servicio que cumplan con las normas de calidad?	Si No	Propietario	Guía de O.
		Enfoque	<b>Estrategia de segmentación.</b> ¿Ofrece un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado?	Si No	Propietario	Guía de O.

**Cuadro 3. Guía de Observación de trabajadores**

Respuesta		Guía de Observación para la variable Competencias (Trabajadores)
SI	NO	<b>1. Conocimiento técnico.</b> ¿Pone en práctica y amplía los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo?
SI	NO	<b>2. Solución de problemas.</b> ¿Estudia los problemas, identifica sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado?
SI	NO	<b>3. Comunicación.</b> ¿Expresa claramente la información, tanto de forma oral como escrita?
SI	NO	<b>4. Orientación al cliente.</b> ¿Asegura la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada para el cliente?
SI	NO	<b>5. Liderazgo.</b> ¿Guía al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma?
SI	NO	<b>6. Trabajo en equipo.</b> ¿Realiza tareas y resuelve problemas formando parte de un grupo, para conseguir un objetivo común?
SI	NO	<b>7. Excelencia.</b> ¿Realiza las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores?
SI	NO	<b>8. Resistencia a la tensión.</b> ¿Mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión?
SI	NO	<b>9. Planificación.</b> ¿Establece los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados?
SI	NO	<b>10. Negociación.</b> ¿Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes?

**Elaboración:** Propia

**Cuadro 4. Guía de Observación de propietarios**

<b>Respuesta</b>		<b>Guía de Observación para la variable Competitividad (Propietarios y/o administradores)</b>
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>1. Estrategia de diferenciación de precios.</b> ¿Vende a un bajo precio el servicio que ofrece, sin descuidar su calidad?
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>2. Estrategia de diferenciación de la imagen.</b> ¿Agrega algo adicional al servicio, el mismo que sea diferente a la de su competencia y atractivo para los consumidores?
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>3. Estrategia de diferenciación de la calidad.</b> ¿Ofrece un servicio que cumplan con las normas de calidad?
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>4. Estrategia de segmentación.</b> ¿Ofrece un servicio que vaya dirigido a un nicho específico del mercado?

Elaboración: Propia

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>Problema General</b> ¿Que características tiene la competencia laboral y la competitividad en las Mype del sector servicio rubro courier de la provincia de San Román 2015?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar las características que tiene la Competencia Laboral y la Competitividad en las Mype del sector servicios rubro courier de la Provincia de San Román 2015</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las principales características de la competencia laboral en las Mype del Sector Servicio rubro courier de la provincia de San Román</li> <li>2. Determinar las principales características de la competitividad de las Mype del sector servicios rubro courier de la Provincia de San Román</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> Competencia Laboral y competitividad de las Mype del sector servicio rubro courier de la Provincia de San Román</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La caracterización de la competencia laboral permitirá a las Mype contar con personal calificado a una prestación de calidad.</li> <li>2. La caracterización de la Competitividad permitirá a las Mype salir al mercado a competir y ganar.</li> </ol>	<p><b>Variable de estudio</b></p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>Indicadores</b> Capacitación Evaluación Precios Servicio Calidad Liderazgo</p>