



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO

Competencias directivas para las jefaturas de área de una empresa
exportadora de banano orgánico – APBOSMAM – Mallaritos – Piura
2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Rivas Quevedo, Nelcy Roosmary ([ORCID: 0000-0001-5737-3615](https://orcid.org/0000-0001-5737-3615))

ASESORA:

Dra. Alva Loyola, María Elena ([ORCID: 0000-0002-3034-2170](https://orcid.org/0000-0002-3034-2170))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de gestión del talento humano

TRUJILLO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen María Auxiliadora

Porque siempre inspiran mi espíritu y me ofrecen la fortaleza necesaria en cada paso dado a lo largo de mi vida.

A MI HIJO

A mi pequeño Benjamín, quien es y será siempre mi razón de ser, mi mayor motivación en cada puesta del sol. A quien le debo la más grande bendición de Dios y de la vida, su vida.

A mis padres

Wilmer y Maritza por su apoyo inquebrantable y su cálido cobijo en cada momento, por su amor y entrega a mi pequeño Benjamín. Gracias por su esfuerzo y lucha constante.

A mi novio

Deyvi por su amor y dedicación a nosotros, quien me brinda serenidad en aquellos momentos difíciles, quien es mi soporte y compañero de vida. Gracias por haber insistido mucho en que inicie esta maestría.

A mis hermanos

Kevin Stalin y Wilmer Fabricio Zaith con quienes he compartido la vida después de la vida; quienes son el mejor regalo que mis padres me pudieron dar.

A quien partió pronto

Mi primo Loli por ser un ejemplo de lucha y perseverancia, tu presencia sigue aún entre nosotros, por siempre loco.

Agradecimiento

A la docente Dra. Maria Elena Alva Loyola por ser mi principal guía en el desarrollo de la presente investigación, por su dedicación y profesionalismo en cada sesión y comunicación.

Al gerente de la cooperativa agraria APBOSMAM, Ing. Miguel Ángel Borrero Castillo, por su apoyo y consideración, no solo durante el desarrollo de la presente maestría sino por todo su soporte a lo largo de estos más de 04 años.

Al presidente de la cooperativa agraria APBOSMAM, sr. Carlos Ruiz Silva quien siempre motivo mi crecimiento personal y profesional.

A mis compañeras y compañeros de oficina y de trabajo, a Villegas, Juan, Sughey, Sandra, Clara, William y Balbino por su apoyo durante todo el desarrollo de mi maestría.

En especial a todos los colaboradores de la cooperativa agraria APBOSMAM, por su disposición y apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	10
III. METODOLOGÍA	31
3.1. Tipo y diseño de investigación	31
3.2. Variables y Operacionalización	32
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo	34
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.5. Procedimientos	35
3.6. Método de análisis de datos.....	35
3.7. Aspectos éticos	36
IV. RESULTADOS.....	37
V. DISCUSIÓN.....	44
VI. CONCLUSIONES	53
VII. RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	64

Índice de tablas

Tabla 1	Distribución de frecuencias y frecuencias según niveles de la variable competencias directivas. 37
Tabla 2	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión competencias estratégicas. 38
Tabla 3	Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias estratégicas. 39
Tabla 4	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión competencias intratéticas. 40
Tabla 5	Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias intratéticas. 41
Tabla 6	Distribución de frecuencias según niveles de la dimensión competencias de eficacia personal. 42
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias de eficacia personal. 43

Resumen

La investigación se desarrolló con la participación de los jefes de área y colaboradores administrativos de la cooperativa agraria APBOSMAM, dedicada a la exportación de banano orgánico, desempeñando un papel relevante en la cadena del agro nacional; además del aporte económico y generadora de vías de mejora de la calidad de vida de toda la comunidad, trabaja bajo el modelo de economía solidaria, certificada y regulada por los criterios establecidos por comercio justo. Tuvo como objetivo central determinar las competencias directivas para las jefaturas de área, la muestra fue 30 personas de ambos géneros y se utilizó el cuestionario de competencias directivas elaborado por Cardona et al (2001); de diseño no experimental descriptivo transversal. Los resultados y conclusiones refieren que se identifican como competencias significativas y predominantes en la dimensión de competencias estratégicas la gestión de recursos (50%), orientación al cliente (50%) y orientación interfuncional (46.7%), como competencias intratéticas se identifican el coaching (53.3%), trabajo en equipo (46.7%) y delegación (40%) y como competencias de eficacia personal se identifican la equidad (66.7%), credibilidad (60%), autoconocimiento (50%), aprendizaje personal (50%), gestión del tiempo (46%), tenacidad (43%), iniciativa (43.3%) y la honestidad (43.3%).

Palabras Clave: Competencias directivas, talento humano, cooperativa.

Abstract

The research was developed with the participation of the heads of the area and administrative collaborators of the agricultural cooperative APBOSMAM, dedicated to the export of organic bananas, playing a relevant role in the national agricultural chain; In addition to making an economic contribution and generating ways to improve the quality of life of the entire community, it works under the solidarity economy model, certified and regulated by the criteria established by fair trade. Its main objective was to determine the managerial competencies for area heads, the sample was 30 people of both genders and the managerial competencies questionnaire prepared by Cardona et al (2001) was used; non-experimental descriptive cross-sectional design. The results and conclusions refer that resource management (50%), customer orientation (50%) and interfunctional orientation (46.7%) are identified as significant and predominant competencies in the dimension of strategic competences, coaching is identified as intra-strategic competences. (53.3%), teamwork (46.7%) and delegation (40%) and as personal efficacy competencies, equity (66.7%), credibility (60%), self-knowledge (50%), personal learning (50%) are identified, time management (46%), tenacity (43%), initiative (43.3%) and honesty (43.3%).

Keywords: Management skills, human talent, cooperative.

I. INTRODUCCIÓN

La evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo se conceptualiza bajo términos de cambio a nivel estructural, funcional, de gestión y sobre todo del adecuado manejo del recurso humano, es así como ha ido tomando relevancia concibiéndosele como un sistema integrado tanto de la participación de las personas como su cooperación entre las mismas; hasta el momento las organizaciones pasaron por tres grandes fases, desde aquel periodo de entre los años 1900 y 1950 donde nacía la industrialización clásica (personas proveedoras de mano de obra), pasando a la industrialización neoclásica (personas como recursos de la organización), para llegar y posicionarse en lo que hoy en día estamos desarrollando: la era de información (personas como proveedoras de conocimiento y competencias) (Abreu et al. 2020).

Precisan Ramón - Ramón et ál. (2017) que actualmente el dinamismo organizacional es cada vez más agitado, todas las organizaciones afrontan cambios en los diversos procesos y procedimientos sobre todo existe la lucha constante por ser cada día más competitivas; es decir mucho dependerá de la capacidad y mecanismos con los que cuenten las empresas para lograr adentrarse en el ruedo y buscar su consolidación como tal. Se hace referencia también que se lograra dicho posicionamiento en sus públicos objetivos si las organizaciones direccionan adecuadamente la gestión a nivel interno (empleados, dirigente, socios) como externo (clientes, proveedores, comunidad en general y la competencia); el reto que afrontan como lo es su expansión y consolidación debe marcarse de la relación para con sus competidores y lo extraordinario que pudiesen ofrecer.

Tal es así que, la realidad de las cooperativas agrarias de la región Piura dedicadas a la exportación de banano orgánico no es ajena a lo antes mencionado; ya sea a nivel de exigencia para exportar productos de calidad ofreciendo bienestar a las familias involucradas y consolidarse económicamente así como también comparten el gran desafío de la era informativa, concebir al recurso humano como proveedor de conocimiento y competencias; desarrollar, reforzar y potencializar las habilidades y capacidades que cada colaborador posee.

Actualmente en gran parte las empresas bananeras mantienen relaciones de negocios internacionales con mercados muy exigentes, tanto en calidad del producto como en consumir responsablemente bananas que estén certificadas; se persigue tanto que el cliente externo (consumir) se sienta satisfecho con su compra como que el cliente interno desarrolle sus habilidades y capacidades de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña. Siendo relevante para este proceso las jefaturas, concibiendo tales como eje principal para poder propiciar un adecuado sistema de gestión del recurso humano con el que se cuenta; en cada una de estas se identifica la adquisición y desarrollo de competencias diferenciadas. Admitiendo la gestión por competencias como el proceso ordenado de la gestión del talento humano, siendo este de carácter único y diferenciado a nivel profesional de cada uno de los empleados respecto al puesto de trabajo que desempeñan; así pues las competencias forman parte de un conglomerado de rasgos profundos de la personalidad, los mismos que permiten determinar los comportamientos respecto a las exigencias y circunstancias laborales. Lo mencionado permite constituir el perfil personal individual a través del cual se orienta a identificar y encaminarse en el cumplimiento de las exigencias y dinamismo laboral presente en las organizaciones. (Ramírez 2014).

Según señalan Ramón - Ramón et ál. (2017) los factores internos ejercen mayor predominancia en las organizaciones respecto a la competitiva de estas y su desarrollo, se subraya como factor interno imprescindible al recurso humano. El funcionamiento organizacional actual demanda necesariamente que se cuente con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, siendo esta una estrategia empresarial altamente efectiva; en síntesis, aquella empresa u organización que logre identificar el potencial de cada colaborador, al poseer y hacer suya dicha ventaja puede posicionarse como uno de los mejores debido a que estos mismos contarán con las habilidades gerenciales, personales, sociales desarrolladas.

Asimismo, Aparicio et ál. (2015) en su publicación indican que en la incesante búsqueda de lograr mayores niveles de competitividad los perfiles que exigen las empresas en el personal ejecutivo es dinámico de acuerdo a las nuevas exigencias y tendencias del mercado nacional e internacional. Bajo esta premisa es importante

para las organizaciones reclutar y sobre todo retener al personal directivo que posean las competencias idóneas con la finalidad de generar valor agregado y competitividad tanto interna como externa. Resalta como principal conclusión que, en efecto en el Perú de acuerdo a las investigaciones realizadas por entes especializados, se hace evidente una gran brecha en el talento ejecutivo a comparación de estándares internacionales; sobre todo se observa escasez en los puestos de mayor jerarquía estructural. Indican además que dicha ausencia no es causa de ausencia de profesionales, muy por el contrario, es consecuencia de la calidad profesional y de sus competencias tanto directivas como gerenciales.

Por consiguiente, el planteamiento de basarse y adentrarse en el estudio de las competencias se remonta a los años 50 (White 1959), nutriéndose de modelos del comportamiento organizacional de autores como Simon, Hertzberg, Mc Gregor, Likert y Maslow quienes centraron sus esfuerzos en estudiar la conducta de las personas, que es aquello que los motiva para darse tal acción y en efecto su repercusión directa en el entorno laboral; el comportamiento organizacional conceptualizándose como una alianza que fomenta la efectividad y eficacia corporativa por medio de la actitud de los colaboradores como una clave de éxito (Molina et al. 2016).

El sistema de dirección de una organización engloba además de aspectos económicos, políticos, sociales y culturales, el poder gestionar el recurso humano que posee la empresa; siendo este un componente preponderante y esencial. Partiendo de esta premisa se describe la administración del talento humano como uno de los lineamientos más significativos en el direccionamiento de una cooperativa; cabe mencionar que los procesos administrativos y de producción no se encuentran mecanizados, por ende, las personas desarrollan y fortalecen las actividades laborales. Ante lo mencionado surge necesariamente el poder contar con recurso humano apto y calificado, lográndose a través del poder atraer, desarrollar y retener a quien cuente con las competencias laborales y profesionales requeridas; lo cual repercute directamente en la mejora continua y efectividad organizacional (Ramírez, 2014).

Asimismo, el rápido progreso de las cooperativas exportadoras de banano orgánico en la región Piura generó y continua generando divisas y muchos puestos de trabajo; responsabilidades laborales poco conocidas, más aún la manera de asumirlas y afrontarlas. Hoy en día a través de la implementación de documentos técnicos administrativos normados de gestión realizar dichas funciones es más asequible, sin embargo, las exigencias laborales son cada vez mayores. Ante ello podemos indicar que las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM no tienen definidas cuales son las competencias directivas orientadas al desarrollo eficaz y eficiente de sus funciones; con las cuales todos los encargados de área y en general cada colaborador debe contar de acuerdo a su puesto de trabajo y perfil laboral.

Refiriendo en específico, APBOSMAM es una cooperativa agraria dedicada exclusivamente a la exportación de banano orgánico de calidad a los países de Europa y EEUU, trabaja enérgicamente por el bienestar general tanto del pequeño productor como de sus colaboradores y familias involucradas; así como también se encuentra encaminada en el crecimiento cooperativo de la mano de las normas establecidas por global gap, certificación ecológica (organic certification) y sobre todo por las normas reguladas por comercio justo fairtrade – FLOCERT.

Según C. Vásquez (comunicación personal, 18 de Enero de 2020) el programa comercio justo fairtrade trabaja a nivel internacional con la finalidad de replantear las condiciones de negociación comercial para con los pequeños productores de las diversas plantaciones agrícolas, así como pretende regular la accesibilidad; sobre todo se encuentra enfocado en mejorar constantemente las condiciones situacionales laborales de cada trabajador bajo las siguientes criterios: a) Extinguir la discriminación; b) Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio; c) Suprimir definitivamente el trabajo infantil y fomentar en todas las organizaciones la protección a los niños y niñas; d) Propiciar la libre asociativa y negociación colectiva; e) Propiciar y favorecer las condiciones dignas de empleabilidad; f) Velar por las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, cada coordinadora nacional de comercio justo a nivel de los diferentes países tiene la peculiaridad de además de trabajar en conjunto por manejar un precio mínimo justo bajo el manejo de adecuadas relaciones comerciales entre consumidores y productores, se obtiene adicionalmente un premio – incentivo económico (01 dólar por cada caja exportada); dinero destinado a mejorar tanto las condiciones de la comunidad donde viven los socios productores quienes se encuentran en desventaja económica como también dinero destinado a propiciar las condiciones laborales dignas señalados en los criterios líneas arriba.

Habiéndose cumplido 15 años desde su fundación, APBOSMAM es una cooperativa conformada por 396 socios productores quienes se encuentran debidamente representados por dirigentes ante el consejo de administración, consejo de vigilancia, comité de educación y comité electoral. En la actualidad dicha cooperativa cuenta con 166 colaboradores, de los cuales 136 pertenecen a la plana operaria y los 30 restantes al personal administrativo; parte empleadora representada a través de 01 gerente general teniendo a su cargo 165 colaboradores, asimismo, cuenta con 10 jefaturas.

Jefatura de contabilidad, personal a cargo 01 asistente contable.

Jefatura de tesorería, personal a cargo 01 asistente.

Jefatura de logística, costos y almacén, personal a cargo 01 asistente y 02 almaceneros.

Jefatura de producción, personal a cargo 02 controles de calidad.

Jefatura de proceso.

Jefatura de comercialización, personal a cargo 02 colaboradores.

Jefatura de área técnica, personal a cargo 04 asistentes técnicos.

Jefatura de certificaciones, personal a cargo 02 inspectores internos.

Jefatura de trazabilidad y planillas, personal a cargo con 01 asistente.

Jefatura de recursos humanos, personal a cargo con 01 asistente y 01 gestora social.

Es importante señalar que el desarrollo del sistema de gestión dependerá en gran parte de la misión, visión, valores, cultura, ideología, política organizacional, planes estratégicos, reglamentos internos, estatutos, objetivos, metas organizacionales

establecidas como norma que regirá para con los socios como para con los colaboradores que forman parte de ella; en esta investigación se abordara a la organización constituida bajo el modelo económico de Economía Solidaria, en adelante tal y como se ha venido indicando se denominaran Cooperativas, en este caso agrarias dedicadas a la exportación de banano orgánico. Tal cual lo menciono Passaro et al. (2018) reafirma que el capital humano en relación con el emprendimiento permite descubrir, identificar, explotar y favorecer el éxito a nivel empresarial, propiciando y fortalecimiento la creación de nuevas oportunidades de desarrollo económico; así como favorece el nacimiento, desarrollo y consolidación de nuevas empresas las mismas que centran sus esfuerzos en potencializar el recurso humano que poseen reteniéndolo.

Asimismo, la gestión del talento humano comprende desde el proceso de contratación del personal hasta la capacitación continua que se les debería de brindar a quienes forman parte de la organización, promoviendo el hecho de comprometerlos, motivarlos e involucrarlos con cada objetivo laboral; tal es así que el sistema de gestión por competencias se basa en la participación activa de los principales actores quienes son los colaboradores que llevan consigo un conjunto de características subyacentes; las cuales están estrechamente relacionadas con los parámetros de desempeño laboral. (Ramírez, 2014).

De acuerdo a la investigación desarrollada por Serrano (2015) denominada “Plan estratégico de APBOSMAM 2016 - 2020”, señala como debilidad en las jefaturas y colaboradores administrativos la inadecuada comunicación, ausencia de competencias de planificación y delegación de funciones, así como el inadecuado uso de recursos; sin embargo, indica como principal fortaleza el sentido de pertenencia para con la cooperativa y sentimiento de integridad entre los colaboradores. asimismo, señala de acuerdo a la información extraída de la matriz DAFO que la cooperativa posee un gran elemento permitiéndole consolidarse enérgicamente como lo es la adaptación a los cambios y ante las adversidades, los cuales deben ser aprovechados y potencializados; además es importante subrayar lo concluido por el investigador quien identifica la posibilidad de éxito organizacional siempre y cuando se cuenten con las estrategias y estas mismas

sean implementadas de manera oportuna, a través de su investigación plasmo una línea estratégica siendo un foco de actuación predominante como por ejemplo el conocer y haber socializado la misión, visión y valores con los que deben contar la cooperativa, estrategias de infraestructura, vías de acceso, comunicación, capacitaciones entre otras.

Asimismo, y como ya se ha mencionado el modelo organizativo y económico (Bosma y Kelley 2019) de exportación directa de bananas orgánicas resulta ciertamente novedoso y atractivo como modelo empresarial, teniendo en consideración que hasta hace algunos años aun contábamos con la presencia de transnacionales quienes se encargaban de manejar todos los procesos en este rubro; fueron ellos quienes llegaron a la región Piura con el personal calificado para desempeñar las diversas funciones. Cuando los directivos y colaboradores decidieron enrumbarse en la exportación directa la gran mayoría de los puestos de trabajo fueron ocupados por los mismos socios quienes consideraron contar y cumplir con los requisitos mínimos para hacerse cargo de un área. A la actualidad se evidencia el efecto respecto a los grandes avances que se han podido generar, sin embargo, los sistemas debieron transigir cambios y adaptación necesarias respecto al recurso humano, siéndolo hasta hoy en día en sus diferentes modelos, condiciones y/o formas de trabajo en su totalidad rigiéndose por las normativas legales peruanas e inclusive internacionales de acuerdo a las certificaciones con las que cuenta la cooperativa.

En vista de lo mencionado se plantea la interrogante basada en poder conocer ¿Cuáles son las competencias directivas más significativas y pertinentes que los jefes de área de la cooperativa agraria APBOSMAM deben adquirir para lograr la efectividad laboral durante la ejecución de sus funciones?

Por tal motivo, se evidencia que a nivel práctico a raíz de la presencia de dichos modelos organizativos y económicos para las cooperativas se justifica la necesidad de implementar nuevas técnicas de gestión tanto en calidad de producción sobre todo herramientas orientadas en la gestión adecuada del talento humano siendo latente y predominante contar con información sobre los perfiles profesionales (tan

solicitados actualmente) llámese capacidades, competencias, habilidades, así como políticas laborales y hasta experiencia enfocada en la oferta laboral con los que debe contar tanto los líderes de dicha cooperativa como de quienes ocupan las jefaturas de área; cabe mencionar que los resultados obtenidos en la presente investigación aportaran información acerca de cuáles son aquellas competencias directivas más significativas y pertinentes que permitirán lograr la efectividad laboral tal y como se plantea en el objetivo de la misma.

Asimismo, a través de la presente investigación se aporta conocimiento científico a nivel teórico, permitiendo comprender con mayor profundidad cuales son las causas que no favorecían lograr la eficiencia y eficacia apuntado hacer altamente efectivos a pesar de los esfuerzos realizados evidenciados en estudios preliminares los cuales resultaban ciertamente complicados, en cuanto se refiere a las competencias directivas con las que deberían contar los jefes de área de la cooperativa agraria APBOSMAM.

En sentido de lo mencionado, para la cooperativa es relevante y oportuno el poder definir las competencias directivas con las que necesariamente debe contar quien este desempeñándose en cada puesto de trabajo; con el objetivo de encaminarse en una sola dirección en particular orientada al logro de las metas y objetivos establecidos; todo ello basándose en la visión de las organizaciones y la adecuada integración de los equipos de trabajo. Cabe resaltar la preponderancia que engloba la unificación y adecuado engranaje del recurso humano que se posee y el hecho de aprovechar el potencial que este mismo, con la finalidad de fortificar las dinámicas organizacionales a nivel laboral, propiciando así a nivel metodológico ofrecer aportes significativos en la línea de gestión del talento humano respecto a los sistemas de gestión de los mismos.

En efecto, para los investigadores y organismos especializados podrían en un futuro inclusive abordar estudios que contrasten ambas realidades situacionales de la gestión del talento humano desde el punto de vista del sistema de dirección con el que contaba en sus inicios y cuentan hoy en día las cooperativas; así como su implementación y puesta en marcha de documentos, instrumentos técnicos y

administrativos normalizados que muestren el avance respecto de los mismos procesos sistematizados; enriqueciendo los aportes metodológicos y contribuyendo a nivel social en contar con información actualizada respecto a los perfiles y en específico conocer cuáles son las competencias directivas con las que el público objetivo en este caso los postulantes deben contar en caso postulen a algunos de estos puestos de trabajo en la cooperativa respondiendo a necesidades actuales.

Ciertamente, bajo el planteamiento de la presente investigación se define como objetivo establecer las competencias directivas más significativas y pertinentes para las jefaturas de área de una cooperativa agraria exportadora de banano orgánico.

II. MARCO TEÓRICO

La gran mayoría de organizaciones difiere en cuanto se refiere al modelo organizativo y económico que optaron por establecer, de acuerdo por ejemplo a la naturaleza de las mismas, rubros, regímenes, etc.; sin embargo, el único factor predominante e irreplicable es el talento humano, su capital intelectual con el que posee cada una de ellas siendo la principal característica de entre todas. Indiscutiblemente a la actualidad existe un gran número de organizaciones enfocadas en poder gestionar adecuadamente el recurso humano que posee, realidad que no es ajena a las cooperativas agrarias dedicadas a la exportación de banano orgánico; debido a la significancia de las mismas y el dinamismo propio de una sociedad activa, propiciando la agilidad y flexibilidad además de perfiles laborales cada vez más exigentes y versátiles (Clavero y Guerrero, 2004).

Asimismo, a nivel nacional cabe mencionar que en su tesis titulada “Formulación del plan estratégico 2019 – 2021, para la cooperativa agraria VICUS – Chulucanas – Piura” (Núñez, 2019) concluye que mencionada organización no ejecuta acciones claves en tiempos reales ya sea a mediano o largo plazo, no elabora ni implementa los planes y líneas adecuadas de gestión del personal de las diferentes áreas de trabajo; en efecto no logra incrementar los niveles de productividad. Todo ello como consecuencia de la ausencia de una estructura organizacional debidamente definida, sumado a lo mencionado se evidencia el inadecuado manejo de los procedimientos del talento personificado; repercutiendo en la distribución de funcionalidades por parte de las jefaturas y creación de mecanismos de comunicación y coordinación que promuevan el lograr alcanzar las metas y objetivos organizacionales establecidos por la cooperativa, implementación de estrategias de gestión laboral, flujo de procesos y sobre todo que posibiliten la gestión del recursos humano e interrelación entre los colaboradores. Cabe mencionar que dicha investigación tuvo un enfoque cualitativo narrativo, de nivel descriptivo, aplicada, polivariable, transaccional y sincrónica.

Mientras que Chávez y Arias (2018) en su investigación desarrollada contando con la intervención de directivos de 70 empresas de 03 rubros diferentes determinaron que, las competencias de dirección más significativas son la honestidad, orientación

al cliente, autocontrol, coaching, visión de negocio, autoconocimiento, concentración, trabajo en equipo, gestión de recursos, gestión del tiempo, networking, delegación, equidad, autocrítica y aprendizaje personal. La investigación se desarrolló bajo las premisas de un modelo empresarial antropológico propuesto por Juan Antonio Pérez López (1993), teniendo como objetivo determinar cuál es la percepción de los empresarios arequipeños con respecto a la importancia que asignan a las competencias directivas; utilizando para tal fin el cuestionario de competencias elaborado por Cardona et al. (2001). Además de basarse en el método de carácter exploratorio (Hernández et al. 2010) debido a marcar un precedente de inicio en este tipo de estudios en la ciudad de Arequipa y en el Perú, no existiendo registros de investigaciones del mismo interés.

Asimismo, Chávez y Arias (2018) citan un estudio previo realizado en la ciudad de Arequipa sobre la base de estos supuestos empresariales y antropológicos, evaluándose a un grupo de 52 trabajadores de una agencia bancaria de la localidad; dicha evaluación reportó que ciertos componentes de gratitud, como son la reciprocidad y la cualidad sentimental, tienen un efecto positivo y significativo sobre la motivación trascendente, datos que son consistentes con el modelo antropológico propuesto por Juan Antonio Pérez López (1993) (Menautt et al. 2016).

Mientras que en la reciente publicación de Cortez (2021) se concluye con un porcentaje igual al 99 que la dimensión de confianza en base a la escala de evaluación de equipo está relacionada significativamente y de manera positiva con todas las competencias directivas propuestas por Cardona et al. (2001); concluyen que mientras el nivel de confianza sea mayor en los equipos de trabajo mayor aún será el desarrollo de todas las competencias, mientras que si se presenta un nivel menor de confianza esto repercutirá directamente en el desarrollo de las competencias directivas de los equipos de trabajo de una empresa privada de la ciudad de Lima. La investigación abordada fue descriptiva y no experimental, no se manipularon las variables más solo que persigue recopilar y analizar los resultados obtenidos en determinada realidad poblacional (Hernández et al., 2014), asimismo,

fue empírica y correlacional pretendiendo establecer la relación entre las variables antes mencionadas competencias directivas y confianza.

En cuanto respecta a la investigación desarrollada por Alarcón y Villa (2017) en la región Lambayeque concluye que las asociaciones de mujeres artesanas de dicho sector no tienen desarrolladas ni interiorizado las competencias directivas (Cardona et al. 2001) las cuales son necesarias y les permitirían lograr el tan ansiado desarrollo de su modelo económico empresarial; identificándose que tanto las competencias orientadas al negocio como las interpersonales son las menos avanzadas habiendo obtenidos los puntajes más bajas dentro de la investigación. Hecho que se ve reflejado directamente en las limitaciones que puedan tener para potencializar el crecimiento de su negocio y sobre todo el desarrollo de la comunidad en general; pero que sin embargo el talento humano se encuentra muy identificado con las competencias personales, evidenciándose este mismo en el comportamiento de los mismos prevaleciendo la cooperación entre los suyos. Alarcón y Villa (2017) plantearon como objetivo la elaboración de una propuesta basada en la aplicación de talleres y ejecutando técnicas que les permitan lograr desarrollar las competencias de dichas comunidades; asimismo, el diseño de la investigación fue descriptivo y transversal, de tipo mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo, se hizo uso del cuestionario de competencias directivas de Cardona et al. (2001) además de otros métodos como la entrevista y observación.

Aunado a lo mencionado y a nivel internacional Camacho (2018) realiza una investigación contando con la participación de hacendados de Comalcalco y Cunduacán productores administradores por excelencia de cacao, la finalidad fue ampliar la visión actual sobre el perfil del empresario agroindustrial mexicano respecto de sus competencias; tal es así que en referencia a las competencias directivas se tomaron en consideración las propuestas por Alles (2005), llámese competencias directivas universales señalando 27 destrezas que debería poseer y desarrollar aquella persona que se encuentra frente a una organización, se tomó en consideración también las competencias directivas propuestas por Cardona et al. (2001) subdivididas en dimensión estratégica, estratégicas y de eficacia personal, así como aquellas planteadas por la Organización para la cooperación y

el desarrollo económico (OCDE, 2014) conformando tres grupos siendo las competencias directivas de resultados, interpersonales y estratégicas. Entre la conclusión más resaltante se observa que los productores cuentan con la competencias de pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, administrador de recursos, comunicación escrita, trabajo en equipo y liderazgo, enfocado en clientes, influenciador, sensibilidad diplomática, negociaciones, conocimiento organizacional, desarrollo de talentos, alineamiento organizacional, redes estratégicas y pensamiento estratégico; así como se identificación como oportunidades de logro de objetivos el poder potencializar los talentos fomentando el crecimiento organizacional en todos los aspectos otorgando valor a la formación y entrenamiento. De vital importancia es lo que refiere Camacho (2018) en su estudio quien además arriba a la conclusión que se deberían de promover los estudios adicionales al presente, ya que los directivos de organizaciones productoras tabasqueñas son quienes más representación tiene a nivel mexicano como Latinoamérica, premisa compartida por Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO 2017)

Es así como, Restrepo y Arias (2015) desarrollaron su investigación de diseño transversal, descriptivo - analítico, teniendo como población de estudio las empresas dedicadas a la producción y exportación de banano de la región de Urabá – Colombia; planteándose como objetivo de estudio conocer detenidamente las prácticas de gestión del talento humano de mencionadas empresas. Concluyen que el desempeño de la función gerencial de gestión de recursos humanos está a cargo de una persona responsable la misma que presenta características de acuerdo a la exigencia de los procedimientos, pero sin embargo se pone en manifiesto una gran desventaja debido a que estos mismos desempeñan en su gran mayoría funciones de coordinación de acuerdo a la posición en el nivel operativo en su máximo punto llegaría a ser táctico; son los administradores y/o dueños de las fincas quienes tienen a cargo la toma de decisiones en todas las áreas, en efecto desarrollan sus acciones de acuerdo a su experiencia y perspectiva trabajando bajo modelos tradicionales, difícilmente se gestiona un balance entre ambas partes de la cadena.

Se concluye además que un número importante de la población de estudio carece de herramientas y programas por ejemplo de selección de personal, compensación, indicadores de gestión de evaluación de desempeño, así como evidencias la ausencia del trabajo en equipo, confianza, promover adecuadas relaciones internas y externas; asimismo, lo mencionado va en contraposición respecto al relevante papel que ejerce el recurso humano y por ende una adecuada gestión del mismo, son las personas de ambos géneros hombres y mujeres quienes formulan y ejecutan las herramientas y estrategias necesarias para poder conseguir las metas y objetivos que toda organización pueda plantearse “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades” (Núñez et al. 2013).

Mientras que Ramón et ál. (2017) realizan la publicación de su investigación contando con la intervención de diversos empresarios tanto del sector público como privado de los diferentes rubros de la provincia de El Oro – Ecuador, teniendo como propósito indagar acerca de la valoración que dichos empresarios le puedan otorgar a las habilidades directivas para con sus colaboradores. Se desarrolló el estudio a través del enfoque cualitativo, del método deductivo lógico, de diseño no experimental del tipo transaccional descriptivo; haciendo uso del instrumento elaborado por los autores tomando como soporte lo propuesto por Whetten y Cameron (2011) el cual consta de tres bloques estructurados en base a veinte y tres interrogantes. Se obtuvo como resultado que no existe diferencia entre la media de las habilidades de las que hace mención la investigación; concluyen que todas las habilidades gerenciales personales son pilares fundamentales en la eficiencia organizacional y un desempeño óptimo del mismo, las organizacionales no son favorecidas en mucho si cuentan con colaboradores altamente calificados pero que no poseen las habilidades personales y laborales desarrolladas, debido a la influencia directa que ejerce ya sea en el clima laboral como en el trabajo en equipo.

Asimismo, en la ciudad de Colombia, Páez et ál (2014) abordaron a los dirigentes de un grupo de 16 organizaciones dedicadas a la floricultura certificadas por Florverde, sello que garantiza calidad de productos como la responsabilidad a nivel medio ambiental y social, sin dejar de resaltar el aporte en el crecimiento de la

economía colombiana premisas que coinciden con lo mencionado por Ramírez (2014) respecto a la economía solidaria y sus propuestas de mejora como en el enfoque humanista del mismo; en el desarrollo de la investigación se basaron en entrevistas a profundidad para lograr determinar las características de los gerentes en referencia al liderazgo transformacional y las diez competencias de este mismo. Se concluye que independientemente del cargo que las personas puedan desempeñar en las empresas floricultoras las competencias relevantes en relación al liderazgo transformacional son la integridad, la confianza y la capacidad de negociación que puedan poseer y desarrollar; James MacGregor Burns (citado por Fernández y Quintero 2017) concibió dicho liderazgo como la apertura al cambio sustancial a nivel personal y laboral, los actores en esta parte reformulan sus aspiraciones, la manera de percibir y generan nuevas expectativas positivas en beneficio de todos los involucrados (Salcedo 2018).

Al igual que en el ámbito empresarial dedicado al rubro de la exportación y/o agroindustrial se han abordado otras investigaciones contando con población del ámbito social, deportivo, económico, entre otros; es así como en el sector educativo, comercial y de servicios no ha sido la excepción, a nivel internacional según Zermeño et ál. (2014) en su investigación desarrollada en instituciones de educación superior mexicana a través de la metodología basada en el método de expertos haciendo uso de medias para procesar datos obtuvieron resultados en los que las competencias más valoradas en las IES son: gestión de recursos, trabajo en equipo y liderazgo así como integridad de acuerdo a las dimensiones de competencias estratégicas, estratégicas y de eficacia personal respectivamente de acuerdo el cuestionario de competencias directivas (Cardona et al. 2001).

Señalan que dichos procesos son direccionados a poder entablar relaciones lineales y cercanas entre el proceso de formación, proceso de gestión y el trabajo en sí. Debido a que indiscutiblemente el trasladarse orientado hacia un modelo de competencias directivas demanda el atribuir un nuevo estilo de aprendizaje donde las jefaturas de área provistas de las herramientas y empoderados puedan ejecutar dichas acciones de mejora y toma de decisiones. Asimismo, Ferreras et al. (2021) añaden que la variable experiencia aporta significativamente a todos los grupos de

competencias que se puedan plantear e incluso se atreven a mencionar un grupo denominado competencias emprendedoras.

De la misma manera que Ramírez et al. (2017) resaltaron como principal conclusión en su investigación el indispensable rol que ejercen las competencias directivas para lograr progresar a nivel competitivo identificando las competencias de comunicación y calidad de trabajo como las mejores ubicadas obteniendo calificación de 7.58 – regular, pero sin embargo identificaron la necesidad del desarrollo de programas orientados a la formación y potencialización en base a los resultados; los mismo que estarán encaminados a lograr fortalecer e incrementar el nivel competitivo de las empresas de servicios del estado de Hidalgo y Queretaro, siendo esta su población; el estudio se desarrolló bajo el modelo estadístico de regresión, de tipo mixta (cuantitativa – cuantitativa), pasando de ser exploratorio a descriptivo y finalmente correlacional.

Mientras que en el rubro educativo a nivel nacional en la investigación desarrollada en la región La Libertad en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos se determinó la relación directa y significativa que existe entre las competencias directivas y la gestión del cambio, en efecto se propuso como recomendación fomentar y propiciar el desarrollo de las competencias directivas a través de la implementación de los diferentes talleres haciendo uso de las técnicas más idóneas; respecto a la metodología aplicada fue un estudio tipo básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, método hipotético – deductivo, se trabajó con un total de 112 participantes siendo un muestra probabilística estratificada. Asimismo, se desarrolló haciendo uso de una encuesta como técnica obteniendo alta confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach igual a 0.988 como para gestión de cambio se obtuvo 0.995, además se determinó la prueba Tau-b de Kendall igual a 0.561 y el coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.754, con nivel de significancia menor al 1% (Plasencia y Hidalgo 2021).

Así como Paima (2020) desarrollo su investigación con la finalidad de demostrar la relación directa que existe entre las competencias directivas y el desempeño laboral de aquellos trabajadores de empresas dedicadas al comercio en Tarapoto, siendo

cuantitativa, correlacional no experimental de corte transversal; se concluyó que existe relación directa entre ambas variables (Rho de Spearman=0.716) estableciéndose que mientras más presenten estén las competencias directivas es mayor el nivel de desempeño laboral, influenciando directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales pero sobre todo acompañado de la satisfacción a nivel personal. Resaltan de vital importancia el fortalecimiento del nivel competitivo del colaborador siendo el mercado laboral profesional cada vez más exigente.

Los autores del cuestionario de competencias directivas Cardona et al. (2001) compartieron que debido al cambiante y exigente mercado laboral las empresas tienen puestas sus fortalezas en cada directivo; de acuerdo a su investigación “Las competencias directivas más valoradas” en pleno siglo XXI las apariciones tecnológicas y la globalización determinan los nuevos estilos de poder organizar y realizar las labores en la organización, así pues, las empresas identifican que la única manera de hacer frente a estos abismales cambios es el recurso humano. Tal es así que desarrollaron el estudio antes mencionado con la finalidad de poder contar con un cuestionario que permita la identificación de aquellas competencias directivas más valoradas. La muestra del estudio está compuesta por 148 empresas distribuidas entre los continentes de Europa y América, contando con la participación de directivos de diferentes categorías y áreas funcionales; el 46% de las respuestas provienen de los responsables de recursos humanos y el 35% de directores y directores generales.

El cuestionario cuenta con un total de treinta (30) competencias con su respectiva definición, permitiendo así emitir respuestas bajo un mismo criterio conceptual. La valoración se basa de acuerdo a la escala Likert (1 a 5) por ser provechosa y permitir obtener mayor información. Además, se anexo una interrogante de carácter abierta, con la finalidad de conocer aquello que el encuestado considere importante incluir en el cuestionario. Lo mencionado parte del estudio de investigación desarrollada por Pablo Cardona, Pilar García-Lombardía y M.^a Nuria Chinchilla, investigadora asociada, IESE Business School – Universidad de Navarra y

profesores de comportamiento humano en la organización, IESE Business School – Universidad de Navarra y respectivamente. (Ver anexo 01).

Del mismo modo se plantea que aquellas organizaciones con regímenes privados, el manejo de la gestión por competencias sea conducido bajo una estructura funcionalista, en específico cada competencia tendrá relación directa con aquella función que el colaborador pueda realizar; cabe mencionar que dependerá mucho del rol y estrategias de trabajo que puedan ejecutar los altos mandos directivos y gerenciales, así como de los administradores del tan valioso recurso humano, haciendo uso de las herramientas que puedan tener a mano ya sea entrevistas personales, grupales, proceso de retroalimentación, aplicación de cuestionarios, etc. Sin embargo es importante mencionar que bajo la posición y recorrido desde el nacimiento de cooperativismo hasta la actualidad este mismo se manejó bajo la proposición de trabajar en base a un modelo de gestión por competencias de la mano con aquellas exigencias, características particulares manteniendo la visión futura de la administración y sobre todo rigiéndose los principios básicos del cooperativismo como lo es la integración; según Ramírez (2014) el modelo que definitivamente conduce la gestión por competencias cooperativistas es el modelo constructivista. Donde las diversas competencias irán tomando relevancia de acuerdo al planteamiento de la realidad situacional de cada organización.

Abordando conceptos, respecto a la aptitud, habilidad y competencias, mencionados términos actualmente son usados en gran medida de manera indistinta, cabe mencionar que son bastantes próximos y relacionados, pero que sin embargo abordan conceptos diferentes de acuerdo a como se hayan definido (Aparicio et ál., 2015). Aptitud, término de origen anglosajón de “aptitude” y “ability” determinada por la disposición de manera única y particular que posee cada persona la misma que es desarrollada durante un periodo de tiempo estable, dicha disposición hace que el desempeño de la persona dentro de la organización sea cada vez más provechosa propiciando un aprendizaje continuo (Hontangas, 1994); mientras que Peiró y Gracia (2001) bajo el postulado de su modelo proactivo define la aptitud como la idoneidad de poder realizar el trabajo de manera óptima y eficiente de acuerdo al desempeño de su puesto de trabajo, así como la capacidad

para poder determinar el “saber cómo” – a nivel cognitivo lograr el desempeño dentro de un puesto de trabajo.

Mientras que se define la habilidad (“skill” término anglosajón) como la capacidad de “ser capaz de hacer algo” realizando un desempeño a la altura de lo que exige el puesto de trabajo con la facilidad y precisión que este amerita; orientado con frecuencia al desarrollo de actividades psicomotoras, según McGehee y Thayer (1961), Goldstein (1993) y Goldstein y Ford (2002). Así como Murphy (1988) señala una marcada diferencia en lo que respecta a habilidad y aptitud, la cual se basa en la periodicidad con la que se aprende y desarrollada cada una de ellas, siendo de connotación modificables y permanentes respectivamente, asimismo, indica que las habilidades demandan frecuentemente un desempeño físico y motor mientras que la aptitud es de origen cognitivo.

Sin embargo dicha premisa ha sido duramente criticada, atribuyendo que para poder ejecutar una habilidad es necesario la intervención de todos los procesos ya sea conductual, cognitivo, sensorial, perceptual, social, personal, físico motor y demás que puedan requerirse (Hontangas, 1994); así pues las aptitudes difieren de las habilidades en cuanto se refiere a la modalidad de aprendizaje de las mismas, siendo de índole innato - deducidas por medio de las acciones puestas en marcha y observables - aprendidas correspondientemente. En referencia a lo mencionado Hontangas (como se citó en Agut y Grau 2001) concluyen y señalan 03 puntos clave a identificar en la diferenciación entre aptitud y habilidad, siendo: 1. La periodicidad, estable y modificable, 2. De carácter no aprendido y aprendido, 3. Inferidas a través de las acciones ejecutadas y observables con notoriedad, respectivamente.

A este punto de la investigación cabe plantearnos la interrogante respecto a lo que dice la literatura sobre competencia en complemento de los conceptos antes mencionados; tal es así que remontándonos al siglo XV se indica que la palabra competencia proviene del verbo “competere” significando “pertenecer a”, “incumbir” dando lugar a conceptualizar el sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” señalando ser “apto”, “adecuado” (Levy-Leboyer, 1997, citado en Agut y Grau 2001), resaltando la premisa de referirse a la capacitación con la que cuenta el

individuo. Asimismo, al repasar la bibliografía dentro de la gestión de recursos humanos nos encontramos con el uso de forma extendida de dicho término pero que sin embargo este no es citado correctamente debido a la aparición de los términos antes mencionados llámese aptitud y/o habilidad entre otros.

Según lo mencionado por Agut y Grau (2001) en su investigación denominada “Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias” siendo quienes centran su objetivo de estudio en poder facilitar al lector una conceptualización clara y precisa del tema, marcando diferenciación entre dichos términos y conceptos, concluyen que las competencias centralizan tanto aptitudes como habilidades entre otras características personales, las cuales en consecuencia permiten desarrollar exitosamente las tareas laborales emprendidas; citan a Spencer y Spencer (1993) indicando que las competencias forman una parte significativa de periodo largo y profundo de la personalidad mediante la cual permitirá predecir el accionar de la persona en un determinado espacio, en un determinado periodo de tiempo, en un determinado puesto de trabajo y en determinadas situaciones, están mismas competencias permitirán evaluar de manera positiva o negativa a las personas en la ejecución de sus acciones y funciones. Del mismo modo establecen ciertas características competitivas como: Motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos e incluyen también a las habilidades; teniendo todas ellas un engranaje orientado a lograr utilizar el conocimiento.

De este modo, Ramírez (2014) señala que las competencias forman un cumulo de rasgos innatos de cada una de las personas e instaurados de manera particular, puestas en marcha con la finalidad de lograr aquellas metas organizacionales planificadas; teniendo como base de partida la motivación intrínseca y extrínseca, además de las peculiaridades personales, posturas, valores, intelecto y la experticia requerida en cada puesto de trabajo. Asimismo, las competencias permiten poder evaluar y construir rangos sobre el desempeño del personal durante la ejecución de sus actividades laborales, datos que permiten establecer una competencia sana entre áreas. La administradora Ramírez Carolina en su investigación denominada “Cooperativismo y competencias: de la calificación al auto reconocimiento” desarrollada en el año 2014 en el vecino de país de Colombia (exportador de

bananas orgánicas) menciona además que las competencias actualmente están presentes a diario y haciéndose un uso común de estas; las mismas que propician el adecuado funcionar de las sociedades a nivel tecnológico como productivo, siendo cada vez más exigente.

Se postula que todas las características identificadas en el personal son derivadas de las conductas objetivas y medibles observadas a través de las diversas entrevistas y el desenvolvimiento de los trabajadores en su actuar diario, ninguna de estas se pueden establecer deduciéndose; el método utilizado en este caso es validez de criterio, acercándose a poder conocer con certeza que y como es que se llega a tener un desempeño óptimo laboralmente, mas no se orienta en conocer aspectos con mayor confiabilidad describen las características de una persona, según McClelland (1973). Cabe resaltar el predominante rol que ejerció McClelland quien fuese uno de los primeros psicólogos que se adentró en investigar y cuestionar la forma tradicional y antigua del uso conceptual de aptitud, habilidad, capacidad como influyentes a nivel personal, social, laboral y demás.

Así pues, según Agut y Grau (2001) la relevancia de las competencias radica en el hecho de conducir el adecuado y óptimo desempeño que las personas pueden lograr en un determinado puesto de trabajo, manejándose con experticia y haciendo uso de los diversos mecanismos para lograr afrontar satisfactoriamente las diversas situaciones en este caso laborales que se les puedan presentar.

Apuntando a sintetizar la amplia gama de competencias innatas y peculiares de un individuo, además de indispensables laboralmente se formulan los modelos que en adelante se detallarán siguientes modelos, los mismos que estarán estrechamente relacionados con la línea de enfoque seguida; además de ser los más aceptados mundialmente a nivel psicológico y/o educativo (Ramírez, 2014).

Modelo Conductista, de acuerdo a este enfoque la determinación de las competencias se basa en los atributos que tiene cada persona destacada, comprendidos como la causa en la efectividad laboral. Tuvo apogeo principalmente en los Estados Unidos, centrada en poder conocer y describir cuales con las

características arraigadas al desempeño laboral; señala que dicho modelo fue adoptado por diversos entornos empresariales, catalogando a sus colaboradores como “estrellas”, siendo el desempeño de estos mismos el engranaje principal del postulado de competencias, bajo los diversos atributos y características individuales. (Ramírez, 2014). Asimismo, McClelland (1973), en la década de los años 70 y 80 del siglo XX bajo sus planteamientos centro sus investigaciones en lograr conocer cuáles son aquellas competencias que condujeran al excelente desempeño tanto de directivos como de gerentes de las empresas referentes de éxito. Siguiendo este enfoque Boyatzis realizó su investigación con una población de 2000 cargos superiores contando con la participación de más de veintiuna empresas de rubros marcados y diferentes, dicha investigación abrió paso a poder identificar y facilitar una explicación lógica respecto de la variación que estuvo presente entre el desempeño de un gerente altamente eficaz y el desempeño a nivel promedio o bajo que puedan tener otros gerentes de las empresas participantes. Se lograron identificar cinco grupos dentro de las competencias genéricas señaladas, teniendo: la dirección de subordinados y la interacción social, así como la gestión y acción por objetivos además de la predominante gestión de los recursos humanos acompañada del liderazgo (1982).

Este enfoque recibió críticas por la holgura con que se aborda el término competencia, lo cual dificulta el estar de acuerdo mesuradamente sobre qué características de las que posee cada persona deberían ser utilizadas para poder llevar un análisis de las mismas. Otra de las críticas está orientada al hecho de promover fundamentos desfasados en el tiempo, teniendo como principal desventaja y no adecuarse a las organizaciones y su rápido cambio. (Ramírez, 2014).

El modelo funcionalista, centro sus esfuerzos en la identificación y descripción de competencias tomando como línea base lo que postula la escuela funcionalista de la sociología arraigada en la administración británica, dedicada al poder acomodar los programas de actualización, formación y capacitación laboral. Señala Mertens “la empresa no es un ente solitario y aislado, muy por el contrario esta se encuentra en constante interacción con los diferentes medios y entornos, hecho que le permite

continuar siendo vigente y activo (1996). Se puede deducir que el enfoque funcional se inclina por un método comparativo, el cual analiza el medio laboral y otorga a las empresas la posibilidad de abrir nuevas ventanas. Es ambiciosa en la identificación de aquellas características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los colaboradores, llevándolos a la aplicación en sus centros laborales con la finalidad de obtener resultados satisfactorios.

Sin embargo el enfoque funcionalista ha recibido críticas por la manera en que este se desarrolla, centrando su atención en la competencias propiamente dicha pero dejando relegado los mecanismos puestos en marcha para poder lograr la identificación de la misma, ni mucho menos describe ni reconoce el camino que se tuvo que seguir para poder llegar a esta; además se haber sido cuestionado por restar importancia a aquellos conocimientos que se aporta desde una óptica laboral, debido a que muchos de estos están directamente relacionados con el contexto y la enseñanza que este mismo deja. (Ramírez, 2014).

Modelo Constructivista, se enfoca en la determinación de las relaciones establecidas entre las personas, sus metas y posibilidades en relación directa con las exigencias del mercado, la formación profesional y experiencia laboral. Bajo esta premisa la identificación y descripción de las competencias necesariamente se realiza al finalizar los procesos ya sea de formación laboral como del análisis de las disfunciones laborales, contando con la intervención de todos los participantes que forman parte del bloque organizacional y el entorno formativo; enfoque basado en la acción. Los esfuerzos están direccionados en lograr identificar cuáles son las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, teniendo que ser consensuada entre los colaboradores, parte empresarial y directivos, con la intervención de los tutores de formación obteniendo provecho de la participación de todos estos agentes como posturas diferentes y enriquecedoras.

Respecto a este enfoque la crítica se orienta al hecho de estar centrado en específico en el aspecto situacional e introductorio de la identificación de estas competencias dando a conocer cierta posición para minimizar el trabajo realizado

esta misma; asimismo, no permite la generalización de pautas o tipos de competencias. (Ramírez, 2014).

Asimismo, es oportuno conocer en que consiste la función directiva, según Cardona et al. (2001) fundamenta en el diseño de estrategias que necesariamente están destinadas a generar valor económico a la organización; acompañado indiscutiblemente del desarrollo de las capacidades del talento humano con el que se cuente, orientándole y uniéndoles en el logro de misión de la institución, resaltando y garantizándose vida y capacidad futura de la empresa. Lo añadido basándose en el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, línea que sigue la presente investigación.

De la misma forma y anexando a lo anticipado, es necesario conceptualizar los términos gestión de talento humano y gestión del recursos para su mejor comprensión y contextualización en la presente investigación; llámese gestión del talento humano al conglomerado tanto de prácticas como de políticas, las mismas que son insustituibles y están orientadas para que las personas que ocupen cargos directivos y/o gerenciales puedan dirigir idóneamente a su equipo de trabajo y hacer un uso razonable de los recursos, implementando en sus organizaciones los procesos de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño laboral de los colaboradores (Chiavenato 2009).

Mientras que Eslava (2004) afirma que gestionar el talento humano es el direccionamiento estratégico ejercido por las jefaturas con la finalidad de generar valor agregado a la organización; para ello se dispone de las habilidades, capacidades y conocimientos poseídos. Cabe resaltar según lo indicado por Koontz y Weihrich (2004) que todas las personas quienes forman parte de una empresa son el activo más importante, pero sin embargo no se les observa reflejados en ninguna categoría de los balances que se presentan a pesar de la inversión económico que puedan representar (Jara et al. 2018).

En relación a la gestión de recursos, Cardona et al. (2001) le describen como la competencia que permitirá al directivo el éxito organizacional siempre y cuando los

utilice de manera idónea, rápida, económica y eficaz; asimismo, esta competencia forma parte de la dimensión de competencias estratégicas dentro de la clasificación del cuestionario de competencias directivas, estando dirigida al logro de resultados a nivel económico (Pérez 1993) (Alarcón y Villa 2017).

En complemento y a efectos de la presente investigación se considera relevante lo planteado por Juan Antonio Pérez López bajo las premisas de su modelo antropológico empresarial quien define el término competencia directiva como “aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar en qué significa concretamente la función directiva” (1993, p. 3). De acuerdo a lo mencionado se infiere que necesariamente las personas deben conocer las funciones a desempeñar en el puesto directivo que ocupan, ya que de esta manera se garantizaría una gestión exitosa a través de la ejecución de conductas provechosas y usuales; tal es así que en efecto estar a cargo de un mando directivo uno de los principales retos a cumplir es el generar ganancias económicas a través de la puesta en marcha de las herramientas adecuadas propiciando siempre una adecuada gestión del talento humano, potencializando las capacidades de cada colaborador y generando el engranaje en conseguir unión en base a la misión organizacional.

En este sentido Cardona et al. (2001) enaltecen una premisa a la que sin duda alguna se le debe prestar mucha atención, indican que bajo ni una sola circunstancia la organización alcanzara los objetivos planteados desmereciendo el valor que cada colaborador puede ofrecer a nivel de sus capacidades, competencias, habilidades y/o otros que pueda poseer, tal es así que por el contrario se debilitara la capacidad en tiempo futuro de la organización.

Con respecto a la clasificación de competencias directivas dentro de una organización se plantean dos dimensiones bajo la premisa del modelo antropológico de Pérez (1993), detalla así a las competencias estratégicas y las competencias intratécnicas, cada uno de ellas teniendo un foco de acción en particular y dirigidas en poder ser eficaces mediante el compromiso y unidad

organizacional, en adelante se detallarán cada una de ellas. Sin embargo, además de esas dimensiones se incluye otra denominada competencias de eficacia personal orientada específicamente en aquella práctica de acciones que posibilitan el equilibrio entre la persona y su entorno. (Covey, 1993).

En función de las competencias estratégicas, como su propio nombre lo indica se determina que son aquellas orientadas a la capacidad estratégica con la que deberá contar el directivo con la finalidad de conseguir obtener los logros esperados en todos los niveles además del nivel económico; para ello además deberá mantener adecuadas relaciones con el entorno de la organización y propiciar relaciones públicas favorables y beneficiosas en base al conocimiento sobre el giro comercial de la misma. Resumidas las competencias estratégicas en palabras claves estas están dirigidas a “obtener valor económico siendo eficaces” y compuestas por los siguientes indicadores: a) Visión de negocio, b) Orientación interfuncional, c) Gestión de recursos, d) Orientación al cliente, e) Red de relaciones efectivas y f) Negociación (Cardona et al. 2001).

Mientras que las competencias intratéticas, están direccionadas en lograr la unidad laboral y propiciar esta misma en todas sus formas, debiéndose ejercer un liderazgo con capacidad ejecutiva para poder establecer una adecuada relación en el medio laboral interno desarrollando y promoviendo el compromiso y confianza entre todos quienes formen parte de la cadena de acción laboral; además de ser medida cuantificablemente en funciones de resultados de unidad de los colaboradores. En conciso y determinada en palabras claves las competencias intratéticas están orientadas en “lograr la unidad laboral interna”; estando compuestas por los indicadores de: a) comunicación, b) Dirección de personas, c) Delegación, d) Coaching, e) Trabajo en equipo y f) Liderazgo. (Cardona et al. 2001).

Ahora bien de acuerdo a lo indicado por Covey (1993) se indexa un nuevo grupo de competencias señaladas como competencias de eficacia personal; las mismas que fueron tomadas por Cardona et al. (2001) para la elaboración de su cuestionario y fundamentan la ejecución de su investigación. De este modo las competencias de eficacia personal forman un conjunto de indicadores llámese a)

Resolución de problemas: - Intuición - Capacidad de análisis - Toma de decisiones; b) proactividad:- iniciativa - creatividad – optimismo; c) autogobierno, - concentración – autocontrol – tenacidad; d) gestión personal: - gestión del tiempo - gestión del estrés - gestión de la incertidumbre; e) Integridad: - Credibilidad – equidad – honestidad; f) desarrollo personal, - autocrítica – autoconocimiento - aprendizaje personal, dichas premisas apuntan a facilitar una adecuada relación siendo eficaz entre la persona y su entorno. Sobre todo se refiere a mantener el equilibrio y desarrollo personal mediante el establecer una relación motivadora, realista esperado saludablemente y proactiva con el medio laboral; en resultado y estableciendo un concepto corto las competencias de eficacia personal están destinadas a medir la tan imprescindible capacidad de autodirección, a través de la cual el líder indicado sabrá conducir a las personas que formen parte de su entorno.

Habiéndose definido la variable y sus dimensiones, así como cada indicador de los que está constituido el cuestionario de competencias directivas elaborado por Pablo Cardona – Profesor de comportamiento humano en la organización IESE, Pilar García-Lombardia – Investigadora asociada y M^a Nuria Chinchilla – Profesora de comportamiento humano en la organización IESE; se procede a conceptualizar el diseño de un perfil por competencias de un puesto de trabajo exigido por un mercado cada vez más dinámico positivamente y estricto. Ante ello se deben considerar dos puntos en específico como complementariedad el llamado perfil “hard” y el perfil “soft” ambos centrados en puntos diferentes pero que enriquecen lo propuesto; perfil “hard” en el cual están especificados aquellos requisitos con los que se deben contar, de entre conocimientos y capacidades; todo ello en referencia a la complejidad ya sea a nivel técnico o de gestión que exija el mismo, sin dejar de lado la responsabilidad que conlleva el estar a cargo de dicho puesto laboral; así como el perfil “soft” representado y referido en específico a todas las conductas ejecutadas por el personal en determinado puesto con la finalidad de lograr el desempeño laboral deseado. (Pepa, 2000)

Partiendo de lo mencionado, entre lo que conforma un sistema de gestión por competencias, es predominante analizar el puesto de trabajo y la relación con las competencias laborales necesarias que debe desarrollar con la finalidad de obtener

niveles organizacionalmente deseos, lo que dará lugar a implementar adecuadamente el diseño de perfiles de puestos de trabajo; instrumento que permitirá lograr tener establecidos y enumerados los valores intangibles de una organización con la finalidad de ser gestionados, definiendo aptitudes emocionales y competencias requeridas. Todo ello apuntando al éxito organizacional y sobre todo el reconocimiento laboral, difundiendo el óptimo desempeño laboral y conociendo las expectativas dentro de la institución.

En referencia a lo anticipado Ramírez (2014) describe en su investigación denominada “Cooperativismo y competencias de la calificación al auto reconocimiento” los siguientes perfiles: Perfil desarrollado o descriptivo: se procede con la realización del detalle del perfil actualizado con el que debería contar cada puesto de trabajo en la organización de acuerdo al rubro de esta misma y la diversidad de los puestos de trabajo; se realiza una ardua labor acompañado de entrevistas con todos los involucrados en los procesos sistematizados con la finalidad de lograr evaluar y puntualizar los aspectos que a continuación se detallan: -Actividades y funciones designadas. -Nivel de formación profesional requerida (básica, profesional, idiomas, etc) - Competencias (conocimientos, capacidades y habilidades). Perfil simplificado o de grados: dicho perfil aborda desde lo más específico hasta lo más general que nos pueda facilitar la clasificación de las competencias; involucrando aspectos como la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., hasta aquellos aspectos necesarios para el desempeño laboral de cada función.

Asimismo, durante el desarrollo y evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo se han utilizado términos llámese cultura organizacional, clima organizacional, desempeño laboral, motivación, reconocimiento, liderazgo, comunicación y demás, sin embargo, tanto las competencias como lo antes mencionado no podrán gestionar adecuadamente sino se implementan estrategias y herramientas organizacionales. El relevante impacto de la gestión a nivel de las competencias en la dirección de las empresas y la gestión del talento humano radica principalmente en este punto y se ve reflejado en la efectividad laboral, logrando en cada uno de los empleados el desempeño esperado; sobre todo,

generando que el colaborador se sienta motivado, reconocido y valorado, manteniéndose el engranaje entre los objetivos personales y laborales. Del mismo modo se precisa que, dicha gestión conlleva la concepción de un nuevo modelo de liderazgo, así como la evaluación continua del desempeño e involucramiento laboral; mejorando la calidad profesional, laboral y medio ambiente de trabajo, ya que se encuentra en constante dinamismo e integración entre colaborador – organización. (Ramírez, 2014).

Mientras que, respecto del cooperativismo, es una actividad social que centra sus lineamientos en el apoyo coordinado y mutuo entre todas las partes que puedan intervenir en un proceso o grupo objetivo; teniendo como finalidad la obtención de beneficios económicos, los mismos que son distribuidos de manera equitativa entre las partes; cabe mencionar que parte de lo obtenido necesariamente estará destinado a la formación y educación profesional de cada socio que forma parte de la cooperativa. (Ramírez 2014). Dicho modelo postula la igualdad de oportunidades entre los miembros participantes, promoviendo las condiciones más beneficiosas; tal es así que conforman una fuerte opción organizativa como movimiento económico y social, centrando sus esfuerzos en otorgarle el valor deseado del talento humano y en la mejora continua de la calidad de vida de sus participantes mediante la ayuda mutua y trabajo solidario, perfilándose a conseguir el desarrollo económico por igual. A su vez, el cooperativismo sienta sus bases en los principios de equidad donde la distribución económica debe ser una parte para el desarrollo de la cooperativa, mejoran los vínculos de solidaridad y los niveles de bienestar en su totalidad, así como también fortalecen el tejido social y le dan el valor agregado de función social que tiene la economía.

De esta manera y concluyendo el presente acápite se conceptualiza el termino de economía solidaria, siendo un modelo económico que propone mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales del sector social de manera eficaz y eficiente; se ha venido formando sustentada en principios humanistas y antropológicos donde lo principal es el individuo como ser social, además de su dignidad y humanidad. Satisfacer las necesidades del ser humano es el eje central

de este modelo a través de una economía alternativa que garantizan la cooperación y solidaridad de las fuerzas económicas. (Ramírez 2014, p. 47).

Este sector de la economía solidaria se encuentra en constante movimiento y crecimiento, contribuyendo directamente con el desarrollo social, económico y con la firme idea de poder construir una sociedad democrática, solidaria y más humanista; este modelo está orientado en lograr que el individuo logre su desarrollo e independencia del estado. Del mismo modo formula que la masa obrera postule alternativas de reconstrucción de una nueva sociedad democrática y justa. Realidad que no es ajena a la cooperativa agraria APBOSMAM y a muchas otras cooperativas que la región, quienes principalmente se manejan bajo la premisa de la responsabilidad social justa y de alcance para todos quienes forman parte de estas organizaciones de pequeños productores en este caso de banano orgánico. Quienes se vieron en la necesidad de aprender los procesos productivos, pero sobre todo el manejo directivo y gerencial basada en una adecuada gestión, en un primer momento como asociación hoy en día siendo una gran cooperativa que alberga más de 396 socios y 166 colaboradores brindándoles bienestar a los propios y sus familias.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

- **Según su finalidad:** Pura o básica, teniendo como objetivo mejorar el conocimiento científico o incrementar estos mismos, obteniendo generalizaciones de características y/o problemas de ciertos fenómenos en poblaciones determinadas que beneficien a la sociedad en un futuro inmediato (Hernández et al. 2003).
- **Según su alcance:** Descriptiva, debido a tener como objetivo el buscar establecer las propiedades, características y los perfiles de determinado grupo de personas a través de la aplicación de un cuestionario, recabando información y visualizando la medición de dichos datos (Hernández, 2014). La presente investigación se fundamenta en establecer y describir cuáles son las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM en un determinado momento (Alarcón y Villa 2017).
- **Según su enfoque:** Enfoque cuantitativa, ya que se ha establecido un proceso de desarrollo pretendiendo medir las variables a través de un cuestionario en específico en una realidad elegida, se hace uso de métodos estadísticos para la obtención de resultados y arribar a conclusiones (Hernández, 2014).
- **Diseño de investigación:** No experimental, debido a realizar la investigación sin caer en la manipulación de la variable a estudiar competencias directivas (Alarcón y Villa 2017); centrándose en la descripción y observación del procedimiento en su estadio natural para luego pasar al procesamiento de los datos obtenidos. (Hernández, 2013).
- **Según la relación entre variables:** No explicativa, teniendo como referencia la intervención de una sola variable.

- **Según su temporalidad:** Transversal, teniendo un único objetivo de investigación, recolectando dichos datos en una sola ocasión y en un tiempo determinado (Hernández, 2014).

3.2. Variables y Operacionalización

- Competencias directivas.

Definición conceptual:

- Pérez conceptualiza el término “Competencia directiva como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar en qué significa concretamente la función directiva” (1993, p. 3).

Definición operacional:

- “Aquel cumulo de conocimientos y habilidades de las que cuentan las personas para poder afrontar las diversas situaciones laborales siendo eficaces” Alarcón y Villa (2017).

Dimensiones:

- Competencias estratégicas.
- Competencias intratéticas.
- Competencias de eficacia personal.

Definición operacional:

- Competencias estratégicas, conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa.
- Competencias intratéticas, conocimientos y habilidades dirigidas al desarrollo de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.
- Competencias de eficacia personal, conocimientos y habilidades dirigidos a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Indicadores:

- Competencias estratégicas:
 - Visión de negocio
 - Orientación interfuncional
 - Gestión de recursos
 - Orientación al cliente
 - Red de relaciones efectivas
 - Negociación

- Competencias intratéticas.
 - Comunicación
 - Dirección de personas
 - Delegación
 - Coaching
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo

- Competencias de eficacia personal.
 - Resolución de problemas:
 - Intuición
 - Capacidad de análisis
 - Toma de decisiones

 - Proactividad:
 - Iniciativa
 - Creatividad
 - Optimismo

 - Autogobierno:
 - Concentración
 - Autocontrol
 - Tenacidad

 - Gestión personal:
 - Gestión del tiempo
 - Gestión del estrés
 - Gestión de la incertidumbre

 - Integridad:
 - Credibilidad
 - Equidad
 - Honestidad

 - Desarrollo personal:
 - Autocrítica
 - Autoconocimiento
 - Aprendizaje personal

Escala de medición:

Escala tipo Likert Ordinal: 1 (“Muy mala”), 2 (“Mala”), 3 (“Regular”), 4 (“Buena”) y 5 (“Muy buena”).

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo

- Población: 30 colaboradores del área administrativa de la cooperativa agraria APBOSMAM.
- Muestra: 30 colaboradores del área administrativa de la cooperativa agraria APBOSMAM que constituyen el universo total.
- Muestreo: La investigación no contempla muestreo, ya que se llevó a cabo encuestando a toda la población administrativa de la cooperativa agraria APBOSMAM en general.
- Unidad de análisis: Cada colaborador del área administrativa de la cooperativa agraria APBOSMAM.
- Criterios de inclusión: Al presentar la investigación una población finita se procedió aplicar el cuestionario a la totalidad de la misma con el propósito de lograr obtener información con mayor precisión posible. Se seleccionaron a todos los colaboradores de ambos géneros del área administrativa que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo de la cooperativa agraria APBOSMAM.
- Criterios de exclusión: No contempla.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario de competencias directivas elaborado en el año 2001 por los profesores del IESE Business School (España) Pablo Cardona, Pilar García – Lombardía y M^a Nuria Chinchilla; el mismo que cuenta con 30 competencias directivas establecidas y conceptualizadas evaluadas en la escala tipo Likert comprendida entre 1 (“Muy mala”) hasta 5 (“Muy buena”), dependiendo de la valoración otorgada por el calificador. Respecto a las cualidades psicométricas se desarrolló un análisis de correlación ítem – test con la finalidad de valorar la homogeneidad de dicha prueba, se obtuvieron resultados correlacionales oscilando entre 0,46 y 0,79 para el ítem 3 y 18

respectivamente; en tanto se concluyó que dichas escalas cumplen con los criterios de homogeneidad de los reactivos. Chávez et ál. (2018)

En cuanto se refiere a la validez del instrumento se utilizó la prueba Káiser – Meyer – Olkin obteniéndose valores de 0,769 para la escala de importancia, mientras que las medidas de adecuación muestral obtuvieron valores chi cuadrado ($\chi^2=1439,862$, $gl=435$) altamente significativos ($p<0,000$); ante lo mencionado se indica adicionalmente que el instrumento puede ser factorizado, es decir descompuesto en factores y/o dimensiones, encontrándose 7 factores con el primer factor explicado en el 44,632% de la varianza total, asimismo, se determina que el cuestionario es un instrumento unidimensional (Burga 2006); sin embargo los investigadores optaron por trabajar con el instrumento en su versión original tal y como se detalla durante el desarrollo de su estudio. Del mismo modo se determina la confiabilidad a través del método de consistencia interna mediante la prueba alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0,947; pudiéndose indicar que el instrumento utilizado es válido y confiable, según Chávez y Arias (2018).

3.5. Procedimientos

Se procederá a organizar citas previa coordinación con gerencia general, partiendo de la presentación formal de la investigación y sus fines para con la organización; del mismo modo se dará a conocer la metodología que se abordará. Se les recalcará a los participantes sobre la confidencialidad de la información que puedan facilitar a nivel personal y laboral.

3.6. Método de análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del cuestionario se llevó a cabo en el programa de software Microsoft Excel, con la finalidad de ordenar la información para luego trasladar dichos datos al software estadístico para ciencias sociales SPSS versión 25, mediante el cual se hará uso de la estadística descriptiva con la finalidad de determinar los estándares descriptivos de la variable a través de la distribución de

frecuencias, así como para lograr identificar el máximo, mínimo y las medidas de dispersión haciendo uso de la desviación estándar y la varianza propios de la elaboración de baremos de grupos de competencias. Asimismo, se empleó el programa SPSS con el objetivo de calcular el porcentaje de alfa de Cronbach del cuestionario de recolección de datos y en efecto conocer el nivel de confiabilidad del cuestionario.

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación se condujo honestando el consentimiento informado voluntario que proporcionaron las personas que participaron. Precisamente, se llevaron a cabo las coordinaciones idóneas con gerencia general y con los todos los colaboradores participantes, se les comunico acerca de las pretensiones de la presente investigación y se les proporcionó información eficaz. Conjuntamente se tuvo en consideración estricta la rendición de la propiedad intelectual componiendo las citas bibliográficas de acuerdo a lo establecido por las normas APA.

IV. RESULTADOS

Con base a los objetivos de la investigación se evidencian resultados que serán descritos en el presente aparte.

Tabla 01

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable competencias directivas.

Nivel	Competencias directivas	
	F	%
Alto	27	90.00
Medio	3	10.00
Bajo	0	.00
Total	30	100.00

Nota: Base de datos

En la tabla 1 se analiza la distribución de las frecuencias y porcentajes correspondiente a la variable competencias directivas, de tal manera que, la mayoría de participantes se ubican en el nivel alto con un 90%, seguido del nivel medio con un 10%, en tanto, en el nivel bajo ningún participante se distribuye.

Tabla 02

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión competencias estratégicas.

Nivel	Competencias estratégicas	
	F	%
Alto	25	83.33
Medio	5	16.67
Bajo	0	.00
Total	30	100.00

Nota: Base de datos

En la tabla 2 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias estratégicas, de lo cual se evidencia que de la totalidad de participantes el 83.33% se distribuyen en el nivel alto, seguido de un 16.67% que se distribuyen en el nivel medio, no obstante, ningún participante se ubica en el nivel bajo.

Tabla 03

Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias estratégicas

Factor	Ítems	Opciones de respuesta mínimo (1) a máximo (5)										Total	
		1		2		3		4		5		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Competencias estratégicas	Visión de negocio	0	.0	1	3.3	3	10.0	13	43.3	13	43.3	30	100.0
	Orientación interfuncional	0	.0	1	3.3	2	6.7	14	46.7	13	43.3	30	100.0
	Gestión de recursos	0	.0	1	3.3	3	10.0	11	36.7	15	50.0	30	100.0
	Orientación al cliente	1	3.3	1	3.3	0	.0	15	50.0	13	43.3	30	100.0
	Red de relaciones efectivas	0	.0	0	.0	7	23.3	12	40.0	11	36.7	30	100.0
	Negociación	0	.0	2	6.7	3	10.0	12	40.0	13	43.3	30	100.0

Nota: Base de datos

En la tabla 2 se analiza descriptivamente los indicadores de la dimensión competencias estratégicas, de tal manera que, en cada uno dichos indicadores predominan los valores máximos en la marcación emitida por los participantes del estudio, en la respuesta 4 los porcentajes van de 36.7% a 50% y en el valor 5 los porcentajes de distribución de los participantes también va de 36.7% a 50%; en tanto, en los valores 1 y 2 los porcentajes alcanzados son mínimos y nulo.

Tabla 04

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión competencias intratégicas

Nivel	Competencias intratégicas	
	F	%
Alto	22	73.33
Medio	7	23.33
Bajo	1	3.33
Total	30	100.00

Nota: Base de datos

En la tabla 3 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias intratégicas, de lo cual se pone de manifiesto que de la totalidad de participantes el 73.33% se distribuyen en el nivel alto, seguido del 23.33% que se ubican en el nivel medio, y solo el 3.33% en el nivel bajo.

Tabla 05

Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias intratratégicas

Factor	Ítems	Opciones de respuesta mínimo (1) a máximo (5)										Total	
		1		2		3		4		5		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Competencias intratratégicas	Comunicación	0	.0	3	10.0	7	23.3	11	36.7	9	30.0	30	100.0
	Dirección de personas	0	.0	2	6.7	1	3.3	17	56.7	10	33.3	30	100.0
	Delegación	0	.0	2	6.7	3	10.0	13	43.3	12	40.0	30	100.0
	Coaching	0	.0	1	3.3	9	30.0	4	13.3	16	53.3	30	100.0
	Trabajo en equipo	0	.0	2	6.7	2	6.7	12	40.0	14	46.7	30	100.0
	Liderazgo	0	.0	1	3.3	4	13.3	14	46.7	11	36.7	30	100.0

Nota: Base de datos

En la tabla 3 se aprecia el análisis descriptivo de las frecuencias según opciones de respuesta emitidas por los participantes del estudio en cada uno de los indicadores de la dimensión competencias intratratégicas, de tal manera que, se evidencia que los participantes se ubican en mayor medida en los valores máximos 4 (36.75 a 56.7%) y 5 (36.7% a 53.3%), no obstante, en los indicadores comunicación y trabajo en equipo hay un porcentaje considerable en el nivel medio (23.3% y 30%); finalmente, se observa que en el valor mínimo (1) el porcentaje es 0%.

Tabla 06

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión competencias de eficacia personal

Nivel	Competencias de eficacia personal	
	F	%
Alto	26	86.67
Medio	3	10.00
Bajo	1	3.33
Total	30	100.00

Nota: Base de datos

En la tabla 4 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias de eficacia personal, donde se evidencia que del total de participantes el 86.67% se ubican en el nivel alto, seguido del 10% que se ubican en el nivel medio, y solamente un 3.33% en el nivel bajo.

Tabla 07

Distribución de frecuencias y porcentajes según opciones de respuesta de la dimensión competencias de eficacia personal

Factor	Ítems	Opciones de respuesta mínimo (1) a máximo (5)										Total	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Competencias de eficacia personal	Intuición	1	3.3	1	3.3	3	10.0	17	56.7	8	26.7	30	100.0
	Capacidad de análisis	0	.0	0	.0	3	10.0	17	56.7	10	33.3	30	100.0
	Toma de decisiones	0	.0	2	6.7	3	10.0	15	50.0	10	33.3	30	100.0
	Iniciativa	0	.0	1	3.3	3	10.0	13	43.3	13	43.3	30	100.0
	Creatividad	0	.0	1	3.3	3	10.0	19	63.3	7	23.3	30	100.0
	Optimismo	0	.0	1	3.3	3	10.0	21	70.0	5	16.7	30	100.0
	Concentración	0	.0	0	.0	6	20.0	17	56.7	7	23.3	30	100.0
	Autocontrol	1	3.3	0	.0	4	13.3	17	56.7	8	26.7	30	100.0
	Tenacidad	0	.0	2	6.7	5	16.7	10	33.3	13	43.3	30	100.0
	Gestión del tiempo	0	.0	3	10.0	3	10.0	10	33.3	14	46.7	30	100.0
	Gestión del estrés	0	.0	1	3.3	5	16.7	15	50.0	9	30.0	30	100.0
	Gestión de la incertidumbre	1	3.3	0	.0	5	16.7	14	46.7	10	33.3	30	100.0
	Credibilidad	1	3.3	1	3.3	5	16.7	5	16.7	18	60.0	30	100.0
	Equidad	0	.0	1	3.3	1	3.3	8	26.7	20	66.7	30	100.0
	Honestidad	1	3.3	0	.0	3	10.0	13	43.3	13	43.3	30	100.0
	Autocritica	0	.0	1	3.3	4	13.3	13	43.3	12	40.0	30	100.0
	Autoconocimiento	1	3.3	1	3.3	0	.0	13	43.3	15	50.0	30	100.0
Aprendizaje personal	0	.0	1	3.3	2	6.7	12	40.0	15	50.0	30	100.0	

Nota. Base de datos

En la tabla 4 se evidencia el análisis descriptivo correspondiente a la dimensión competencias de eficacia personal según opciones de respuestas emitidas por los participantes, de tal manera que se aprecia que los valores que prevalecen en porcentaje es 4 (16.7% a 56.7%) y 5 (16.7% a 66.7%), no obstante, se aprecia un porcentaje considerable en el nivel medio de los indicadores: concentración, tenacidad, gestión del estrés, gestión de la incertidumbre y credibilidad (16.7% a 20%).

V. DISCUSIÓN

La investigación desarrollada permite responder a la realidad nacional, la cual caracteriza como las cooperativas agrarias de la región Piura específicamente aquellas dedicadas a la exportación de banano orgánico tienen que adaptarse a las exigencias del mercado internacional, en términos de calidad, eficacia y productividad (Bosma y Kelley 2019); en este sentido el talento humano se convierte en un eje significativo y predominante, lo cual es entendido por las organizaciones quienes buscan en los colaboradores jefes de área ciertos perfiles gerenciales a través de los cuales favorecen al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Abreu et al., 2020); resaltando la presencia de las competencias directivas, las mismas que permiten posicionarse a la organización (Ramón - Ramón et al., 2017).

En este sentido el planteamiento de competencias fue propuesto por White (1959) en los años 50, quien se basaría en el comportamiento organizacional como aspecto clave de éxito (Molina et al., 2016); actualmente manejado bajo términos de gestión del talento humano e implementación adecuada en las organizaciones del mismo, considerándolo como el único factor predominante, irreplicable e irremplazable (Clavero y Guerrero, 2004). Hoy en día dichos conceptos han ido instaurándose con mayor fuerza en el rubro empresarial resaltando para el presente estudio a nivel de jefaturas, debido a los resultados obtenidos, su utilidad, practicidad y operatividad.

En este escenario, la cooperativa agraria APBOSMAM es una organización que si bien cumple con los procesos necesarios para la exportación del banano orgánico, más no tiene identificadas y definidas las competencias directivas (Serrano 2015) que impulsarían un mayor posicionamiento en el mercado internacional, por lo cual el estudio se encamina a conocer cuáles son las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM exportadora de banano orgánico Mallaritos, Piura 2021.

A partir de lo mencionado, se procedió a determinar las competencias más significativas y pertinentes en base a la dimensión general de las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021 obteniéndose la dimensión de competencias intratéticas; prevaleciendo el nivel alto en el 73.33% que representa a 22 colaboradores, seguido por el nivel medio para el 23.33% a razón de 7 trabajadores, y un nivel bajo para el 3.33%. Coincidiendo con los resultados obtenidos por Alarcón y Villa (2017) quienes determinaron que las competencias personales llámese iniciativa creativa, optimismo, ambición, capacidad de cambio – aprendizaje, toma de decisiones e integridad son las más demandadas y relevantes para las artesanas de algodón nativo de la región Lambayeque.

Al respecto, como primer objetivo específico se identificó las competencias estratégicas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, obteniéndose que la competencia de gestión de recursos se posiciona como la más importante a ser desarrollada en los jefes de las diversas áreas de la organización, seguido por la competencia de orientación interfuncional entre departamentos y orientación al cliente dentro del aspecto de venta internacional del banano orgánico.

De esta manera, el análisis organizacional permite resaltar que parte de los colaboradores considera relevante para con la plana gerencial el desarrollo de las competencias estratégicas delimitadas cómo la capacidad para utilizar los recursos del modo idóneo con la finalidad de obtener los resultados deseados, asimismo, los jefes de área son quienes deben mirar más allá de sus puestos de trabajo, comprender y desarrollar la cooperación con las demás áreas con el fin de interrelacionar funciones en común, finalmente el satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual promueve los procesos de crecimiento económico de la cooperativa sobre el giro comercial (Cardona et al. 2001). Planteando la economía solidaria dentro de sus premisas además del lado humanista y antropológico, contribuir y garantizar la cooperación y solidaridad de las fuerzas económicas (Ramírez 2014) (Páez et ál 2014).

Entonces, las jefaturas administrativas al asumir estas competencias directivas permitirán mayores posibilidades de posicionamiento al promover niveles elevados en lo concerniente a reconocer oportunidades, satisfacer la necesidad del cliente, negociar acuerdos satisfactorios, el gestionar materiales e insumos, y ampliar las redes de intercambio cooperativista y economía en escala. Como el grupo de competencias que, al ser asumidas por la jefatura, favorece al desarrollo organizacional, debido a que este proceso está vinculado directamente al desempeño del equipo humano con el que cuenta la organización; siendo todas las competencias directivas personales el pilar fundamental (Ramón – Ramón et al., 2017).

Asimismo, estos resultados concuerdan con los encontrados en otros estudios revisados, tal es el caso de Núñez (2019) para el contexto de una cooperativa agraria también de Piura, destaca que la tendencia de las competencias estratégicas que para los jefes de área son principalmente la gestión de recursos y la orientación al cliente, como dos cualidades que son necesarias para la jefatura, debido que permita un correcto manejo de los recursos físicos para el cumplimiento de las funciones y el procurar una atención adecuada del cliente en el proceso de intercambio compra - venta con la organización, lo cual resulta relevante a nivel de crecimiento organizacional.

De igual manera, se reafirma que lo descrito en la presente investigación permitiéndose resaltar las implicancias significativas de las competencias estratégicas en los procesos organizacionales, por lo cual su correcta implementación promueve el desarrollo de la cooperativa a nivel de jefaturas de área; tal es así va en afinidad con lo menciona el estudio desarrollado por Chávez y Arias (2018) quienes hallaron en organizaciones industriales de Arequipa en determinado grupo de colaboradores directivos que la competencia relacionada a la gestión de recursos es la percibida como necesaria y por ende extendida por las jefaturas, debido a que permite la realización de una actividad laboral eficaz y al mismo tiempo eficiente.

En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación además encajan parcialmente con lo mencionado por Camacho (2018) en su estudio, quien identifica que las competencias estratégicas llámese administración de recursos y orientación en clientes también se encuentran presentes en los propietarios administradores de las fincas de determinado sector mexicano, dedicados al agro bajo la producción de cacao; es así como resaltaron y encontraron como una oportunidad en el hecho de potencializar el talento humano en las jefaturas de área con el que cuenta la organización en aras de lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

Como segundo objetivo específico, se identificó las competencias intratécnicas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, se obtuvo que el 53.3% refiere que el coaching es la competencia que se debe desarrollar dentro de las jefaturas, seguido por el trabajo en equipo y la delegación, siendo tres las que en mayor medida se perciben como indispensables para el desempeño laboral de las jefaturas dentro de las diversas áreas de la organización.

Lo encontrado permite entender desde el análisis organizacional, que la gran parte del recurso humano refiere que las jefaturas de cada área deben desarrollar como competencias intratécnicas la ayuda a sus colaboradores con la finalidad de lograr descubrir sus áreas de mejora, el promover las capacidades profesionales, asimismo, el fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo para motivar que los objetivos comunes sean alcanzados, por último, los jefes a área deberán otorgar a los integrantes de su equipo la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr objetivos en común mediante la unidad laboral interna (Cardona et al. 2001).

De esta manera, lo descrito representa los indicadores que favorecen de manera significativa el contexto organizacional al promover un funcionamiento oportuno ante las exigencias que demanda el entorno actual, al ejecutar desde la jefatura las acciones de escuchar y transmitir ideas, además en el proceso de gestionar conflictos con el medio, junto a ello, la disposición de delegar actividades y en el proceso de integrarse al trabajo en equipo, por tanto, corresponde las competencias

que desarrolla la organización para la jefatura, a favor del proceso de desarrollo organizacional. El mismo que exige competencias en un alto nivel, para posicionar a la organización empresarial dentro del mercado competitivo (Abreu et al., 2020).

Los resultados obtenidos, y analizado teóricamente, tiene vinculación directa con los antecedentes, como es el caso de Chávez y Arias (2018) quienes en la ciudad de Arequipa hallaron que para el sector de empresas industriales y de servicio la competencia intratécnica de trabajo en equipo es predominante en las jefaturas de área, mientras que en el sector comercial es el liderazgo, pero con la excepción de haber obtenido puntuaciones muy similares a la competencia de trabajo en equipo. Ante lo mencionado se puede inferir lo fundamental y significativo que es considerado para los jefes de área el trabajo en equipo, teniendo un impacto de éxito en la organización, estando además estrechamente relacionado con la cultura y las adecuadas relaciones interpersonales dentro de la institución; ello propicia además el compromiso, la empatía entre pares (Solares et al., 2016).

Por otro, respecto a lo obtenido en este estudio difiere en referencia al estudio de Chávez y Arias (2018) en Arequipa, debido a que el grupo directivo carece de competencias de carácter intratécnico, como el coaching que permite brindar soporte y orientación a los demás colaboradores, al ser una estrategia de alta relevancia dentro del medio comercial industrial y de servicios; atribuyendo su ausencia tanto a la escasa difusión en el entorno del concepto como a los escasos estudios que dan cuenta de los atributos a nivel local (Sánchez 2017). Concibiéndose según Benavides (2014), el coaching como el proceso donde el coach (especialista) facilita la guía necesaria al coachee (cliente) con la finalidad que este pueda lograr cumplir con sus metas trazadas; además es importante resaltar los resultados positivos tanto para el coach como para su cliente.

Los hallazgos obtenidos en la investigación afirman la relevancia de las competencias intratécnicas principalmente de trabajo en equipo, delegación de funciones y coaching, las cuales representan las competencias a desarrollar en las jefaturas de la cooperativa agraria APBOSMAM de Banano orgánico de Piura; lo mencionado va en contraposición a lo descrito por Ramón - Ramón et ál. (2017) en

una organización del sector público de la provincia de El Oro – Ecuador, encontraron que las competencias de orden intrapersonal, como el trabajo en equipo, son exigidas por el ente empresarial a nivel de jefaturas de área al ser una competencia no ejercida por los colaboradores pero si necesaria, debido a una realización de actividades en función a tareas independientes

Tal y como se evidencia en este estudio y bajo este contexto, coinciden resultados similares con lo indicado por Zermeño et ál. (2014) indicando que son las competencias estratégicas e intratécnicas de gestión de recursos, trabajo en equipo y liderazgo respectivamente son las más valoradas por la plana gerencial; así como señalan que el modelo de competencias directivas necesariamente significa un nuevo estilo de aprendizaje donde las jefaturas de área provistas de las herramientas y empoderados puedan ejecutar dichas acciones de mejora y toma de decisiones propiciando la unidad laboral interna.

Como último objetivo específico, se identificó las competencias de eficacia personal para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, se halló que el 66.7% del talento humano refiere que la equidad debe ser la competencia presentada por la jefatura de las diversas áreas de la organización, seguida por la credibilidad, asimismo, el autoconocimiento y el aprendizaje personal, además de la la gestión del tiempo, la tenacidad, la iniciativa finalmente la competencia de la honestidad como las que al estar presentes en el talento humano de nivel directivo, impulsarían un mayor desarrollo de la visión a corto y largo plazo de la organización.

El análisis de lo obtenido permite comprender que el talento humano de la cooperativa agraria APBOSMAM identifica que el equipo de jefaturas de la organización debe desarrollar como estrategias de eficacia personal, la disposición por exigir y brindar lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas, asimismo, un comportamiento transparente, además de cumplir con las promesas expresadas, así también, el proceso de conocer sus fortalezas como debilidades, en lo profesional y también laboral, de tal manera que se tenga el autoconocimiento, por último la flexibilidad por aprender cada día, con el fin de adquirir continuamente

nuevos conocimientos; manifestando un equilibrio entre lo personal y laboral saludablemente (Cardona et al., 2001).

Por consiguiente, el desarrollo de estas competencias en la jefatura tiene repercusiones positivas en el talento humano gerencial, al favorecer de manera significativa al cumplimiento de las tareas de productividad de la organización, y por ende al abordaje efectivo de los objetivos propuestos, al concebir líderes con una alta eficacia personal (Ramón - Ramón et al., 2017). Al desempeñarse de una forma que contribuye no solo al cumplimiento de las funciones directivas, sino que también resulta de referencia para el desarrollo de las mismas competencias para con los pares del equipo, al contar con un modelo de aprendizaje referencial dentro de la propia organización (Abreu et al., 2020); por ser el ente a quien se le atribuye logros profesionales y al mismo tiempo cualidades personales deseables.

Asimismo, Chávez y Arias (2018) obtuvo que las competencias relacionadas a lo interpersonal a nivel de jefaturas de área, llámese equidad y aprendizaje personal son las más relevantes habiendo obtenido un porcentaje igual a 3,94 sobre una puntuación máxima de 5; resultados que coinciden en la actual investigación desarrollada en las jefaturas de área de APBOSMAM, al concebir un medio organizacional caracterizado por un grupo empresarial independiente, por lo cual se requiere del proceso de continua adquisición de conocimientos y flexibilidad para adaptarse a nuevos entornos, acorde a la modalidad de trabajo autónomo. Hallazgos que sostienen como en las organizaciones por lo general existe una mayor presencia de competencias que hacen factible la realización de las tareas y logro de los objetivos empresariales, más que aquellas cualidades que favorece a la socialización con el medio laboral, y a mostrar un perfil que aporte a los demás y se perciba como profesionalmente deseable (Ramón - Ramón et al., 2017).

Ante lo expuesto, el estudio permite identificar qué, entre las competencias directivas para las jefaturas de área de empresa exportadora de banano orgánico de Piura en mayor demanda, en las estratégicas son la gestión de recursos, la orientación interfuncional, la orientación al cliente, en las intratécnicas son el coaching, el trabajo en equipo y la delegación, en eficacia personal, son la equidad,

la credibilidad, el autoconocimiento y el aprendizaje personal, además de la gestión del tiempo, la tenacidad y finalmente la competencia de iniciativa, como las competencias que se requieren tanto poseer como desarrollar en quienes forman parte de grupo directivo de las jefaturas de área orientado al desarrollo óptimo de la cooperativa.

Por lo mencionado, se resalta y reafirma que la investigación logra tener un alcance en la práctica profesional, al exponer sobre que sistemas de gestión del talento humano se deben implementar para desarrollar las estrategias directivas en las jefaturas de la cooperativa agraria APBOSMAM, que promueva un desarrollo organizacional creciente según M. Borrero (comunicación personal, 01 de Diciembre de 2021). Asimismo, el estudio logra tener implicancias a nivel metodológico, al convertirse en un antecedente relevante de estudio dentro del campo de investigación en la línea de sistemas de gestión del talento humano, a favor de la réplica del proceso de investigación, que contribuye al campo científico. Por otro lado, también comprende una contribución al campo teórico, al presentar una revisión de conceptos y antecedentes de manera reciente, que aporta al sistema de formación profesional y de referencia académica.

Asimismo, tal y como se menciona líneas arriba en el apartado de justificación, se ratifica que a través de los relevantes y significativos resultados obtenidos se da paso a la posibilidad de poder establecer perfiles laborales gerencial en base a las competencias directivas de mayor demanda identificadas; ya sea de acuerdo al nivel de importancia percibido o de acuerdo a la exigencia del mercado respecto a las cooperativas dedicadas a la exportación de banano orgánico según M. Borrero (comunicación personal, 01 de Diciembre de 2021) siendo este muy dinámico en referencia a las tendencias nacionales e internacionales. Tal es así, que se resalta la adecuada implementación y ejecución de planes y programas de reclutamiento, evaluación y selección de personal, además de propiciar el fortalecimiento del talento humano interno y retenerlo (Aparicio et ál., 2015).

Ante lo mencionado en la presente investigación y los resultados obtenidos es importante recalcar que mediante la implementación de adecuados perfiles

laborales se contribuye a acortar las brechas existentes en referencia al talento humano especializado y la escasez de los mismos en puestos directivos, los mismos que son producto de la calidad profesional y de sus competencias tanto directivas como gerenciales, siendo esta una realidad nacional evidenciada en el trabajo realizado por Aparicio et ál. (2015).

Por otra parte, dicha información obtenida en la investigación permitirá tanto a los estudiantes, como egresados y profesionales de las diferentes universidades tener orientación sólida en base a qué es lo que espera respecto a las competencias que deberían poseer y desarrollar en este caso frente a un puesto de trabajo directivo en una cooperativa agraria dedicada a la exportación de banano orgánico y manejada bajo la premisa de economía solidaria y responsabilidad social; además de contribuir en realizar un diagnóstico de la realidad actual y tomar medidas de acción para mitigar dichas deficiencias (Zárate y Larios 2015).

Para concluir, a través de este estudio se marcó un hito importante de partida el cual permite evidenciar empíricamente la visión antropológica de la cooperativa; ya que la tendencia de hoy en día está enfocada en la gestión del talento humano y su repercusión directa en la estructura organizacional, en la productividad y el comportamiento organizacional, permitiendo así estar a la par de las exigencias obteniendo como resultados altamente efectivos (Zapata 2015).

Como líneas finales del presente capítulo es oportuno señalar la debilidad durante el desarrollo de la investigación, la misma que está referida al factor tiempo; pero que sin embargo pudo ser contrarrestada por la amplia disposición de los colaboradores de la cooperativa en participar de la investigación y facilitar la información requerida.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinaron las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021, contribuyendo a nivel de aporte práctico, metodológico y teórico; resaltando en beneficio de la población involucrada.
2. Se identificó las competencias estratégicas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, obteniéndose la gestión de recursos (50%), la orientación al cliente (50%) y la orientación interfuncional (46.7%), de acuerdo a la predominancia de valores máximos obtenidos de la marcación emitida por los participantes del estudio según cada indicador.
3. Se identificó las competencias intratécnicas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, obteniéndose el coaching (53.3%), el trabajo en equipo (46.7%) y la delegación (40%) de acuerdo a la predominancia de valores máximos obtenidos de la marcación emitida por los participantes del estudio según cada indicador.
4. Se identificó las competencias de eficacia personal para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM, obteniéndose el, la equidad (66.7%), la credibilidad (60%), el autoconocimiento (50%), el aprendizaje personal (50%), la gestión del tiempo (46%), la tenacidad (43.3%), la iniciativa (43.3%) y honestidad (43.3%) pertenecientes de acuerdo a la predominancia de valores máximos obtenidos de la marcación emitida por los participantes del estudio según cada indicador.
5. Se determinó además la dimensión de las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021 obteniéndose que es la dimensión de eficacia personal; prevaleciendo el nivel alto para el 86.67% que representa a 26 colaboradores, seguido por el nivel medio con el 10%, y el nivel bajo a razón del 3.33%.

6. Asimismo, cabe mencionar que se determinó la dimensión de las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021 obteniéndose que la dimensión de competencias estratégicas; prevaleciendo el nivel alto en el 83.33%, que representa a 25 colaboradores del área administrativa, seguido por el nivel medio a razón del 16.67% que caracteriza a 5 trabajadores.

7. Finalizando se determinó la dimensión de las competencias directivas para las jefaturas de área de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021 obteniéndose la dimensión de competencias intratégicas; prevaleciendo el nivel alto en el 73.33% que representa a 22 colaboradores, seguido por el nivel medio para el 23.33% a razón de 7 trabajadores, y un nivel bajo para el 3.33%.

VII. RECOMENDACIONES

Al consejo de administración y gerente general:

Incentivar la realización de estudios pre experimentales justificados y basados en la implementación de un programa de gestión humana que permita desarrollar las competencias identificadas para las jefaturas de las áreas de la cooperativa agraria APBOSMAM de Mallaritos, Piura 2021.

Conllevar una investigación experimental, que permita sustentar la efectividad de la implementación del sistema de gestión del talento humano de competencias de eficacia personal, mediante el procedimiento pre y post test, a favor de la utilización de los indicadores planteados en otros contextos organizacionales.

Implementar sesiones de gestión humana que permita desarrollar la capacidad para la gestión oportuna de los recursos dentro de la organización, mediante la propia practica empírica, además de instaurar vías de comunicación, así como tareas en común para una actividad laboral interfuncional, además de entrenar en la comunicación asertiva a favor de una orientación adecuada del cliente externo.

Realizar un programa de coaching, que permita al grupo humano desarrollar sus habilidades innatas y adquirir nuevas destrezas según la actividad profesional que realizan, asimismo, implementar actividades en común para favorecer el trabajo en equipo y generar una estructura de actividades de mayor a menor jerarquía, para favorecer el proceso de delegación de funciones.

Conllevar un proceso de desarrollo psicológico en base a prácticas de equidad, asimismo, en el desarrollo de la transparencia, junto a un proceso de conocimiento personal de las fortalezas y limitaciones para culminar con generar herramientas para el aprendizaje autónomo basado en la experiencia.

Implementar un sistema de gestión humana que permita el entrenamiento en competencias intratégicas, a través de actividades orientadas al desarrollo de la comunicación efectiva, asimismo, que favorezca al proceso de búsqueda de soluciones en la gestión laboral, junto a ello que se promueva estados de ánimo favorables, además de repotenciar e impulsar la disposición para la delegación de actividades, y a favor de un trabajo en equipo integrado y mucho más consolidado.

Implementar un sistema de mejora continua orientado a mantener y potenciar las habilidades relacionadas a la visión de negocio, asimismo, la orientación al cliente, además, de la gestión de recursos, la función de negociación, la orientación interfuncional y la red de relaciones efectivas.

Es de vital importancia que la próxima presentación del plan de trabajo por áreas, estas mismas puedan solicitar enérgicamente su participación activa en la formulación del POA 2022, con la finalidad de buscar partidas que permitan la implementación de lo antes mencionado; teniendo en consideración que algunos de ellos no solo conllevan el recurso humano sino también el recurso económico.

Asimismo, se recomienda socializar los resultados obtenidos en la presente investigación, con miras a que los colaboradores puedan ubicar diagnóstica y situacionalmente; haciendo una comparación entre como estuvo APBOSMAM, como esta y como desearía estar a un mediano plazo respecto a potencializar el recurso humano tan valioso que posee.

REFERENCIAS

- Abreu Fuentes J. R., Marín Gómez C. M., Arévalo Molina D. E. y Fuenmayor Ramírez N. A. (2020) Las organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información. *Metrópolis*, 01 (02), 358-371. <https://metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/46/36>
- Agut, S. y Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*, ISSN 1133-3189, N° 9, (2001), 13-24. https://www.researchgate.net/publication/28253477_Una_aproximacion_psicosocial_al_estudio_de_las_competencias
- Alarcón y Villa (2017). Plan de desarrollo de competencias directivas para las artesanas de algodón nativo. Estudio de caso: zona norte de Lambayeque. [tesis de licenciatura Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1332/1/TL_AlarconGoicocheaChristian_VillaRodriguezVanessa.pdf.pdf
- Aparicio et ál. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo [tesis de maestría Universidad del Pacifico]. Repositorio Institucional <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650>
- Benavides – Henares, S. (2014) El coaching en el ámbito empresarial. Repositorio insitucional de Universitat de les Illes Balears, https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence=1
- Bosma , N. y Kelley , D. (2019), “Informe global del monitor de emprendimiento global 2018/2019”, Consultado el 20 de Noviembre del 2021. <https://www.gemconsortium.org/report/50213>.
- Boyatzis et ál. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: *John Wiley & Sons*, Inc https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance

- Burga, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista de psicología*, XXIV (1), 53 – 80. <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829536003.pdf>
- Camacho - Gómez, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44), 13-43. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10528>
- Cardona, P, García – Lombardía P. y Chinchilla Ma. (2001) Las competencias directivas más valoradas. OP nº 01/4 <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf>
- Cortez - Giraldo L. M. (2021) Management Competencies and Trust in a Private Service Company. *Industrial Data*, 24(1), 121 – 137. http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n1/en_1810-9993-idata-24-01-121.pdf
- Clavero, A. M. C. y Guerrero, I. M. A. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín económico de ICE, Formación Comercial Española (2795), 29-41.
- Covey, S. R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. 1ª ed. IIª reimp. Buenos Aires: Paidós.
- Chávez - Cáceres L. y Arias – Gallegos W. (2018). Importancia de las competencias Directivas des de la percepción de los empresarios arequipeños. Vol. 13, Núm. 26, 2018. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28165840500>
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.) The McGraw-Hill <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Eslava, E. (2004) *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Recursos humanos blog. Consultado el 01 de Diciembre del 2021. <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/02/25/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>
- Fernández, M. Cristina, & Quintero, Nelson (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Ferreras Garcia, R., Sales Zaguirre, J. & Serradell López, E. (2021), Developing entrepreneurial competencies in higher education: a structural model approach, *Education + Training*, 63 (5), 720-743. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2020-0257>

- Fideicomiso de Riesgo Compartido (2017, mayo 8). Agroindustria en México. Consultado el 28 de Octubre del 2021 <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-enmexico?idiom=e>
- Goldstein, I. L., y Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning. <https://psycnet.apa.org/record/2001-01461-000>
- Goldstein, I.L. (1993). Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation. (3ª edición). Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. México D.F.: Mc - Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hontangas, P. (1994). Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos [manuscrito presentado para publicación]. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- Jara, M. A., Asmat, V. N., Alberca, P. N. y Medina, G. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(83),740 – 760 https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#redalyc_29058775014_ref14
- Koontz, H.y Wehrich, H. (2004), *Administración: una perspectiva global*. (12ª ed.) MX: McGrawHill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Lencioni, P. (2003). Las cinco disfunciones de un equipo. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- McClellandg, D. (1973) "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28, 1-14 <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

- Menautt, C. F., Arias, W. L., & Checa, S. A. (2018). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de arequipa. *Revista De Psicología*, 6(1), 67–90. Recuperado a partir de <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/39>
- Mertens, L (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT/CINTEFOR. <https://www.oitcinterfor.org/en/node/6242>
- Molina – Sabando, L. A., Briones – Véliz, í. B. y Arteaga – Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dialnet*, 2 (4), 498-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Murphy, K. (1998). «Psychological measurement: Abilities and skills». En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey and Sons.
- Núñez D.V. (2019). Formulación del plan estratégico 2019-2021, para la cooperativa agraria VICÚS-Chulucanas-Piura [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Institucional <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1883>
- Núñez, R., Torres, V. y Pazos, M. (2013). Factores del capital humano que determinan la calidad del servicio postventa del sector comercio en el área automotriz de baja California. Universidad de Sonora <http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/5172>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). Diagnóstico sobre las estrategias de competencias, destrezas y habilidades de México. Consultado el 18 de Octubre del 2021. <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 20-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003>
- Paima, P. M. (2020) El desempeño laboral y las competencias directivas en los colaboradores de las empresas comerciales en el distrito de Tarapoto [tesis de titulación, Universidad Peruana Unión de Perú]. Repositorio institucional

- https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4215/Mary_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Passaro, R., Quinto, I. y Thomas, A. (2018), "The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital". *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 135 – 156 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-04-2017-0056/full/html>
 - Pepa, R. (2000) Selección por Competencias e Importancia del perfil a definir y técnicas. Revista: Capital Humano # 135
 - Peiró, J. y Gracia, F. (2001, Enero). PROACTIVE. Análisis anticipatorio de necesidades de formación y desarrollo de competencias para el trabajo desarrollo de competencias. Fundación Universidad – Empresa de Valencia, ADEIT https://www.researchgate.net/publication/317412324_PROACTIVE_Analisis_anticipatorio_de_necesidades_de_formacion_y_desarrollo_de_competencias_para_el_trabajo
 - Pérez, L. J. (1993) Fundamentos de la dirección de empresas (7ª ed) Rialp, S.A.
 - Plasencia, J. & Hidalgo, I. (2021). Competencias directivas y de gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8 (2) ISSN: 2414 – 499 <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/213/358>
 - Ramírez C.A. (2014). Cooperativismo Y Competencias: De La Calificación Al Auto Reconocimiento [monografía de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12797/MONOGRAFIA.pdf;jsessionid=619484D693D13CB2FDEB661C76327139?sequence=1>
 - Ramírez - Ortega J., Cerón – Islas H., Cerón – Islas A. y Maya – Pérez N. P., (2017) Las competencias directivas base de la competitiva empresarial: Un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*, 4(12), 87–98 https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_7.pdf
 - Ramón - Ramón D.I., Ollague – Valarezo J., Granda – Bohórquez J. y Naranjo - Sánchez C. (2017) Assessment of personal managerial skills to employees of

- public and private organizations, by managers. *Innova Research Journal*, 2(8.1), 42-45. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>
- Restrepo, F. y Arias F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20-32. https://www.researchgate.net/publication/294729767_Las_practicas_de_gestion_del_talento_humano_en_empresas_agropecuarias_del_sector_bananero_en_Colombia
 - Salcedo A. (2018) Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo. Urbe
 - Sánchez – Sanssoni, M. (2017). Taller de coaching para mejorar la satisfacción de las relaciones interpersonales en una institución educativa de Arequipa. *Revista Illustro*, 8, 33-52. <https://doi.org/10.36901/illustro.v8i0.1231>
 - Serrano, I. (2015) “Plan estratégico de APBOSMAM 2016 - 2020” [manuscrito presentado para publicación]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pública de Navarra.
 - Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7545349>
 - Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I. y Salanova, M. (2016). Desarrollo de equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales en la empatía colectiva. *Revista de Psicología de la Universidad Católica San Pablo*, 6(1), 51-63. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Solares-Pe%C3%B1alver-Meneghel-Salanova.pdf
 - Zapata - Valencia, J. C., Gutiérrez - Broncano, S. y Rubio - Andres, M. (2013) El rol del capital humano en la generación de valor: Variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 31-47. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151330560003.pdf>
 - Zárata - Hoyos, G. A. y Larios - Meoño, F. (2015). The role of universities and other institutions in successful entrepreneurship: Some insights from a literature review. New York, Estados Unidos: Dialnet, 3(2), 261-287. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.82>

- Zermeño et ál (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. Obtenido de <https://www.theibfr.com/download/rgn/2014-rgn/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-3.pdf>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Washington, DC: *American Psychologist*, 66(5), 297-333
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0040934>

ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Evalúe de 1 (mínimo) a 5 (máximo) las competencias directivas descritas, las mismas que su organización esperaría deseablemente posea y desarrolle cada jefe de área, según sea el caso.

COMPETENCIA		DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN				
Visión de negocio		Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	1	2	3	4	5
Orientación internacional		Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación internacional.	1	2	3	4	5
Gestión de recursos		Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	1	2	3	4	5
Orientación al cliente		Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	1	2	3	4	5
Red de relaciones efectivas		Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	1	2	3	4	5
Negociación		Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.	1	2	3	4	5
Comunicación		Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	1	2	3	4	5
Dirección de personas		Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.	1	2	3	4	5
Delegación		Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5
Coaching		Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo		Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	1	2	3	4	5
Liderazgo		Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animado, ilusionado y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.	1	2	3	4	5
Resolución de problemas	Intuición	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.	1	2	3	4	5
	Capacidad de análisis	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	1	2	3	4	5
	Toma de decisiones	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	1	2	3	4	5

Proactividad	Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.	1	2	3	4	5
	Creatividad	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	1	2	3	4	5
	Optimismo	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.	1	2	3	4	5
Autogobierno	Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	1	2	3	4	5
	Autocontrol	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1	2	3	4	5
	Tenacidad	Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	1	2	3	4	5
Gestión personal	Gestión del tiempo	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	1	2	3	4	5
	Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	1	2	3	4	5
	Gestión de la incertidumbre	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.	1	2	3	4	5
Integridad	Credibilidad	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.	1	2	3	4	5
	Equidad	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.	1	2	3	4	5
	Honestidad	Se comporta de manera recta y honrad ante cualquier situación.	1	2	3	4	5
Desarrollo personal	Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	1	2	3	4	5
	Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	1	2	3	4	5
	Aprendizaje personal	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	1	2	3	4	5

Otras competencias directivas relevantes para su organización y no incluidas en el anterior listado:

Competencia	Descripción

Empresa: _____

Nombre: _____ Sector: _____

Correo electrónico: _____ País: _____

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS JEFATURAS DE ÁREA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO – APBOSMAM – MALLARITOS – PIURA			
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p>¿Cuáles directivas más significativas y pertinentes que los jefes de área de la cooperativa agraria APBOSMAM deben adquirir para lograr la efectividad laboral durante la ejecución de sus funciones?</p>	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer las competencias directivas más significativas y pertinentes para las jefaturas de área de una cooperativa agraria exportadora de banano orgánico. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de las competencias estratégicas en las jefaturas de área de una 	<p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias directivas. 	<p>Según su finalidad: Pura o básica</p> <p>Según su alcance: Descriptiva.</p> <p>Según su enfoque: Enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño de investigación: No experimental.</p> <p>Según la relación entre variables: No explicativa.</p> <p>Según su temporalidad: Transversal.</p>	<p>30 colaboradores del área administrativa de la Cooperativa Agraria APBOSMAM.</p> <p>Muestra: 30 colaboradores del área administrativa de la Cooperativa Agraria APBOSMAM.</p>

	<p>cooperativa agraria exportadora de banano orgánico.</p> <ul style="list-style-type: none">- Determinar el nivel de las competencias intratégicas en las jefaturas de área de una cooperativa agraria exportadora de banano orgánico.- Determinar el nivel de las competencias de eficacia personas en las jefaturas de área de una cooperativa agraria exportadora de banano orgánico.			
--	--	--	--	--

ANEXO 03

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO	COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS JEFATURAS DE ÁREA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO – APBOSMAM – MALLARITOS – PIURA						
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Definición de indicadores	Escala de medición
Competencias directivas	Pérez conceptualiza el término “Competencia Directiva como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar en qué significa	“Aquel cumulo de conocimientos y habilidades de las que cuentan las personas para poder afrontar las diversas situaciones laborales siendo eficaces” Alarcón y Villa (2017).	C. Estratégicas	Conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa.	Visión de negocio	Capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades de negocio.	Escala tipo Likert Ordinal 1 (“Muy mala”) 2 (“Mala”) 3 (“Regular”) 4 (“Buena”) 5 (“Muy buena”)
					Orientación interfuncional	Capacidad para mirar más allá de sus funciones, comprender y desarrolla la cooperación interfuncional.	
					Gestión de recursos	Capacidad para utilizar los recursos del modo idóneo para obtener los resultados deseados.	
					Orientación al cliente	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.	
					Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	
					Negociación	Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas.	

	concretamente la función directiva” (1993, p. 3).		C. Intratégicas	Conocimientos y habilidades dirigidas al desarrollo de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.	Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	
					Dirección de personas	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.	
					Delegación	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	
					Coaching	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	
					Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	
					Liderazgo	Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animado, ilusionado y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.	

						Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
						Gestión de la incertidumbre	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.
					Integridad	Credibilidad	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.
						Equidad	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.
						Honestidad	Se comporta de manera recta y honrad ante cualquier situación.
					Desarrollo personal	Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
						Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.
						Aprendizaje personal	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

ANEXO 04

Puntos de corte para el instrumento de competencias directivas.

Nivel	Dimensiones									Competencias directivas		
	Competencias estratégicas			Competencias intratégicas			Competencias de eficacia personal					
Alto	23	-	30	23	-	30	67	-	90	11	-	150
Medio	15	-	22	15	-	22	43	-	66	91	-	110
Bajo	6	-	14	6	-	14	18	-	42	30	-	70

ANEXO 05

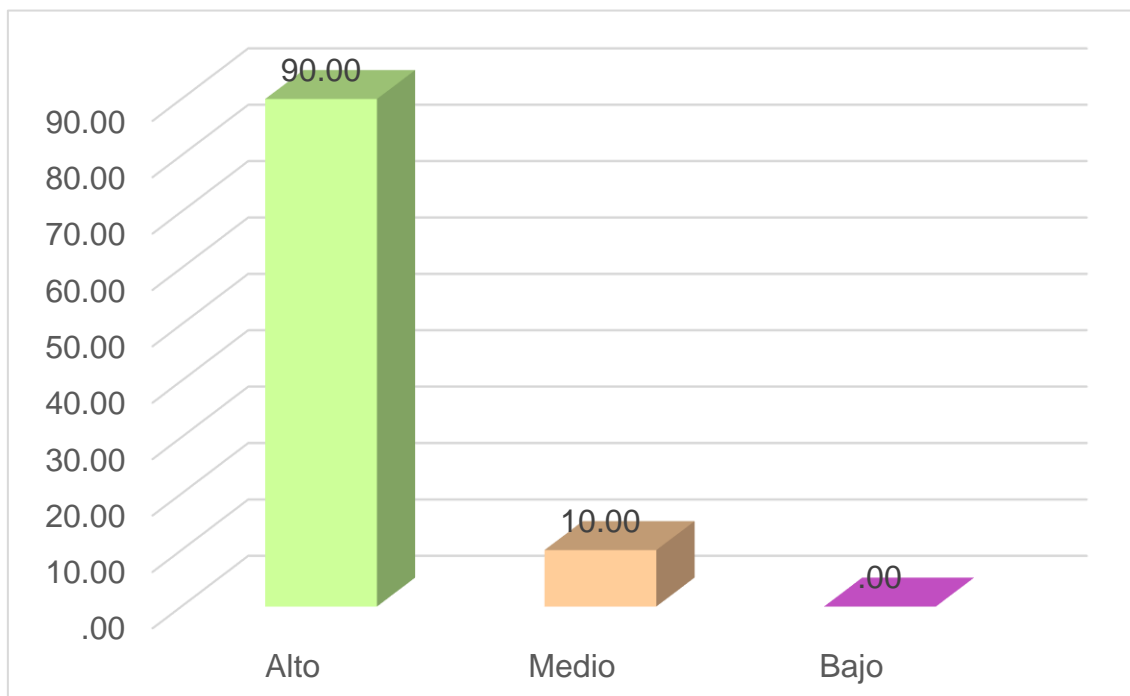
Índices de homogeneidad según correlación r corregida y confiabilidad según el coeficiente alfa.

Factor	Ítem	r_{itc}		α
		Ítem-factor	Ítem-test	
Competencias estratégicas	CD1	.68	.72	.77
	CD2	.58	.57	
	CD3	.67	.75	
	CD4	.43	.70	
	CD5	.43	.35	
	CD6	.36	.34	
Competencias intratégnicas	CD7	.68	.71	.87
	CD8	.61	.54	
	CD9	.75	.67	
	CD10	.63	.70	
	CD11	.70	.79	
	CD12	.62	.59	
Competencias de eficacia personal	CD13A	.77	.72	.95
	CD13B	.59	.51	
	CD13C	.67	.67	
	CD14A	.78	.73	
	CD14B	.68	.76	
	CD14C	.62	.57	
	CD15A	.66	.61	
	CD15B	.75	.72	
	CD15C	.84	.81	
	CD16A	.72	.71	
	CD16B	.71	.74	
	CD16C	.72	.73	
CD17A	.77	.84		
CD17B	.45	.55		
CD17C	.74	.72		
CD18A	.71	.66		
CD18B	.80	.76		
CD18C	.70	.66		
Competencias directivas				.96

Nota: r_{itc} =coeficiente de correlación R corregida; α =coeficiente de consistencia interna Alfa

ANEXO 06

Distribución de frecuencias según niveles de la variable competencias directivas.

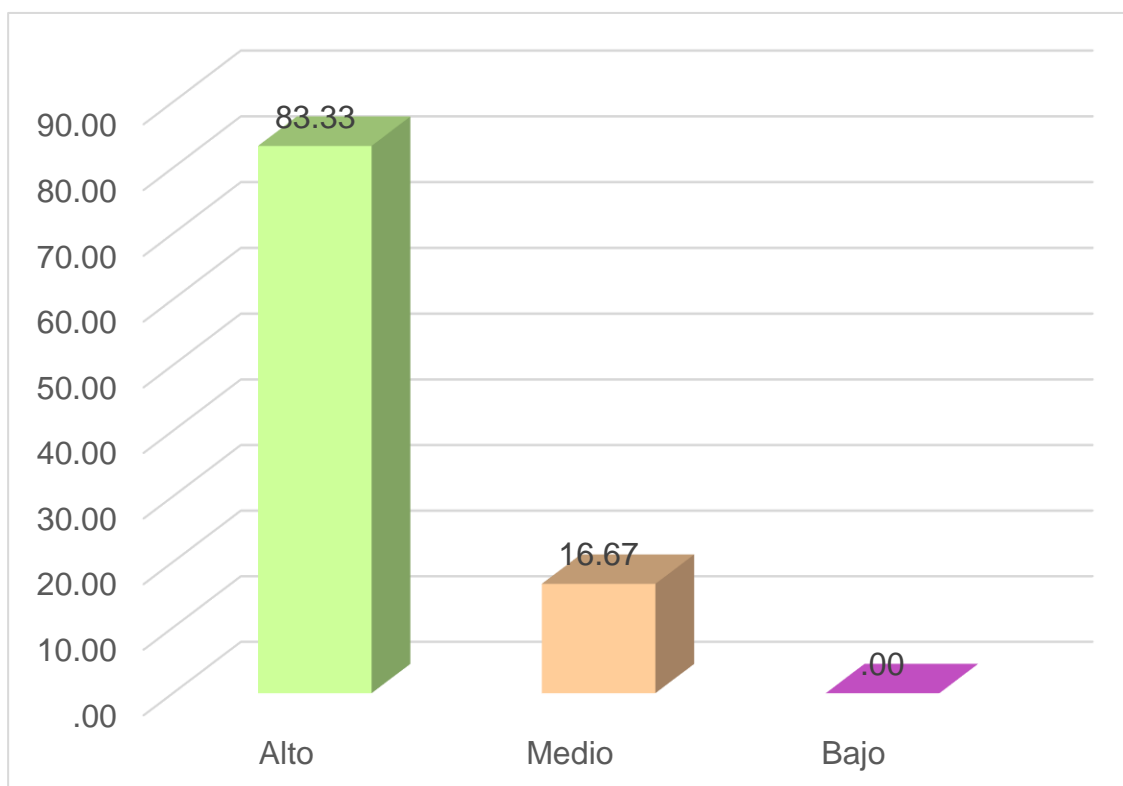


Nota: Base de datos

En la figura 1 se analiza la distribución de las frecuencias correspondiente a la variable competencias directivas, de tal manera que, la mayoría de participantes se ubican en el nivel alto con un 90%, seguido del nivel medio con un 10%, en tanto, en el nivel bajo ningún participante se distribuye.

ANEXO 07

Distribución de frecuencias según niveles de la dimensión competencias estratégicas.

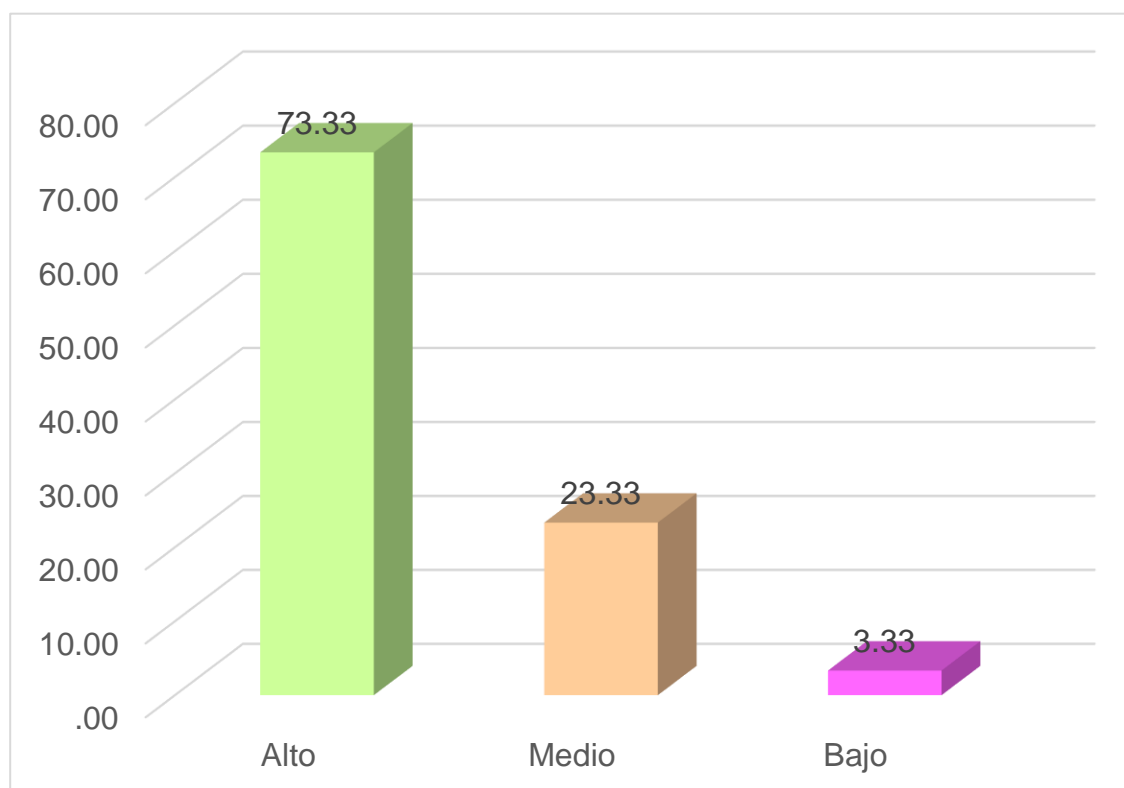


Nota: Base de datos

En la figura 2 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias estratégicas, de lo cual se evidencia que de la totalidad de participantes el 83.33% se distribuyen en el nivel alto, seguido de un 16.67% que se distribuyen en el nivel medio, no obstante, ningún participante se ubica en el nivel bajo.

ANEXO 08

Distribución de frecuencias según niveles de la dimensión competencias intratégicas

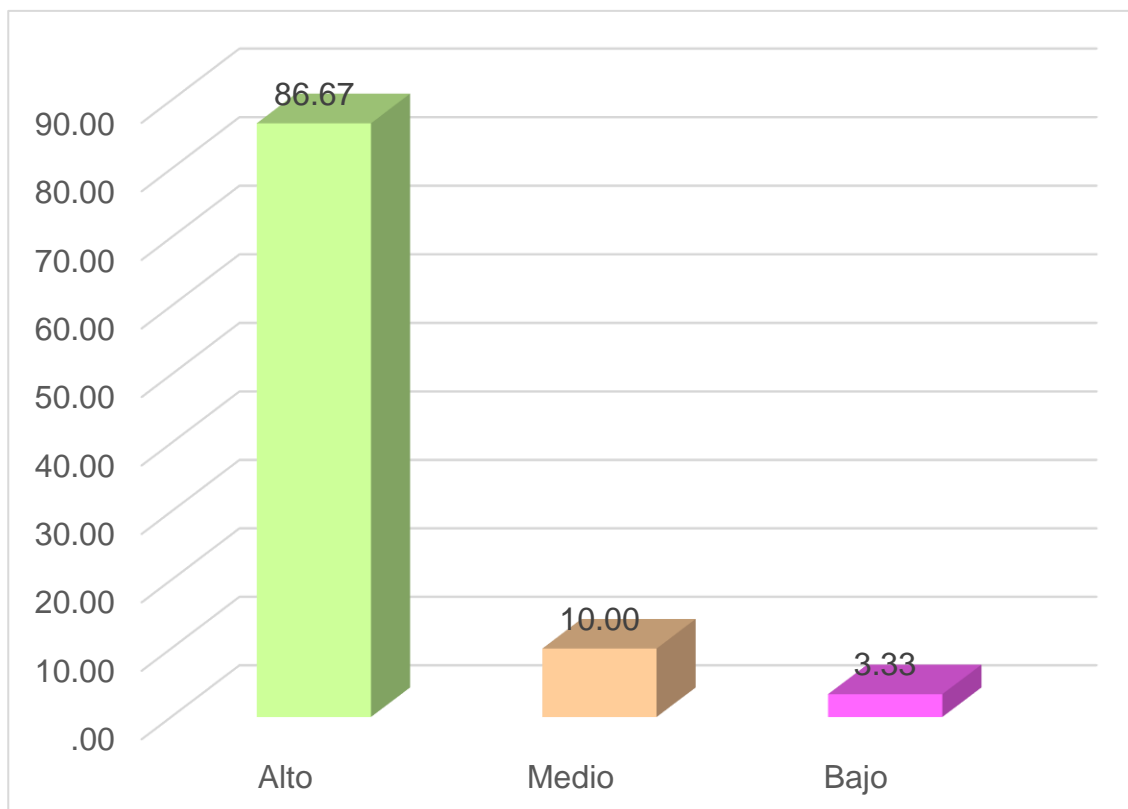


Nota: Base de datos

En la tabla 3 y figura 3 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias intratégicas, de lo cual se pone de manifiesto que de la totalidad de participantes el 73.33% se distribuyen en el nivel alto, seguido del 23.33% que se ubican en el nivel medio, y solo el 3.33% en el nivel bajo.

ANEXO 09

Distribución de frecuencias según niveles de la dimensión competencias de eficacia personal



Nota: Base de datos

En la figura 4 se aprecia la distribución de frecuencias correspondiente a la dimensión competencias de eficacia personal, donde se evidencia que del total de participantes el 86.67% se ubican en el nivel alto, seguido del 10% que se ubican en el nivel medio, y solamente un 3.33% en el nivel bajo.

ANEXO 10



COOPERATIVA AGRARIA
APBOSMAM

R.U.C. 20525545866

*Contribuyendo al desarrollo
del Perú
a través de la Exportación*

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Mallaritos 24 de Septiembre del 2021

Señora: Lic. Ps. Nelcy Roosmary Rivas Quevedo
Maestrante en Gestión del Talento Humano

Yo, Miguel Ángel Borrero Castillo, identificado con DNI N° 02772652 representante legal de la Cooperativa Agraria APBOSMAM, con RUC N° 20525545866, con domicilio legal en Calle Sánchez Cerro S/N-Mallaritos, Distrito de Marcavelica, Provincia de Sullana, Departamento de Piura.

En vista de su solicitud ingresada se le informa que ha sido aprobada, teniendo a bien otorgarle las facilidades para que pueda desarrollar su investigación denominada “Competencias directivas que demandan las jefaturas de área de una empresa exportadora de banano orgánico – APBOSMAM – Mallaritos – Piura 2021” en nuestra organización; solicitando a usted se desarrolle bajo los parámetros éticos y profesionales.

Atentamente.

COOPERATIVA AGRARIA APBOSMAM

Miguel Ángel Borrero Castillo
GERENTE GENERAL

ANEXO 11



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
Cooperativa agraria APBOSMAM	20525545866
Nombre del Titular o Representante legal	
Nombres y Apellidos: Miguel Ángel Borrero Castillo	DNI: 02772652

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Competencias Directivas que demandan las jefaturas de área de una empresa exportadora de banano orgánico – APBOSMAM – Mallaritos – Piura 2021	
Nombre del Programa Académico: Gestión del talento humano	
Autor: Nombres y Apellidos Nelcy Roosmary Rivas Quevedo	DNI: 47101639

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma: 

(Titular o Representante legal de la Institución)

(*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.