



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS  
DE LA REGIÓN LIMA**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. JOSÉ SÓCRATES VÉLEZ ARANA**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño esta tesis la dedico a mi familia. Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron presentes para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Dr. Máximo Ramírez Julca, director de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

## **RECONOCIMIENTO**

Mi más profundo y sincero reconocimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de la presente investigación, en especial al Dr. Máximo Ramírez Julca y Mg. Elvira García Huamantumba, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos meses para la realización y culminación de esta tesis.

Mi reconocimiento a muchos estudiosos, escritores e investigadores referenciados en la presente investigación, por brindar sus conocimientos relacionados a las ciencias administrativas y que sirvieron para proceder a la parte clínica de esta tesis.

## INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. Delimitación espacial	5
1.2.2. Delimitación social	5
1.2.3. Delimitación temporal	5
1.2.4. Delimitación conceptual	5
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Problema principal	6
1.3.2. Problemas secundarios	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1. Hipótesis general	8
1.5.2. Hipótesis secundarias	8
1.5.3. Variables	9
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.6.1. Tipo y Nivel de investigación	12
a) Tipo de investigación	12
b) Nivel de investigación	12
1.6.2. Método y Diseño de la investigación	12

a) Método de investigación	12
b) Diseño de investigación	13
1.6.3. Población y Muestra de la investigación	13
a) Población	13
b) Muestra	15
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	16
a) Técnicas	16
b) Instrumento	16
1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	20
a) Justificación	20
b) Importancia	21
c) Limitaciones	21

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.2. BASES TEÓRICAS	29
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	64

## **CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	69
3.2. CONCLUSIONES	119
3.3. RECOMENDACIONES	121
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN	123
3.5. ANEXOS	127
3.5.1. Matriz de Consistencia	127
3.5.2. Cuestionario	130
3.5.3. Validación por Juicio de Expertos	136

## RESUMEN

La competitividad es fundamental en un mundo de mercados globalizados, en donde el cliente por lo general puede elegir lo que necesita entre varias opciones, motivo por el cual las empresas buscan generar un producto o servicio mejor en comparación a sus competidores.

Las empresas agroexportadoras ubicadas geográficamente en la zona norte de la Región Lima y que comprenden a las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, vienen exportando a los países de Estados Unidos, Rusia, China, Hong Kong, Chile, Ecuador, Alemania y otros, productos como son los paltos, espárragos, páprika, alcachofas, mangos, cítricos y otros.

Estas empresas agroexportadoras para mantenerse y desarrollarse más en el mercado internacional tienen que ser competitivos para lo cual sus gerentes que ocupan puestos en los niveles administrativos de alta dirección, gerencia intermedia y de supervisión, deben tener competencias gerenciales que comprendan conocimientos, habilidades y capacidades para conseguir competitividad.

La presente investigación se encaminó a conocer como las competencias gerenciales influyen en la competitividad de las empresas agroexportadoras, encontrando que la competencia personal, la competencia ética, la competencia para la comunicación y la competencia de trabajo en equipo, son las que mejor contribuyen a la competitividad de las empresas agroexportadoras.

**PALABRAS CLAVE:** competencias gerenciales, competitividad y agroexportación.

## **ABSTRACT**

Competitiveness is essential in a world of globalized markets, where the customer can usually choose what you need from several options, which is why companies seek to generate a product or service better compared to its competitors.

The exporting companies located geographically in northern Lima Region and comprising the provinces of Huaura , Barranca and Huaral, exporting countries are the United States., Russia, China, Hong Kong, Chile, Ecuador, Germany and others, products such as avocado, asparagus, paprika, artichokes, mangoes, citrus and others.

These exporting companies to be maintained and developed further in the international market have to be competitive to which their managers in positions in administrative levels of senior management, middle management and supervision, must have managerial skills that include knowledge, skills and abilities to achieve competitiveness.

This research was directed to meet like managerial skills influence the competitiveness of exporting companies, finding that personal competence, ethics competence, competence for communication and teamwork competence, are best contribute to the competitiveness of exporting companies.

**KEY WORDS: competencies management, competitiveness and agricultural exports.**

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización de las economías cada vez se extienden o imponen, buscando controlar y elevar la calidad de productos y servicios, lo cual requiere aumentar la productividad de los recursos humanos en las empresas.

La globalización además incluye, entre otros aspectos, la necesidad de disponer de recursos humanos capacitados que se adapten y visionen los escenarios relacionados a la economía, tecnología, cambios organizacionales y otros.

En este mundo globalizado, de la misma manera se encuentran las empresas agroexportadoras de la Región Lima que necesitan competitividad para seguir atendiendo a los mercados internacionales de América, Europa y Asia, para esto necesitan de gerentes con competencias que garanticen el logro de esa competitividad para lo cual deben poseer conocimientos, habilidades y capacidades.

La presente investigación estableció como problema la manera en que las competencias gerenciales influyen en la competitividad de las empresas agroexportadoras de la Región Lima, ubicadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral.

Las empresas para ser más competitivas deben superar deficiencias en servicios como asistencia técnica y sanidad, en gestión de recursos naturales y medio ambiente, en inversión de infraestructura productiva, en inversión en investigación y cambio tecnológico y otros, situación que enfatiza un esfuerzo en la formación de capital humano con competencias gerenciales como la competencia personal, competencia para la comunicación para el intercambio de información, la competencia ética para incorporar valores y principios, competencia transcultural para abordar cuestiones organizacionales y estratégicas, competencia para el

cambio para instituir adaptaciones necesarias para competir en mejores condiciones, y otras competencias que permite un desarrollo empresarial para alcanzar competitividad y tener mayor posibilidad de éxito en el mercado internacional.

Siendo esta la situación, en la investigación se estableció como objetivo determinar la influencia de las competencias gerenciales en la competitividad de las empresas agroexportadoras, y es que la ciencia administrativa señala que uno de sus recursos fundamentales es el factor humano en la Dirección de las organizaciones y en otros niveles administrativos, individuos como agentes en las transformaciones fundamentales, tanto en las relaciones entre los estados y sus sociedades nacionales como en las actividades empresariales, de hecho, los gerentes están obligados a ser eficientes y eficaces frente a los desafíos del proceso de la globalización, ya que son los que definen e implementan políticas en cualquier nivel administrativo, para lo cual deben de poseer competencias gerenciales que aseguren a las empresas agroexportadoras una dirección empresarial para mejorar y alcanzar competitividad.

En la investigación se consideró como población los 28 gerentes de las 15 empresas agroexportadoras, de la Región Lima, situadas en la zona norte que comprenden a las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, el diseño metodológico corresponde al diseño de investigación no experimental, transeccional, descriptivo explicativo.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Las provincias de Huaura, Barranca y Huaral pertenecientes a la Región de Lima, se encuentran ubicadas al norte de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú.

Estas provincias poseen tres zonas geográficas bien diferenciadas: baja, media e interandina (excepto Barranca); y una diversidad de pisos ecológicos en diferentes altitudes (entre los 0 y 4,200 msnm). Además poseen recursos hídricos que las hacen una excelente zona para el desarrollo de la actividad agraria motivo por el cual se tienen mayor actividad empresarial agroexportadora en la zona norte de la Región Lima Provincias.

Existe una marcada diferenciación territorial física, económica y social entre estas provincias, poseen un sistema vial de primer orden, con carreteras asfaltadas que interconectan los distritos costeros de las provincias. En cambio, en la zona interandina aún se están haciendo esfuerzos para interconectarla ya que existen caminos y trochas que hacen difícil el tránsito de vehículos y productos, limitando la actividad económica. En invierno se

presentan derrumbes e interrupciones, debido a las fuertes lluvias, agudizando el problema de conectividad.

Existe un mayor nivel de desarrollo relativo en la zona baja de la cuenca respecto a la zona media e interandina. En la costa, se concentra la agricultura para la industria (caña de azúcar, maíz, algodón), la exportación (paltos, cítricos, espárrago, páprika, etc.); avicultura y ganadería lechera. Cuenta con energía eléctrica, telefonía rural, Internet e infraestructura vial que interconecta la zona costera entre las provincias. En la zona rural de la costa existe limitado acceso a estos servicios, a infraestructura económica y a medios de comunicación vial. En contraste, la zona interandina se caracteriza por niveles de pobreza más altos, carencia de servicios básicos, infraestructura social y económica. A pesar de esto en los distritos y poblados de las diferentes comunidades campesinas, productores agrícolas vienen impulsando esforzadamente un proceso de reconversión frutícola (melocotones, chirimoyas, paltas, manzanos).

Es por eso que en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral en sus zonas costeras fundamentalmente y en las zonas rurales se sitúan las empresas agroexportadoras.

La Agencia Agraria de Noticias (2014) señala que en los últimos años, las agroexportaciones peruanas incrementaron cinco veces su valor, de acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), llegando a US\$ 4,12 millones en año 2012. Este monto representa el 9.1% de las exportaciones totales, superando a los sectores pesquero (7.3%) y textil (4.8%). Es importante mencionar que en el 2011 el valor alcanzado fue de US\$ 4.5 millones.

En este contexto es importante resaltar que nuestra oferta exportable se incrementado en los últimos diez años de cinco a veinticinco productos, cuyo valor supera los US\$ 15 millones. De acuerdo con la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) el Perú es uno de los primeros exportadores de espárragos y banano orgánico, segundos en cacao, terceros en cafés especiales, alcachofas y páprika.

Respecto a los mercados de destino de los productos, el MINAGRI advierte que en los últimos diez años se ha pasado de 100 a casi 150 destinos. EE.UU. tiene el 27% de nuestras agroexportaciones del año anterior, Reino Unido y Alemania 9.7%, España 6.2% y Ecuador el 5.3%. También se incluyen en la lista Países Bajos, Colombia, China, Chile y Francia.

En cuanto a los bloques económicos y de acuerdo con ADEX, disminuyeron nuestras ventas en América del Norte, Europa y África a razón del 11%, 16% y 22%, respectivamente. Sin embargo, crecieron un 15% en Asia (US\$ 304 millones), 18% en Oceanía (US\$ 32 millones) y 10% en Sudamérica (US\$ 665 millones).

Esta situación obliga a las empresas agroexportadoras de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral a ser más competitivas para lo cual deben superar deficiencias en servicios como asistencia técnica y sanidad, inadecuada gestión de recursos naturales y medio ambiente, insuficiente inversión en infraestructura productiva, falta de inversión en investigación y poca predisposición al cambio tecnológico.

Por otra parte, las modernas teorías de crecimiento endógeno ponen de manifiesto que, sin un esfuerzo investigador adecuado, y más concretamente, sin un esfuerzo en la formación de capital humano con competencias gerenciales como la competencia de la comunicación para el

intercambio de información, la competencia ética para incorporar valores y principios, competencia transcultural para abordar cuestiones organizacionales y estratégicas, y competencia para el cambio para instituir adaptaciones necesarias para competir en mejores condiciones, y orientados a favorecer un desarrollo empresarial para alcanzar competitividad en las empresas agroexportadoras de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral. Sin estas competencias gerenciales, no es posible a largo plazo introducir mejoras sustanciales en el sector productivo agroexportador, ni incluso alterar la posición competitiva de un país. Si a esto añadimos la presencia de economías de escala y la competencia oligopolística a nivel internacional, se puede concluir que es la competencia por la calidad, la innovación permanente, apoyada en una actividad de I + D considerable, la pieza clave para competir a largo plazo en los mercados internacionales.

Para conseguir esto las empresas necesitan de gerentes que se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

Es así que la presente investigación centrará sus esfuerzos en determinar el nivel de competencias en los gerentes de alta dirección, gerencia intermedia y de supervisión de las empresas agroexportadoras situadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral para mejorar la administración y dirección de estas empresas y así favorecer en la consecución de su competitividad en el mercado internacional.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral pertenecientes a la Región Lima de la Zona Norte.

### **1.2.2. Delimitación social**

La investigación comprende a los gerentes del nivel de alta dirección, gerencia intermedia y de supervisión que laboran en las empresas agroexportadoras de las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región de Lima.

### **1.2.3. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló entre el mes de marzo de 2014 a octubre de 2014.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

Las Competencias Gerenciales: Son el conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.

La Competitividad: Es un proceso dinámico y evolutivo, que tiene como elemento central la mejora continua y la innovación tecnológica en sus dimensiones más relevantes: conocimiento, capacidades, productos y procesos, generando mejores productos y procesos que sus rivales y aprovechando estas ventajas para ganar mayores cuotas de mercado.

### **1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema principal**

¿En qué medida las Competencias Gerenciales influyen en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, 2014?

#### **1.3.2. Problemas secundarios**

- a. ¿En qué medida la Competencia Personal de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?
- b. ¿En qué medida la Competencia para la Comunicación de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?
- c. ¿En qué medida la Competencia para la Diversidad de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?
- d. ¿En qué medida la Competencia Ética de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?
- e. ¿En qué medida la Competencia Transcultural de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona de la Región Lima?
- f. ¿En qué medida la Competencia en Equipos de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?

- g. ¿En qué medida la Competencia para el Cambio de los gerentes influye en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Establecer la influencia de las Competencias Gerenciales en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, período 2014.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer la influencia de la Competencia Personal de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- b. Determinar la influencia de la Competencia para la Comunicación de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- c. Establecer la influencia de la Competencia para la Diversidad de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- d. Determinar la influencia de la Competencia Ética de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- e. Determinar la influencia de la Competencia Transcultural de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.

- f. Determinar la influencia de la Competencia en Equipos de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- g. Establecer la influencia de la Competencia para el Cambio de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Las Competencias Gerenciales podrían influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, período 2014.

### **1.5.2. Hipótesis secundarias**

- a. La Competencia Personal de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- b. La Competencia para la Comunicación de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- c. La Competencia para la Diversidad de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- d. La Competencia Ética de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- e. La Competencia Transcultural de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.

- f. La Competencia en Equipos de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.
- g. La Competencia para el Cambio de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.

### 1.5.3. Variables

#### Variable Independiente: Competencias Gerenciales

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Competencias Gerenciales.-</b> Es el conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita la persona para ser efectiva.</p>	<p><b>Competencia personal.</b></p> <p><b>Competencia para la comunicación.</b></p> <p><b>Competencia para la Diversidad.</b></p>	<p>Personalidad y actitudes propios y de los demás. Motivos para trabajar y emociones de los demás. Metas de desarrollo laboral y personal. Administración del tiempo.</p> <p>Transmisión de información. Comunicación informal. Comunicación formal. Negociación.</p> <p>Inclusión de personas. Mentalidad abierta. Aplicación de normas y reglamentos y otros. Estimulo a la creatividad e innovación.</p>

	<p><b>Competencia Ética</b></p>	<p>Valores y principios. Códigos y conducta ética. Responsabilidad por los resultados. Integridad y conducta ética. Ímpetu y flexibilidad personal. Equilibrio entre la vida personal y laboral.</p>
	<p><b>Competencia Transcultural.</b></p>	<p>Conocimiento y desarrollo de uno mismo. Conocimiento y comprensión de culturas. Apertura y sensibilidad cultural.</p>
	<p><b>Competencia en Equipo.</b></p>	<p>Diseño de equipos. Creación de entorno de apoyo. Adm. Dinámica del equipo.</p>
	<p><b>Competencia para el Cambio</b></p>	<p>Actitud para implementar cambios. Adquisición de conocimientos. Generador de ideas. Actitud positiva.</p>

## Variable Dependiente: Competitividad Empresarial

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Competitividad Empresarial</b></p> <p>Es un proceso dinámico y evolutivo, que tiene como elemento central la mejora continua y la innovación tecnológica en sus dimensiones más relevantes: conocimiento, capacidades, productos y procesos, generando mejores productos y procesos que sus rivales y aprovechando estas ventajas para ganar mayores cuotas de mercado.</p>	<p><b>Conocimiento y capacidades</b></p> <p><b>Productos y procesos</b></p>	<p>Clima de negocio</p> <p>Infraestructura</p> <p>Proximidad a los mercados</p> <p>Acceso a los mercados</p> <p>Trabajo y management</p> <p>Tecnología.</p> <p>Materias primas, insumos y materiales</p> <p>Gestión medioambiental.</p> <p>Aseguramiento de la calidad.</p> <p>Gestión de calidad basada en la Normalización y Certificación.</p>

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 151).

#### **b) Nivel de investigación**

La presente investigación corresponde al segundo y tercer nivel de conocimientos, siendo este es descriptivo – explicativo. Es descriptivo ya que describe las características de las variables de estudio. Es explicativo ya que está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos sociales (Hernández et al, 2010, p. 85).

Basado en estos aspectos, la investigación se enfoca en describir y explicar de que manera las competencias de los gerentes influyen en la competitividad de las empresas agroexportadoras.

### **1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) Método de investigación**

Los métodos empleados son el método inductivo y de análisis para establecer los aspectos o características de las competencias que tienen los gerentes con el propósito de conocer sus conocimientos, habilidades y capacidades específicas que poseen para propiciar competitividad en las empresas agroexportadoras.

## **b) Diseño de investigación**

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea... la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que apliquemos el diseño tal como fue preconcebido”. (Hernández et al, 2010, p. 120).

A la pregunta ¿de qué tipo de diseño disponemos para investigar? se señala que “en la literatura sobre la investigación es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños”. (Hernández et al, 2010, p. 121).

La presente investigación, en base a la fuente citada, adopta como tipo de diseño a la investigación no experimental.

La investigación de diseño no experimental se define “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al, 2010, p. 149).

### **1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) Población**

La presente investigación tiene como población los 28 gerentes de alta dirección, gerencia intermedia y de supervisión de las 15 empresas agroexportadoras que desarrollan sus actividades en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral de la Región Lima.

De acuerdo al Informe Mensual de Exportaciones-SIICEX, el mayor exportador fue la Región Lima con un 24.4% de crecimiento y en

donde se concentra el mayor número de empresas agroexportadoras, siendo además que la Zona Norte de la Región Lima concentra el mayor número de volumen agroexportador. Esta Zona Norte está conformada por las provincias de Huaura, Barranca y Huaral.

Córdova (2012) señala que la población “es el conjunto bien definido de unidades de observación con características comunes y perceptibles” (p. 21). Así también se señala que las unidades de observación tienen certeza de pertenencia, circunscripción espacial y circunscripción temporal, por consiguiente las unidades de observación (población) están claramente definidos.

#### **GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS POR NIVEL ADMINISTRATIVO**

<b>Nivel Administrativo</b>	<b>Número de Gerentes</b>
Alta Dirección	04
Gerencia Intermedia	08
Supervisión	16
Total	28

**EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LAS PROVINCIAS DE  
HUAURA, BARRANCA Y HUARAL DE LA REGIÓN LIMA**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>
AGROINPER S.A.	Huaura
EUROFRESH PERÚ	Huaura
AGRÍCOLA MONTEGRANDE	Huaura
AGROKASA.	Barranca
EXPOCARAL S.A.	Barranca
KEY PERU	Barranca
INTIPA FOODS	Barranca
CORPORACIÓN CAPAS	Barranca
PABEY PERÚ	Barranca
PRODUCTOS DEL VALLE	Barranca
CAMPO VERDE	Huaral
FUKUDA LENCI	Huaral
TORRE BLANCA	Huaral
AGROINDUSTRIAS HUARAL	Huaral
INCA FRUT	Huaral

**Fuente:** Dirección Regional de Agricultura.  
Gobierno Regional de Lima. 2013. SENASA.

**b) Muestra**

Por ser la población pequeña, pero significativa, en cuanto al número de gerentes, no se realizó el cálculo de la muestra sino que se consideró a toda la población y sobre la cual se obtuvo los resultados.

#### 1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

##### a) Técnica

La técnica es la encuesta.

##### b) Instrumento

El instrumento usado es el propuesto por Hellriegel y Slocum (2009), que contiene 70 enunciados para medir la variable: Competencias Gerenciales, asimismo se plantean 10 enunciados para medir la variable: competitividad.

Es necesario señalar que cuando el instrumento ha sido utilizado en otras investigaciones no es necesario realizar la prueba de validez y confiabilidad, sin embargo se determinó el valor de la confiabilidad del instrumento alcanzando un coeficiente de 0,986 que significa que el instrumento aplicado repetidas veces al mismo sujeto se obtienen resultados iguales. Este coeficiente representa el máximo de confiabilidad del instrumento utilizado.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,985	,986	80

El instrumento utilizado emplea la escala de Likert.

El procedimiento a seguir es:

a. Recojo de la información a través del instrumento.

Este instrumento contiene 80 enunciados.

Puntuación:

- Se suma las respuestas de los enunciados 1 al 10. La sumatoria será la calificación de la Competencia Personal.
- Se suma las respuestas de los enunciados 11 al 20. La sumatoria será la calificación de la Competencia para la Comunicación.
- Se suma las respuestas de los enunciados 21 al 30. La sumatoria será la calificación de la Competencia de la Diversidad.
- Se suma las respuestas de los enunciados 31 al 40. La sumatoria será la calificación de Competencia Ética.
- Se suma las respuestas de los enunciados 41 al 50. La sumatoria será la calificación de Competencia Transcultural.
- Se suma las respuestas de los enunciados 51 al 60. La sumatoria será la calificación de Competencia en Equipos.
- Se suma las respuestas de los enunciados 61 al 70. La sumatoria será la calificación de Competencia para el Cambio.
- Se suma las respuestas de los enunciados 71 al 80. La sumatoria será la calificación de la Competitividad.

b. Se empleará la escala siguiente:

- 10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.

- 3 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.
- 2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.
- 1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.

c. Procedimiento para responder:

En el espacio en blanco que aparece junto a cada conocimiento/habilidad/ capacidad de la lista se anota el número de la escala anterior que, en opinión del gerente, le describa mejor. Se elige el número que le indique cómo es en realidad y no cómo le gustaría ser.

d. Calificación e interpretación:

El inventario para la autoevaluación de las competencias descubre las características y dimensiones que representan las siete competencias clave de los gerentes. Cada competencia comprende 10 enunciados.

Siendo que la escala tiene un valor entre 1 a 10 en cada enunciado, se suma las respuestas de cada uno de estos enunciados siguiendo las instrucciones mencionadas. El total de la suma representa la calificación. La calificación máxima, siendo que se tienen 10 enunciados en cada competencia, es de 100 puntos por cada competencia.

A continuación se observa la interpretación general para la variable competencias gerenciales y competitividad.

### Interpretación General (Competencias Gerenciales)

Calificación	Significados
20 - 39	Usted cuenta con poca experiencia relevante y que tiene deficiencias en esta competencia.
40 - 59	Usted en términos generales carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en algunos de los conocimientos /habilidades/ capacidades de sus competencias.
60 - 74	Usted está dentro del promedio en esta competencia, es decir, que quizás este por debajo del promedio en algunos de los conocimientos / habilidades / capacidades.
75 - 89	Usted en términos generales está por encima del promedio en esta competencia y que es muy bueno en una serie de conocimientos/habilidades/capacidades.
90 - 100	Usted en términos generales es sobresaliente en esta competencia.

### Interpretación General (Competitividad)

Calificación	Significados
20 – 39	Usted se encuentra en un nivel muy bajo en términos generales respecto a la consecución de la competitividad
40 – 59	Usted se encuentra en un nivel bajo en términos generales respecto a la consecución de la competitividad
60 – 74	Usted se encuentra en un nivel regular en términos generales respecto a la consecución de la competitividad.
75 – 89	Usted se encuentra en un nivel bueno en términos generales respecto a la consecución de la competitividad
90 – 100	Usted se encuentra en un nivel muy bueno en términos generales respecto a consecución de la competitividad.

## 1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### a) Justificación

Un gerente para ser efectivo en cualquier nivel administrativo debe tener competencias gerenciales que son los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que le permita direccionar sus esfuerzos en busca de la competitividad de la empresa agroexportadora.

Hernández et al (2010) señalan que las investigaciones se efectúan con un propósito definido y que debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. Es así que los criterios o motivos por el cual se justifica la presente investigación son: Justificación por su Conveniencia; al respecto la investigación sirve para establecer la influencia que tienen las competencias gerenciales en la competitividad de las empresas agroexportadoras, permitiendo además conocer qué competencias de los gerentes son las que más afectan a la competitividad.

La investigación planteada contribuirá también a conocer que dimensiones de las competencias gerenciales presentan mayores debilidades en los gerentes de las empresas agroexportadoras y así tener la posibilidad futura de desarrollar un programa para mejorar las debilidades encontradas en algunas competencias.

Justificación Práctica; implica el hecho de poder solucionar el problema de la falta de competitividad en las empresas agroexportadoras, de tal forma que al mejorar las competencias gerenciales, las empresas en mención alcanzarán mayores

oportunidades en el mercado internacional, logrando no solamente su participación en el mercado internacional sino también alcanzando mayor nivel competitivo.

#### **b) Importancia**

La ciencia administrativa de manera general y específica señala que uno de sus recursos fundamentales es el factor humano. Buena parte del mundo, ha sido testigo de este factor humano en la Dirección de las organizaciones y en otros niveles administrativos, individuo como agente en las transformaciones fundamentales, tanto en las relaciones entre los estados y sus sociedades nacionales como en las actividades empresariales, de hecho, los gerentes están obligados a ser eficientes y eficaces frente a los desafíos del proceso de la globalización, los actores en la definición y la implementación de políticas en cualquier nivel, dando a sus administraciones la capacidad empresarial necesaria para lo cual deben de poseer competencias gerenciales que aseguren a las empresas agroexportadoras una dirección empresarial encaminada a mejorar y alcanzar competitividad en estas empresas agroexportadoras.

#### **c) Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación fueron la dificultad de aplicar los cuestionarios a los gerentes porque generalmente algunos de ellos se encontraban en la ciudad de Lima, situación que se pudo superar, así mismo otra limitación fue la falta de información estadística en la SUNAT correspondiente a la agroexportación de la zona geográfica de la Región de Lima, encontrándose solamente información correspondiente al departamento de Lima.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Antecedentes Internacionales**

- Mena (2014) realizó la tesis de postgrado titulada *propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*, siendo apoyada por la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. El objetivo general de la investigación fue diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias para el personal administrativo de la universidad en mención. La investigación fue de tipo de estudio descriptivo explicativo. Se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El tamaño de la muestra fue de 102 miembros del personal administrativo de la universidad. La conclusión más importante señala que el Modelo de Gestión por Competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

- Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014) realizaron la investigación titulada *formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración* y que fue apoyada por la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. El propósito de esta investigación fue clasificar competencias gerenciales (genéricas y específicas) de acuerdo a la perspectiva de fundamentos filosóficos de René Bédard e identificar su importancia y desarrollo en cada uno de los fundamentos: ontológicos, axiológicos, epistemológicos y praxeológicos. La investigación utilizó un método inductivo soportado en la inferencia estadística, partiendo de los resultados para docentes y empleadores del trabajo realizado por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración ASCOLFA-GRIICA. La metodología indica que la investigación se apoyó en el método inductivo soportado en una inferencia estadística que permite identificar las competencias que, según la percepción de académicos y empleadores, requieren fortalecimiento en los grupos filosóficos planteados por Bédard. Para esto, el análisis de los datos se realizó en 2 etapas: la primera clasifica las 27 competencias genéricas y las 20 específicas identificadas en el proyecto de ASCOLFA-GRIICA. En la segunda, se valora la importancia y desarrollo de cada competencia, según cada fundamento filosófico y se realiza la inferencia. La población para este trabajo es la misma asumida en la investigación de ASCOLFA-GRIICA en la cual participaron 101 instituciones de educación superior miembros de ASCOLFA, donde se define como población de estudio en esta investigación a los académicos y empleadores. Se asume que cada una de estas poblaciones es independiente. Para esta investigación se tomó una muestra de 1146 académicos y 239 empleadores que evaluaron las competencias específicas, y 1234 académicos y 219 empleadores que evaluaron las competencias genéricas. En conclusión, los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias

epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. Estos resultados orientan la construcción de currículos y los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional.

- Hernández (2010) realizó la investigación titulada *el vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación*, efectuada en dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa. La investigación buscó diseñar un modelo estratégico de formación de servidores públicos que propicie el crecimiento personal y profesional, apoyándose en criterios, conceptos y estrategias propios de Administración del Capital Humano, aplicándolas al contexto de la Administración Pública Estatal. Para alcanzar este propósito se realizó un diagnóstico con beneficios claros, que dan la oportunidad de pensar y dialogar sobre la estrategia, los objetivos, las personas y el futuro de la Administración Pública Estatal Sinaloense desde una perspectiva del conocimiento. El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa. A través de un cuestionario, con una muestra de 400 individuos. Se han obtenido 29 indicadores cuyos valores reflejan donde reside el valor del Capital Humano, en el cual se consideran como indicadores satisfacción de las relaciones con los superiores, ausentismo laboral, premios y reconocimientos laborales, pertenencia a grupos de trabajo, empleados que han seguido alguna acción formativa en el último año, experiencia de los empleados, cordialidad en las relaciones, conocimiento de la estrategia de la organización y otros. Llegando a la conclusión que la gestión de personal debe ser una herramienta al servicio de la eficacia organizativa. Su principal razón de ser es ayudar a la organización

pública a alcanzar sus objetivos. Para ello, la gestión de recursos humanos deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales. Por su parte la gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. Resultando entonces que la gestión del conocimiento sería uno de los últimos eslabones del management, en el sentido de que reconoce que el conocimiento no resulta de una consecuencia inmediata de la información. El resultado final que se pretende obtener es un servidor público con las competencias necesarias para la efectiva solución de problemas. Así como con la visión de contribuir y conformar grupos de conocimiento que permitan lograr un mayor aprendizaje organizacional, y la mejora en la prestación de servicios.

- García y Reyes (2010) realizaron la investigación titulada *metodología para determinar las competencias laborales* abordaron un procedimiento para la determinación de las competencias laborales en una agencia empleadora, entidad encargada de garantizar el suministro oportuno y eficaz de capital humano a las organizaciones del sector o grupo empresarial en el que se desenvuelve. El objetivo de este fue proveer a este tipo de organización de una herramienta que sirva de guía para la determinación de las competencias a los diferentes niveles y para la elaboración de los perfiles de competencias. Los métodos de investigación utilizados fueron: análisis-síntesis para establecer las tendencias en el campo de la investigación, inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la determinación de las competencias laborales. Se concluyó que antes de reclutar, seleccionar e integrar el capital humano al empleo, se deberán tener bien definidos

todos los requerimientos humanos (rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes) valorados en la relación hombre - trabajo que permitirán finalmente que el nuevo ocupante del cargo logre su adecuación al mismo y esto se traduzca en la eficiencia y eficacia de la organización.

- Olvera (2007) realizó la tesis de postgrado titulada *las competencias laborales: una estrategia para la profesionalización de servidores públicos municipales* en el Instituto Politécnico Nacional en la Escuela Superior de Comercio y Administración, México, D.F. en el cual estableció como objetivo general proponer la integración de un sistema de profesionalización basado en competencias laborales, que coadyuve a identificar, definir y desarrollar habilidades y actitudes, así como, formar congruentes con la función pública municipal. La justificación de su investigación lo fundamentó en la profesionalización con enfoque a competencias laborales para obtener resultados positivos en beneficio de la profesionalización de los servidores públicos municipales. Concluyó que las competencias laborales deben ser consideradas como estrategia para su profesionalización y que los empleados actuales y futuros mediante un programa de capacitación desarrollarán sus competencias y contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

### **Antecedentes Nacionales**

- Díaz y Delgado (2014) desarrollaron la tesis titulada *competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación, para lo cual se hizo un

profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de educación básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propuso un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño. Las conclusiones más relevantes señalan que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios. Otra conclusión señala que los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

- Vera (2010) realizó la investigación titulada *influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/ 2010*, siendo apoyada por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó como conclusión más importante que en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

Respecto al enfoque de competitividad, en el ensayo *Plan Estratégico Sectorial Regional Agrario 2009-2015* del Gobierno Regional de Lima. Dirección Regional de Agricultura (2008, p. 28) se considera que el sector agrario en la Región Lima requiere entrar en un proceso de reestructuración para responder a las exigencias de los mercados de agroexportación, es en ese sentido la necesidad de desarrollar acciones enmarcadas en un enfoque de competitividad, ya que el sector agrario se necesita promover el desarrollo tecnológico y productivo para lo cual se

necesita capacidades y competencias para producir bienes únicos en el mercado o similares a los de otras empresas y contando para ello con infraestructura más sofisticados. Además se señala que los mercados actuales cada vez más competitivos exigen que los productores agrarios puedan participar con productos que cumplen con los estándares de calidad exigidos, es por ello que los productores deben tener acceso a servicios públicos y privados de asistencia técnica, capacitación, información de mercados y crédito que les permita aplicar las nuevas tendencias tecnológicas en la producción.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. COMPETENCIAS GERENCIALES**

#### **A. Definiciones de Competencias Gerenciales**

Antes de definir competencias gerenciales, se comenzará por el concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional de Trabajo, sobre el término competencia, esta dice que es: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Mertens, 1996, p. 69).

“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2012, p. 23).

Hellriegel & Slocum (2009) definen a las competencias gerenciales como un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. (p. 7).

Chiavenato (2009) define las competencias como un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona (p. 146). Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) define que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Otro autor señaló que “Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer” (Mertens, 2000, p. 50).

Tanguy (2001), afirmó que el término competencia se define a partir de una descomposición; por ejemplo, como un “saber hacer, operacional, validado”:

- saber hacer = conocimientos y experiencia de un asalariado
- operacional = aplicables en una organización adaptada
- validado = confirmadas por el nivel de formación y luego por el dominio de las funciones ejercidas sucesivamente. La competencia contempló, tres instancias. La primera: el conocimiento que poseía el trabajador antes de acceder al empleo (por ejemplo, formación educativa); en la segunda la adaptabilidad de los conocimientos a los requerimientos y formación (capacitación) en la organización y la

tercera, se constituyó en una evaluación constante de la competencia desplegada en la empresa (Molina, 2012, p. 27).

Esto último, es justamente la que la presente investigación estudiará, ya que se propone evaluar las competencias gerenciales y como estas influyen en la competitividad de las empresas agroexportadoras de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral.

## **B. Gerente**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) definen que un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objetivo de poder alcanzar las metas de la organización. Ellos son los encargados de las actividades que desarrolla un grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleara para alcanzarla. Toda aquella persona que trabaja para ayudar a que los grupos de personas a alcanzar una meta en común también es llamada gerente. En fin la diferencia entre los gerentes y cualquier otro personal es que ellos son calificados en la medida de lo bien que desempeñan su trabajo las personas que dirigen.

De acuerdo a Hellriegel et al (2009), señala dos tipos de gerentes, que son:

Gerentes Funcionales: supervisan a los empleados que tienen experiencia en un campo, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, etc. Por lo general estos tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en las áreas de operación que supervisan. Su éxito depende en parte de que tan detallado sea el conocimiento que

poseen respecto a su trabajo, a los que supervisan y los problemas que ellos encontrarán y los recursos que necesitan para desarrollar un trabajo efectivo.

Gerentes o Directores Generales: son los encargados de las operaciones de unidades más complejas. Se encargan de supervisar el trabajo de los gerentes funcionales. Estos deben poseer una gama de competencias gerenciales las cuales obtienen por medio de una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones laborales o las pueden adquirir simplemente a lo largo del camino mientras se trata de sobrevivir en un área determinada.

Es necesario señalar que encontramos a estos tipos de gerentes en los denominados niveles básicos de administración, tal como lo señala Hellriegel et al, que además son comprendidos en los niveles administrativos de las empresas agroexportadoras de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral.

### **C. Niveles Administrativos**

En las organizaciones se observan el desempeño de los gerentes en diversos niveles administrativos. Estos niveles administrativos considera tres niveles básicos: Gerentes de Nivel Superior, Gerentes de Nivel Medio y Gerentes de Primera Línea (Griffin, 2011, p. 10).

#### **Gerentes de Nivel Superior o Gerentes de Alta Dirección**

Los gerentes de nivel superior o altos directivos constituyen un grupo relativamente pequeño de ejecutivos que administran la organización en general. A nivel mundial estos gerentes se les conocen con el nombre de Presidente, Vicepresidente y Presidente Ejecutivo (CEO).

En nuestro país también reciben denominaciones como Gerente General o Titular-Gerente y otros.

Los gerentes de nivel superior crean las metas de la organización, la estrategia general y las políticas de operación. Así también, representan de manera oficial a la organización con el entorno al reunirse con los funcionarios gubernamentales, ejecutivos de otras organizaciones y demás.

Los gerentes de nivel alto pasan la mayor parte de su jornada planeando y dirigiendo, toman decisiones acerca de actividades como adquisición de otras empresas, inversión en investigación y desarrollo, entrada o salida de diversos mercados, construcción de instalaciones nuevas de plantas y oficinas y otros.

### **Gerentes de Nivel Medio o Gerencial o Intermedio**

Los gerentes de nivel medio es probablemente el grupo más grande de gerentes en la mayoría de las organizaciones. Los títulos o denominaciones comunes que reciben son gerente de planta, gerente de operaciones, gerente de marketing, gerente de finanzas, director de división entre otros.

Los gerentes de nivel medio son responsables principalmente de implementar las políticas y planes desarrollados por los gerentes de nivel superior y de supervisar y coordinar las actividades de los gerentes de nivel inferior. Los gerentes de nivel medio con frecuencia tratan de resolver las contradicciones entre aquello que la alta gerencia espera lograr y lo que los gerentes de primera línea pueden hacer en realidad. Los gerentes de este nivel intermedio desarrollan diversas acciones, entre estas tenemos: revisar los planes de trabajo,

ayudar a establecer prioridades y de coordinar sus actividades, participar cuando se trata de establecer fechas meta para la determinación de productos, formular criterios para la evaluación de desempeño, de traducir las metas generales de la alta gerencia a planes, calendarios y procedimientos específicos.

En años recientes, muchas empresa han reducido las filas de los gerentes de nivel medio para disminuir los costos y eliminar el exceso de burocracia, no obstante, dichos gerentes son necesarios para formar un puente entre los niveles superior e inferior de la empresa e implementar todas las estrategias desarrolladas en el nivel superior.

### **Gerentes de Primera Línea o Gerentes de Supervisión u Operacional**

Los gerentes de primera línea supervisan y coordinan las actividades de los empleados operativos. Los títulos o denominaciones comunes que reciben para estos gerentes son supervisor, coordinador y gerente de oficina.

Estos gerentes supervisan las operaciones diarias de sus respectivas tiendas, contratan empleados operativos para cubrir su personal y manejan tareas administrativas rutinarias que requiere la empresa matriz. La vida de estos suele ser muy agitada y llena de presiones. Por lo general, estos deben tener gran experiencia técnica para poder enseñar las tareas correspondientes a sus subordinados y supervisarlos día tras día. En contraste con los gerentes de nivel medio y superior, los de primera línea emplean gran parte de su tiempo en la supervisión del trabajo de los subordinados (Griffin, 2011, pp. 10 -13).

## **D. Las Competencias Gerenciales de Hellriegel & Slocum**

En el año 2009 estos autores establecieron siete competencias clave que necesita un gerente para ser efectivo, estos son:

### **a. Competencia Personal**

Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

#### **Conocimientos, habilidades y Capacidades clave**

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades claves que le permite ser efectivo para:

- Comprender su personalidad así como la de otros.
- Percibir y evaluar e interpretar con precisión a otros a si mismo y a su entorno inmediato.
- Comprender los motivos para trabajar y las emociones respecto al trabajo de otros así como las propias y actuar en consecuencia.
- Evaluar y establecer sus metas de desarrollo los personales (relacionados con su vida) y las laborales.
- Asumir la responsabilidad de su administración personal y la de su carrera a lo largo del tiempo y en circunstancias de gran estrés. (p. 8).

### **b. Competencia para la Comunicación**

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder intercambiar

información y emociones. Podemos decir que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a otra competencia. Tal como las arterias y las venas se encargan de transportar sangre en una persona, la comunicación permite el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos.

### **Conocimientos, habilidades y Capacidades clave**

La competencia para la Comunicación, incluye los conocimientos, habilidades y capacidades claves que le permite ser efectivo para:

- Transmitir ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original. Esta capacidad está sujeta a la influencia de la habilidad para describir, es decir, señalar ejemplos concretos y específicos de conductas y sus efectos.
- Proporcionar una retroalimentación constructiva a otro.
- Escucha atrás, es decir el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y en su entendimiento compartirlos. Para la escucha activa se requiere de la habilidad para preguntar, es decir la capacidad para solicitar información y opiniones de modo que se obtengan respuestas, pertinentes, honestas y concretas.
- Utilizar e Interpretar la comunicación no verbal es decir las expresiones faciales, los movimientos corporales y el contacto físico se utilizan con frecuencia para enviar mensajes. La habilidad para sentir empatía significa que uno puede detectar y comprender los valores, los motivos y las emociones de otra persona.
- Participar con efectividad en la comunicación verbal, es decir prestando ideas, información y emociones a otras sea de persona a persona o en grupos.
- Participar con efectividad en la comunicación escrita, es la capacidad para transmitir datos, información, ideas y emociones por medios de

informes, cartas, memorándum, notas, mensajes de correo electrónico y demás.

- Utilizar la serie de recursos electrónicos, como la computadora, internet, y el correo electrónico. Internet por medio de un arreglo de tecnologías de información basada en computadoras, vincula directamente a las organizaciones y sus empleados con los clientes, proveedores, fuentes de información, el público y millones de personas en todo el mundo (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 10 -11).

### **c. Competencia para la Diversidad**

Incluyen los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir sus características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta habilidad también implica la habilidad de ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastantes diferentes.

### **Conocimientos, habilidades y Capacidades clave**

La competencia para la diversidad, incluye los conocimientos, habilidades y capacidades claves que le permite ser efectivo para:

- Crear un entorno que propicie la inclusión de personas características diferentes a las suyas.
- Aprender de las personas que tienen otras características, experiencias, perspectivas y antecedentes. La diversidad de pensamiento y comportamiento es vital para estimular la creatividad y la innovación.
- Admitir y desarrollar las tendencias personales (como la mentalidad abierta y las actitudes que demuestran respeto por personas de otras

culturas y razas) que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo y en otros sitios.

- Comunicar, y practicar en lo personal, su compromiso por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las aportaciones de éstos, independientemente de los atributos personales que tuvieran.
- Brindar liderazgo, haciendo lo que dice, confrontando los sesgos evidentes, propiciar la inclusión y buscar soluciones de ganar-ganar o de compromisos frente a luchas de poder y conflictos que parecen tener su origen en cuestiones de diversidad.
- Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las políticas y reglamentos de la organización, relativos a la diversidad en el puesto que ocupa una persona.

### **Categorías de la diversidad**

Hellriegel y Slocum (2009) señala que la diversidad incluye numerosas categorías y características. Incluso un solo aspecto de la diversidad, como las capacidades y las cualidades físicas, contiene diversas características que pueden afectar la conducta de los individuos a los equipos. Un desafío para los gerentes radica en determinar si esos efectos, 1) niega oportunidades y son contraproducentes y un desperdicio, 2) refleja cierta tolerancia de las diferencias o 3) conducen aceptar la diversidad como un recurso organizacional de valor agregado. Otros de sus desafíos será ayudar a que los individuos, los equipos y la organización desarrollen sus competencias (inclusive aprender nuevos conocimientos, habilidades, capacidades y métodos de intervención) para poder valorar y aceptar la diversidad como fuente de creatividad y fuerza.

- **Categorías Primarias.** Las personas no pueden tener muchas influencias en estas características:

- **Edad:** el número de años de vida de la persona y la generación en que nació.
- **Raza:** las agrupaciones biológicas del género humano, que representan deferencias físicas superficiales, como la forma de los ojos y el color de la piel. La raza representa menos de un por ciento de la diferencia del legado genético de una persona.
- **Etnia:** la identificación con un grupo cultural que comparte un legado y tradiciones, entre otras cosas incluye el origen nacional, el idioma, la religión, la comida y las costumbres. Algunas personas se identifican mucho con sus raíces culturales y otras no.
- **Género:** el sexo biológico determinado por los cromosomas XX (femenino) y XY (masculino).
- **Capacidades y cualidades físicas:** toda una serie de características, inclusive el tipo de cuerpo, el tamaño físico, los rasgos faciales, las capacidades o las discapacidades específicas y los talentos o las limitaciones físicas y mentales, visibles e invisibles.
- **Preferencia sexual:** el sentimiento de atracción sexual hacia miembros del mismo género o del contrario, como heterosexual o visual.

- **Categorías secundarias.** A lo largo de su existencia, las personas pueden tener bastante más influencia en ellas haciendo determinadas elecciones:

- **Educación:** el aprendizaje y la capacitación formal e informal del individuo.
- **Experiencia laboral:** los empleos y los puestos de voluntarios que ha tenido la persona y la serie de organizaciones en las cuales ha trabajado.

- Ingresos: las condiciones económicas en las que se desarrolló la persona y su situación económica actual.
- Estado civil: la situación de la persona si es soltera, casada, viuda o divorciada.
- Creencias religiosas: las enseñanzas fundamentales que recibe la persona respecto a Dios y los valores que adquiere en razón de la práctica, formal o informal, de su fe religiosa.
- Ubicación geográfica: el o los lugares en los que creció la persona o donde pasó una parte importantes de su existencia, inclusive los tipos de comunidades y zonas urbanas en comparación con zonas rurales.
- Estatus familiar: el hecho de tener o no tener hijos y las circunstancias en que los cría, como hogar uniparental o con los adultos.
- Estilo conductual: la tendencia del individuo a pensar, sentir o actuar de una forma particular (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 12 – 15).

#### **d. Competencia Ética**

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencia lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal.

#### **Conocimientos, habilidades y capacidades clave**

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

- Identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética.
- Evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción.

- Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. En general cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos.
  - Mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales, por ejemplo, tomar medidas contra las prácticas discriminatorias en la medida de lo posible, tanto como en lo individual como en términos del puesto de la persona.
  - Ser honesto y abierto en la comunicación, con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia.
- El liderazgo de alta gerencia, las políticas y las reglas y la cultura organizacional prevaleciente ayudan mucho a reducir los dilemas éticos y a guiar y ayudar al individuo a confrontarlos y resolverlos (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 16 – 17).

#### **e. Competencia Transcultural**

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. La cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores.

Para que una cultura exista debe:

- Ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera;
- Ser transmitida de una generación a otra, y
- Dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamientos.

### **Conocimientos, habilidades y capacidades clave**

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectiva para:

- Comprender, apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad pueden influir en las conductas de una persona.
- Identificar y comprender cómo los valores relativos al trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las elecciones de los individuos y los grupos para tomar decisiones.
- Comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde el estilo occidental para trabajar de forma más individualista, pasando por las actitudes no occidentales más paternalistas, hasta el extremo de la mentalidad colectivista de “el estado se ocupara de mí”.
- Comunicarse en el idioma del país donde la persona tiene relaciones de trabajo. Esta capacidad es crucial para los empleados que tienen comunicación constante con personas cuya lengua materna es diferente a la propia.
- Aceptar asignaciones en otro país o trabajar de forma efectiva con personas de otros países. Esta capacidad se aplica incluso si la asignación es de corta duración o si la persona tiene responsabilidades internacionales de la oficina matriz.
- Abordar cuestiones gerenciales y de otra índole con una mentalidad global; es decir, ver el entorno con una perspectiva mundial, buscando siempre tendencias inesperadas que pudieran crear amenazas u oportunidades para una unidad o para la organización entera. Algunas personas dicen que esta capacidad es cuestión de pensar de forma global y actuar de forma local.

## **Evitar los estereotipos**

El desarrollo de la competencia transcultural es muy útil para explicar, comprender y relacionar a las personas o los grupos que tienen valores culturales diferentes a los propios. No obstante, cabe señalar que con frecuencia existen grandes variaciones en la conducta y los valores de diversos individuos y grupos dentro de una sociedad determinada (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 19 – 20).

## **f. Competencia en Equipos**

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.

### **Conocimientos, habilidades y capacidades clave**

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

- Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y, si se utiliza uno, cuál es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
- Participar y liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
- Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.
- Asumir una responsabilidad recíproca y personal en consecución de las metas del equipo y no limitarse a las metas personales propias. Es decir, la persona no aborda los problemas y las cuestiones con la mentalidad de “ésta no es mi responsabilidad ni algo que me incumba”.

- Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en la toma de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.
- Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo, antes de que produzcan demasiadas fracturas.
- Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.

### **Equipos de individualismo**

En algunos países, las personas creen con firmeza en la importancia del individuo como ente central. Se espera que los empleados de culturas individualistas actúen con base en sus metas e intereses personales.

Por supuesto que existe la posibilidad de que los equipos y los individuos tengan metas incompatibles, pero éstas no siempre deben estar en conflicto, sino que, de hecho, con frecuencia son compatibles. Los enunciados siguientes captan las posibles fortalezas y debilidades de los equipos:

- Los equipos existen y los empleados deben tomarlos en cuenta.
- Los equipos mueven potentes fuerzas que producen importantes efectos para las personas.
- Los equipos pueden producir buenos y malos resultados.
- Los equipos se pueden administrar de modo que aumenten los beneficios que se derivan de ellos.

Nunca se debe dejar de evaluar las circunstancias que aconsejan la utilización de equipos en lugar de depender tan sólo de un individuo; es decir, de un solo empleado o gerente que asume el control principal y la responsabilidad en el desempeño de una tarea, la solución de una cuestión o de un problema (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 21 - 23).

### **g. Competencia para el Cambio**

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

#### **Conocimientos, habilidades y capacidades clave**

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

- Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios.
- Liderar el proceso de un cambio planeado. Los estilos y enfoques del liderazgo quizás tengan que variar en situaciones de crisis y en las que se requiera hacer cambios mayores.
- Diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas, como las nuevas tecnologías o los competidores.
- Aplicar el modelo sistemático del cambio y otros procesos para introducir y conseguir el cambio organizacional. Las personas que tienen esta capacidad pueden identificar y diagnosticar cuestiones fundamentales mediante el análisis de los factores básicos del quién, que, por que, cuándo, dónde y cómo.
- Buscar, adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona asuma riesgos; es decir, que esté dispuesta a afrontar una cantidad razonable de imponderables cuando reconoce y

capitaliza una oportunidad, al mismo tiempo que reconoce sus posibles resultados negativos y vigila el avance hacia las metas.}

### **Fuerzas tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas, sobre todo las tecnologías de información basadas en computadoras e internet, siguen revolucionando las formas de atender a los clientes, la forma en que los empleados se comunican y forman redes entre sí y con grupos de interés externos, como los clientes, los proveedores, los competidores y las dependencias gubernamentales, y la forma de desempeñar las tareas, de estructurar las organizaciones, de dirigir y administrar a los recursos humanos.

El cambio tecnológico puede tener efectos positivos, como productos y servicios de mejor calidad y menor costo, entre otros, pero también los puede tener negativos, como la erosión de la privacidad personal, el estrés laboral y los problemas de salud (por ejemplo, vista cansada y exposición a sustancias tóxicas). La revolución tecnológica es una fuerza impulsadora que está creando la necesidad de administrar el cambio de forma activa (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 24 - 25).

## **E. Competencias Gerenciales de Hellriegel, Jackson & Slocum**

Para ser un gran gerente efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales, se debe tener “seis competencias gerenciales... para triunfar” (Hellriegel et al, 2009, p. 14). Estas competencias gerenciales son:

### **a. Competencia para la Comunicación**

Se refiere a la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que ambas partes puedan entenderse. Esta es esencial para el buen desempeño de un administrador. El proceso

implica hablar y escribir y escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan. Es probable que de las seis competencias esta sea la fundamental. Si no se puede expresar ni entender a otros por medio de la comunicación escrita, oral y la no verbal, tampoco podrá aplicar las otras competencias en forma efectiva, mucho menos se podría manejar las relaciones que vinculan a las personas dentro y fuera de la organización.

La comunicación informal promueve la comunicación bilateral, permite tener conciencia de los sentimientos de otros y crea relaciones interpersonales sólidas.

La comunicación permite informar a las personas acerca de hechos y actividades importantes, e implica escribir en forma clara, concisa y justa el mensaje.

Así también, dentro de la comunicación se debe considerar a la capacidad de negociación, ya que se debe negociar con efectividad, a nombre de un equipo cuestiones relacionadas a los roles y recursos, esto posibilita tener habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores.

#### **b. Competencia para la Planeación y Gestión**

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. La planeación y la organización de proyectos por lo general significan que se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y convenir fechas de terminación.

La recolección de información, el análisis y la solución de problemas tienen suma importancia ya que permite observar la información y utilizarla para identificar síntomas, problemas y alternativas para las

soluciones, favorece a la toma de decisiones oportunas y además permite asumir riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

Respecto a la planeación y organización de proyectos, esta comprende el preparar planes para alcanzar las metas con eficiencia, clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad, determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas.

Respecto a la administración del tiempo, esta competencia comprende manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica de ser necesario y trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.

Respecto a la elaboración de presupuestos y administración financiera, las competencias se centran en entender los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y por lo regular emplea la información para tomar decisiones.

### **c. Competencia para el Trabajo en Equipo.**

La competencia para el trabajo de equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados. Esto se trata de una competencia que implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están actuando como líderes en otras y colaborar con otros elementos en la organización. El diseño de un trabajo en equipo implica formular las metas que se deben alcanzar, definir las tareas que se desempeñaran e identificar al personal necesario para realizarlas. Un equipo bien diseñado puede tener un magnifico desempeño, pero para poder realizar todo su potencial necesita estar en un entorno de apoyo. Un gerente que posee una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a los demás y estos, a su vez, lo respetan incluso sienten aprecio por él. El

gerente crea un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepararles para retos futuros.

Esta competencia comprende el diseño de equipos que a su vez comprende la posibilidad de formular objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros de equipo, asigna al personal correcto para el equipo y define las responsabilidades del equipo.

Respecto a la creación de un entorno de apoyo, esta competencia implica crear un entorno en el que se espera un trabajo de equipo efectivo, identificar y adquirir los recursos que se necesitan para alcanzar sus metas y desempeñar el papel de entrenador, consejero y mentor mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras estos aprenden.

Respecto a la demanda del equipo, la competencia implica conocer las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para emplear dichas fortalezas en beneficio del equipo y minimizar sus debilidades.

#### **d. Competencia para la Acción Estratégica.**

La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos. Hoy en día los empleados de todos los niveles y áreas funcionales afrontan la prueba de pensar en términos estratégicos para poder desempeñar mejor sus trabajos. La competencia para la acción estratégica también implica conocer la organización como un sistema de partes interrelacionadas. Un gerente con una buena competencia para la acción estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir.

Esta competencia para la acción estratégica comprende conocer la industria y de inmediato reconocer cuando los cambios que registra la misma generarán importantes amenazas y oportunidades, el gerente con esta competencia se mantendrá informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos y será capaz de analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones para el futuro. Así también, un gerente con esta competencia, conoce las preocupaciones de los grupos de interés, conoce las limitaciones y fortalezas de las estrategias, emprende acciones estratégicas para lo cual asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa, reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración y establece metas tácticas y operativas que faciliten la ejecución de las estrategias.

#### **e. Competencia Multicultural.**

Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. Las personas que crecen y estudian en una zona o país particular van adquiriendo, de forma natural, conocimiento de su cultura y comprendiendo las fuerzas que dan fuerza a su existencia y a la conducción de los negocios. Sin embargo como los negocios se están globalizando, se espera que los gerentes conozcan y comprendan, al menos varias culturas. La cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas. Los gerentes de éxito que aceptan una asignación internacional deben hacer más preguntas, tomar decisiones con menos información, tolerar a distintas clases de personas, comunicarse más y emprender acciones sin entender bien a bien cómo funcionan las cosas.

El gerente con esta competencia se caracteriza por una apertura y sensibilidad cultural para lo cual conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlas con objetividad y honestidad, tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones y cuando interactúa con persona de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento.

Así también, el gerente con esta competencia tiene conocimiento y comprensión de diversas culturas para lo cual está informado de acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo, reconoce el efecto que los hechos globales tienen en la organización y entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma.

**f. Competencia para la autoadministración.**

Se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera del. Tal como los clientes esperan que las empresas se comporten con ética, las organizaciones esperan que sus empleados sean íntegros y actúen con ética. El ímpetu y la fortaleza personal son en especial importantes cuando una persona se propone algo que nadie a hecho antes o cuando esa personas sufre reveses y fracasos. Los gerentes futuros no tendrán éxito a no ser que encuentren la manera de equilibrar las cuestiones de su vida personal y laboral. La competencia para la autoadministración es necesaria para decidir cuándo y cómo se pueden aprovechar las políticas, Este podrá darse saber cuál es su prioridad en su vida laboral y personal y encontrar la manera de combinarlas.

El gerente con esta competencia tiene integridad y conducta para lo cual tiene normas personales muy claras que sientan las bases para mantener un sentido de integridad y conducta adecuada, está dispuesto a asumir sus errores y acepta la responsabilidad de sus actos.

Este gerente con esta competencia, demuestra ímpetu y entrega personal, busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos. Así también, tiene equilibrio de la vida personal y laboral, se cuida bien, en lo mental y lo físico, y emplea salidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión y evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.

## **2.2.2. COMPETITIVIDAD**

### **A. Definición**

En la abundante literatura existente sobre competitividad queda reflejado el desconcierto que cunde cuando se pretende buscar una explicación convincente a un problema sin formular la pregunta adecuada. Aunque es cierto que existe un acuerdo general sobre lo que es competitividad, no es menos cierto que hay divergencias sustanciales sobre detalles importantes que tienen una gran relevancia para el diseño de políticas.

Chiavenato (2010) señala a la competitividad una consecuencia de la presión de la competencia global de las empresas estadounidenses, japonesas, europeas e incluso de naciones emergentes que adoptaron la economía capitalista y que la define como la concentración de la empresa en hacer las cosas mejor, observar y vigilar la competencia y aprender de ella e imitarla y superarla. (p. 187).

Chiavenato (2010) indica con relación a la competitividad que esta significa una ventaja que debe ser permanente y crecer gradualmente y que lo importante es aprender a fabricar el producto o servicio cada vez mejor y con menor costo (p. 4).

Gabaldón, Tortajada & Fernández (2007) manifiestan que las estrategias competitivas que adoptaron las empresas para sobrevivir y adaptarse al mercado son: una estrategia continuada de innovación basada en la I + D (investigación más desarrollo) y la otra el desarrollo de estrategias de crecimiento empresarial de tipo orgánico, consiguiendo sinergias ampliando la escala de sus actividades en dirección tanto horizontal como vertical, abarcando sectores de materias primas y ampliando la gama de sus productos y sus clientes. (p. 120).

Tortajada, Fernández & Galbadón (2008) señala con respecto a la competitividad que: “sólo la mejora permanente de la calidad del producto y del servicio añadido permitirá el mantenimiento del liderazgo competitivo. A estos efectos, las soluciones pueden venir a través de la adopción de estrategias ya conocidas y acometidas, aunque con enfoques novedosos que deben incluir cambios de mentalidad. Primero, parece necesaria una reorganización industrial (fusiones y adquisiciones; especialización); la internacionalización debe proseguir (búsqueda de nuevos clientes; multilocalización); finalmente, se debe potenciar la innovación, especialmente, en colaboración con otros actores del sistema sectorial de innovación, para encontrar avances tecnológicos relevantes”. (p. 127).

Para Alfaro & Rivarola (2005) la competitividad, a diferencia de la competencia, significa en cierta medida la satisfacción de los

consumidores, siendo sus principales parámetros de medición la calidad, el servicio, el precio, el diseño y la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados. En otro sentido señala el autor, que la competitividad es considerada como una estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio de su personal y de sus clientes. Visto de esta forma, la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional, en donde la visión, la misión y los valores de la organización, estén en beneficio del hombre y de la sociedad, como contribución al bien común. (p. 23).

Porter (1991) hace un repaso de las distintas definiciones de competitividad. Algunas de ellas tienen que ver con políticas macroeconómicas (tipos de interés, tipos de cambio, déficit público, etc.), otras con disponibilidades de mano de obra en cantidad y calidad, y otras aún con prácticas de gestión entre las que se incluyen las relaciones trabajadores-dirección. El autor concluye que ninguna de dichas explicaciones, como tampoco otras que se han propuesto, es plenamente satisfactoria ni suficiente por sí mismas para explicar la posición competitiva de los distintos sectores de una nación.

Si se admite que el objetivo fundamental de un país es alcanzar un alto y creciente nivel de vida de sus ciudadanos, la forma de conseguirlo depende, como dice Porter, no de la amorfa noción *competitividad*, sino de la productividad con que se empleen los recursos de una nación, el único concepto significativo de la competitividad nacional es la productividad nacional, es así que Porter señala que las empresas de una nación deben mejorar ineludiblemente su productividad mediante la elevación de la calidad de los productos, el aumento de las características deseables de los

mismos, la mejora de la tecnología del producto y el incremento de la eficiencia de la producción, a lo cual englobó como requisito para la competitividad.

Como se observa, no parece fácil dar una definición clara y contundente de la competitividad; sin embargo, sí es posible destacar sus tres aspectos más característicos. El primero de ellos es que la competitividad es un proceso dinámico y evolutivo, que tiene como elemento central la mejora continua y la innovación tecnológica en sus tres dimensiones más relevantes: conocimiento, capacidades, productos y procesos. El segundo es que son las empresas los agentes que desempeñan el papel central en el proceso de creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, generando mejores productos y procesos que sus rivales y aprovechando estas ventajas para ganar mayores cuotas de mercado. El tercero es que la competitividad es aplicable a todos los ámbitos, ya sean del sector público o del sector privado, y es este entorno de mejora continua e innovación el elemento clave para alcanzar mayores tasas de crecimiento económico y bienestar social, y para conseguir estos aspectos se hace necesario gerentes con competencias claves para direccionar el esfuerzo de las empresas agroexportadoras de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral de la Región de Lima.

## **B. Las Instituciones Públicas como clave para la Competitividad**

En los últimos años se ha producido un cambio de tendencia y, ahora, se admite con más naturalidad que los poderes públicos tienen una función que cumplir en la creación de un entorno que impulse la competitividad de las empresas agroexportadoras. Incluso, países tan reticentes como Estados Unidos a hablar de "política industrial" han

dado un fuerte impulso a los programas de Investigación y Desarrollo (I + D) dotándolos de medios financieros considerables.

Si bien es cierto que el papel esencial y crucial de la innovación tecnológica recae sobre las empresas, no se pueden dejar exclusivamente en sus manos las actividades de I + D.

Los argumentos claves para justificar la intervención pública son, básicamente, las externalidades y los incentivos. Las actividades de I + D crean externalidades porque, en la mayoría de los casos, parte de los beneficios que se derivan de ellas van a parar a agentes que no han realizado el esfuerzo. Estos efectos de "desbordamiento" de los beneficios de investigación tienen como consecuencia que los incentivos privados para investigar sean menores de lo que socialmente sería aconsejable. En otras palabras, si fuera el mercado el que regulara las actividades de I + D se tendría una asignación de recursos insuficiente.

Desde la óptica de la protección de la actividad investigadora, podría pensarse en una política de patentes efectiva para corregir este problema y proporcionar los incentivos necesarios para que el nivel de investigación se acerque al óptimo. Sin embargo, las actividades de I + D tienen, también, otras características que hay que considerar. Una de ellas es el carácter acumulativo del proceso de avance tecnológico. Cada innovación tecnológica genera una secuencia de posibles investigaciones que, a su vez, dan lugar a nuevas innovaciones, y así sucesivamente.

### **C. Participación de los Recursos Humanos**

Un entorno favorable al progreso tecnológico debe dar prioridad a la formación de recursos humanos con capacidad para crear y difundir

los avances tecnológicos. La apuesta por la educación es el factor que comienza a discriminar a los países que tienen una estrategia de futuro de los que carecen de ella, sencillamente porque son incapaces de identificar los "detalles" claves para su desarrollo. Detalles que tienen que ver, también, con la dotación de un sistema moderno de infraestructuras en continuo proceso de mejora, con la creación de un sistema de información útil para las empresas y con la puesta en marcha de cambios organizacionales e institucionales.

El cambio tecnológico es, sobre todo, un proceso de transformación social que exige una adaptación, a menudo profunda, de la organización, de las actitudes y de los métodos de trabajo.

La herramienta más importante de los sistemas productivos de los países más desarrollados es el conocimiento de sus trabajadores, que precisa de métodos de gestión distintos de los habituales, tanto en el sector público como en el privado.

En los países punteros se observa que, de la misma forma que las empresas privadas se integran en redes, existe un esfuerzo de coordinación entre departamentos ministeriales y entre las distintas administraciones públicas para aprovechar los beneficios de eficacia asociados a la coordinación de actuaciones que, en algunos casos, trascienden al ámbito internacional. En nuestro país, la coordinación entre las empresas agroexportadoras y las instituciones públicas todavía es una tarea pendiente a tratar y priorizar.

## **D. Situación de las empresas agroexportadoras en las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región Lima**

### **a. Superficie de la Región Lima**

La superficie de la Región Lima provincias es de 32,129.31 Km<sup>2</sup>. De este total 4,891.92 Km<sup>2</sup> corresponde a la provincia de Huaura, 1355.87 Km<sup>2</sup> a la provincia de Barranca y 3,655.70 Km<sup>2</sup> a la provincia de Huaral. (INEI, 2007).

### **b. Topografía**

La topografía se caracteriza por:

- La franja costanera es poco accidentada.
- La región Lima tiene un amplio litoral marítimo así como también tiene una importante parte sierra.
- Predominan las pampas desérticas, islas, islotes y peñascos cerca de la costa.
- Mientras que la mayor parte de su superficie es andino y completamente accidentado por encontrarse en la ladera occidental de los Andes.

Los pisos altitudinales son: Costa, Yunga marítima, Quechua, Suni, Puna.

Su clima es templado, con alta humedad atmosférica y constante humedad durante el invierno.

En la región andina existen todas las variaciones de clima de altas montañas tropicales: desde el cálido de los fondos del valle quechuas, hasta el frío glaciario de los nevados, pasando por el templado -cálido, templado y templado - frío.

### c. Productos de Agroexportación

La Dirección Regional de Agricultura señala que los productos de mayor agroexportación en las provincias son:

<b>PRODUCTO</b>	<b>1º PRODUCTOR EXPORTADOR</b>
Espárragos	Barranca
Alcachofa	Huaral
Palto Hass	Huaura
Fresa	Huaral
Páprika	Barranca
Cítricos	Huaral
Melocotón	Huaral

### d. Productos de agroexportación provenientes de las Provincias de Huaura, Barranca y Huaral.

Los principales productos de agroexportación provenientes de cada provincia se presentan a continuación:

<b>PROVINCIA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>Huaura</b>	Cítricos Palto Hass Melocotón Fresa Espárrago
<b>Barranca</b>	Espárrago Alcachofa Paprika Palto Hass Cebolla blanca
<b>Huaral</b>	Cítricos Melocotón Palto Hass Fresa Alcachofa Espárrago

## **E. Factores de la Competitividad de las empresas agroexportadoras**

En el Plan Estratégico Regional Exportador de Lima Provincias se efectuó el diagnóstico a nivel de la dotación de los recursos de la Región, la situación productiva, el desempeño exportador, y las condiciones de los mercados internacionales, que son la base de referencia para aplicar las metodologías del Diamante de Competitividad de Michael Porter y el FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) con el objetivo de determinar las actuales condiciones de competitividad internacional de la Región Lima y las correspondientes estrategias para mejorar dichas condiciones.

El diamante de Porter permite determinar la capacidad competitiva exportadora de la Región, evaluando los factores que la determinan. Según el autor, la competitividad de una Región es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional. Dicha competitividad está determinada por la interacción de 4 grupos de atributos y dos factores adicionales. Los tipos de atributos son:

1. Condiciones de los Factores: Situación de la Región en cuanto a los factores de producción. Se evalúa la existencia, calidad y nivel de especialización de los factores. Pueden ser:

a) Básicos: Recursos naturales, situación geográfica, clima y mano de obra no especializada.

b) Avanzados: Infraestructura física, institucional, de generación de energía y telecomunicaciones, científica y tecnológica, recursos humanos especializados y recursos de capital.

2. Condiciones de la demanda interna: Una demanda interna informada y exigente motiva la mejora y la innovación productiva. Lo

que importa determinar, más que la magnitud de la demanda interior, es el carácter (nivel de exigencia) de dicha demanda.

3. Sectores afines y auxiliares: Presencia o ausencia en la región de proveedores de bienes y servicios e industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Son las condiciones en la región que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Los dos factores adicionales son:

El Estado: Considerando el poder que tiene como Gobierno Central, Regional y Local entre otras instancias públicas para influir sobre los atributos de competitividad a través de leyes, normas, políticas, proyectos y prácticas; establece las reglas de juego mejorando o deteriorando el clima para la competitividad.

La casualidad o el azar: Son los acontecimientos casuales ajenos a una Región o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control.

### **Evaluación de los factores de competitividad.**

La metodología se aplicó en dos talleres participativos en las ciudades de Huacho y Cañete. Para cada tipo de atributo se identificaron los factores y se les calificó según su nivel de desarrollo e incidencia positiva o negativa en la formación de la competitividad exportadora de la Región.

Después de calificar cada factor, se obtuvo el promedio de cada tipo de atributo considerando los cinco niveles de calificación antes indicados.

Este análisis se complementó con la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, método que permite conocer y evaluar la realidad presente al interior y en el entorno del ámbito exportador de la región.

Factores internos son:

**Fortalezas:** Son los valores positivos de los factores de competitividad presentes en la Región y que pueden ser utilizados o potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo.

**Debilidades:** Son los valores negativos presentes al interior de la Región, que constituyen obstáculos para su progreso y para alcanzar un desarrollo exportador.

En cambio, factores externos son:

**Oportunidades:** Son los hechos externos que pueden ser aprovechados para potenciar o impulsar el desarrollo exportador de la Región.

**Amenazas:** Son los hechos externos que pueden tener un impacto negativo en el desarrollo exportador de la Región.

Tanto en el Diamante de Competitividad como en la Matriz FODA, los factores que tienen una influencia positiva en la formación de la competitividad exportadora de la Región son principalmente aquellos asociados a recursos naturales (mineros, pesqueros, agrícolas,

hidroenergéticos), así como la ubicación estratégica de la Región (cercanía a Lima Metropolitana) y la presencia de medianas y grandes empresas exportadoras.

En cambio, aquellos factores que tienen que ver con servicios (transporte, logística, información técnica comercial, investigación, extensión, asesoría empresarial, proveeduría de semillas, envases y embalajes) tienen una incidencia negativa en dicha competitividad.

También influye negativamente los factores asociados a las condiciones bajo las cuales operan las empresas (bajo nivel de competencia entre empresas, ausencia de formalización, articulación de cadenas de valor, prácticas de asociatividad) y aquéllos que tienen que ver con la demanda (ausencia de exigencia en calidad, presentación, sanidad e inocuidad, así como de asociación de consumidores o servicios de defensa a éstos). Finalmente, la inadecuada gestión ambiental, el manejo ineficiente del agua y el deficiente rol del Estado (en temas de presupuesto, descentralización, administración de justicia) agravan el panorama.

Además de la superación de estas debilidades, es necesario que se aprovechen las oportunidades que se presentan, tales como la demanda internacional creciente por frutas y hortalizas frescas y procesadas, así como por productos ecológicos de la Zona Sierra; la Carretera Interoceánica; el Gas de Camisea, proyectos hidroenergéticos y de exploración de petróleo; y los acuerdos comerciales internacionales.

## **F. Competitividad de las Regiones del Perú**

En el año 2011 se publicó “El Índice de Competitividad Regional del Perú 2010” (ICRP 2010) de la CENTRUM Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica. En este ICRP no se aprecia de manera específica cuál es el desempeño de la Región Lima Provincias, sin embargo es necesario conocer la metodología empleada y el ranking de competitividad regional.

El índice compara cuantitativamente la performance de los departamentos del Perú a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y estas a su vez en los 5 pilares que componen la definición de competitividad que el ICRP mide: “La administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región”.

El ICRP2010 es el resultado del esfuerzo desplegado a lo largo de más de tres años de investigación por parte del equipo del Centro de Competitividad y la colaboración de cerca de 400 empresarios a nivel nacional.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **Competencias Gerenciales**

Es el conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.

#### **Competitividad**

La competitividad es un proceso dinámico y evolutivo, que tiene como elemento central la mejora continua y la innovación tecnológica en sus tres dimensiones más relevantes: conocimiento, capacidades, productos y

procesos, generando mejores productos y procesos que sus rivales y aprovechando estas ventajas para ganar mayores cuotas de mercado.

### **Competencia Personal**

Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

### **Competencia para la Comunicación**

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder intercambiar información y emociones.

### **Competencia para la Diversidad**

Incluyen los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir sus características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta habilidad también implica la habilidad de ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastantes diferentes.

### **Competencia Ética**

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencia lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas.

### **Competencia Transcultural**

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.

### **Competencia en Equipos**

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.

### **Competencia para el Cambio**

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

### **Administración del tiempo**

Comprende manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica de ser necesario y trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.

### **Transmisión de información**

Es la transmisión del mensaje por medio de la comunicación escrita, oral y la no verbal, que vinculan a las personas dentro y fuera de la organización sobre intereses organizacionales y personales.

### **Comunicación informal**

La comunicación informal es aquella que promueve la comunicación bilateral, permite tener conciencia de los sentimientos de otros y crea relaciones interpersonales sólidas.

### **Comunicación formal**

Es aquella que se genera a través de las líneas de autoridad y de coordinación entre las diversas áreas de la empresa.

### **Negociación**

Comprende el negociar con efectividad cuestiones relacionadas a los roles y recursos, esto posibilita tener habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia.

### **Conocimiento de la industria**

Es reconocer cuando los cambios que registra la misma generarán importantes amenazas y oportunidades para la empresa, es mantenerse informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos y capaces de analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones para el futuro.

### **Integridad y conducta ética**

Comprende identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética y evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción y aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones.

### **Apertura y sensibilidad cultural**

Consiste en conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlas con objetividad y honestidad, tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones y cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento.

### **Diseño de equipos**

Comprende la posibilidad de formular objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros de equipo, asigna al personal correcto para el equipo y define las responsabilidades del equipo.

### **Administración y dinámica del equipo**

Comprende el determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y, si se utiliza uno, cuál es el tipo de equipo que resulta más conveniente, y participar y liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.

### **Cambio organizacional**

Consiste en aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios y liderar el proceso de un cambio planeado y diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas.

### **CAPÍTULO III**

## **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS**

Se utilizó el Statical Package for the Social Sciences SPSS 20 para el análisis de datos cuantitativos, cuyo procedimiento es:

- a. Se seleccionó el programa estadístico en mención para el análisis de datos.
- b. Se ejecutó el programa SPSS 20.
- c. Se exploró los datos, analizó y visualizó en cada una de sus variables.
- d. Se determinó la confiabilidad y validez del instrumento.
- e. Se realizó el análisis estadístico descriptivo de cada variable de estudio.
- f. Se realizó el análisis inferencial respecto a la hipótesis planteada.
- g. Finalmente se prepararon los resultados para ser presentados en cuadros.

El análisis se realizó tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística que fue descriptiva e inferencia.

La inferencia sirve para estimar parámetros y probar hipótesis (Hernández et al, 2010, p. 277).

A continuación se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recogida de datos de cada una de las variables con el propósito de poder validar nuestras hipótesis.

La obtención de resultados se basa en el enfoque cuantitativo; así mismo se han utilizado metodologías de análisis y procedimientos estadísticos cuantitativos, con el objetivo de ofrecer variedad de medios para el análisis, los cuales generen confiabilidad en los resultados obtenidos.

Se consideró la utilización de un instrumento validado por expertos en el tema, profesionales conocedores del tema.

La información obtenida con los cuestionarios fue analizada y contrastada en base a tablas estadísticas de referencia, aportando el protocolo propio del instrumento; por lo tanto, se llegó a establecer una relación condicionada entre el tipo de escala de medida y las operaciones estadísticas adecuadas a través de los siguientes análisis:

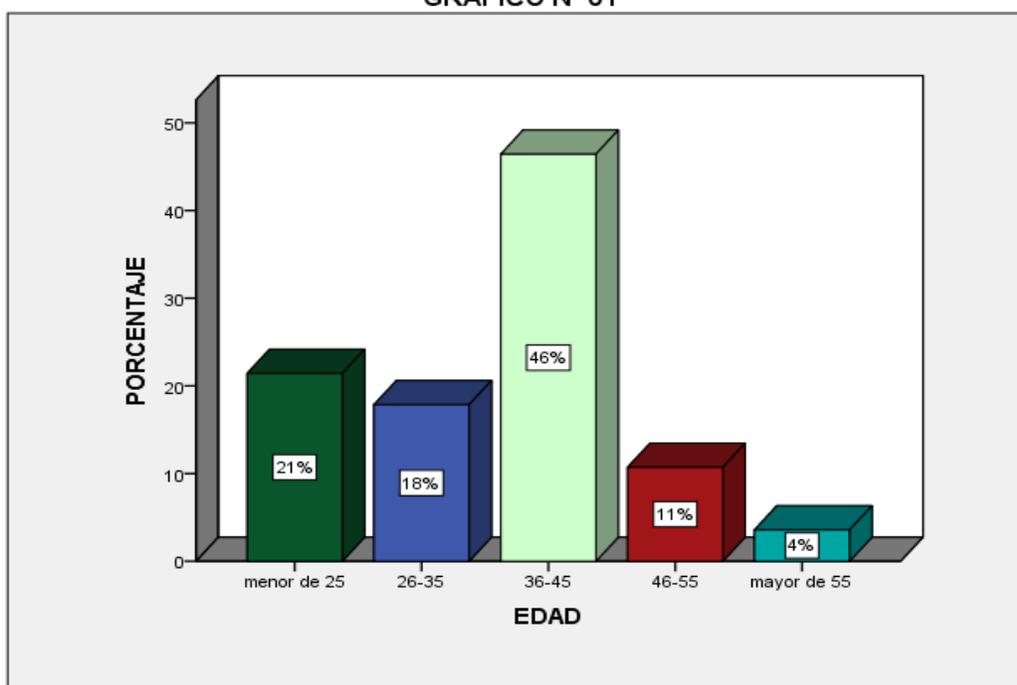
Análisis estadístico descriptivo: consistente en la descripción de las variables numéricas de cada cuestionario mediante los índices estadísticos de posición  
Análisis aplicando el coeficiente de correlación de Pearson.

## A. Resultados de los Datos Generales

**Tabla 1**  
**EDAD DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LAS PROVINCIAS DE LA ZONA NORTE (BARRANCA – HUAURA Y HUARAL) DE LA REGIÓN LIMA.**

EADADES		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	menor de 25	6	21,4
	26-35	5	17,9
	36-45	13	46,4
	46-55	3	10,7
	mayor de 55	1	3,6
	Total	28	100,0

**GRAFICO N° 01**

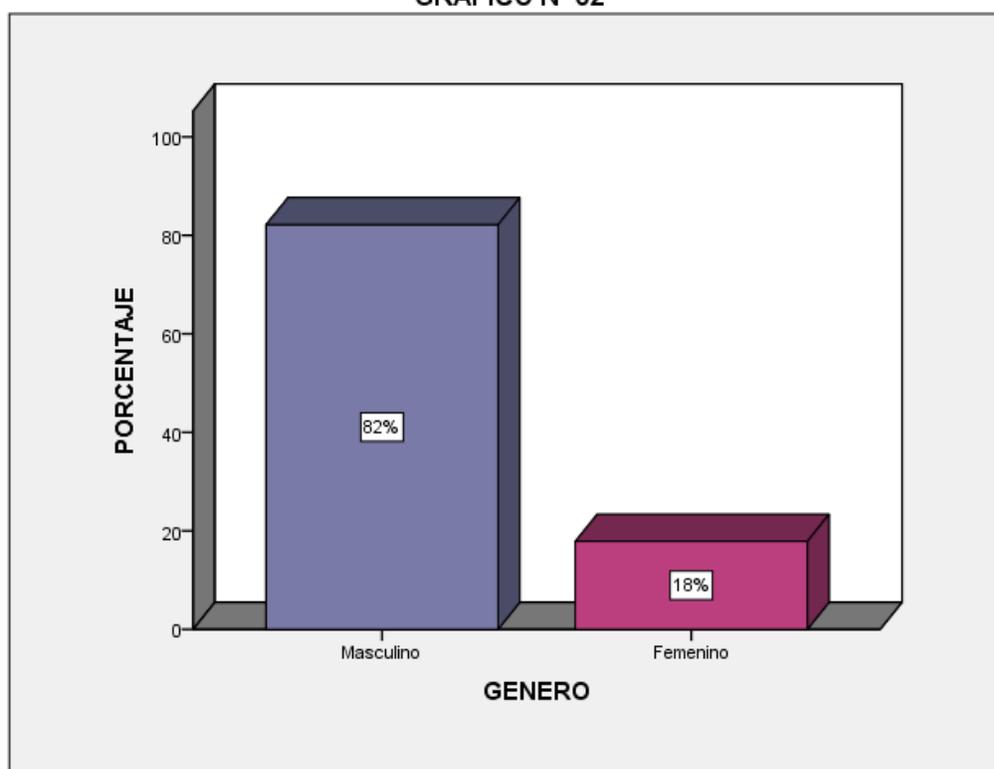


En la Tabla 1 se observa que de los 28 gerentes de las empresas agroexportadoras situadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, 13 gerentes que representan el 46 % del total de gerentes tienen una edad comprendida en el intervalo de 36 a 45 años de edad. Además se observa que sólo un gerente tiene una edad comprendida en el intervalo mayor de 55 años y representa el 4,0 % del total de gerentes de las empresas agroexportadoras.

**Tabla 2**  
**GÉNERO DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS**  
**AGROEXPORTADORAS DE LAS PROVINCIAS DE LA ZONA NORTE**  
**(BARRANCA – HUAURA Y HUARAL) DE LA REGIÓN LIMA.**

GENERO		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	23	82,1
	Femenino	5	17,9
	Total	28	100,0

**GRAFICO N° 02**



En la Tabla 2 se observa que de los 28 gerentes de las empresas agroexportadoras de la Región Lima situadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, 23 gerentes que representan el 82,6 % del total de gerentes son de género masculino y solamente 5 gerentes son de género femenino y representan el 17,9 % del total de los gerentes de las empresas agroexportadoras.

**Tabla 3**

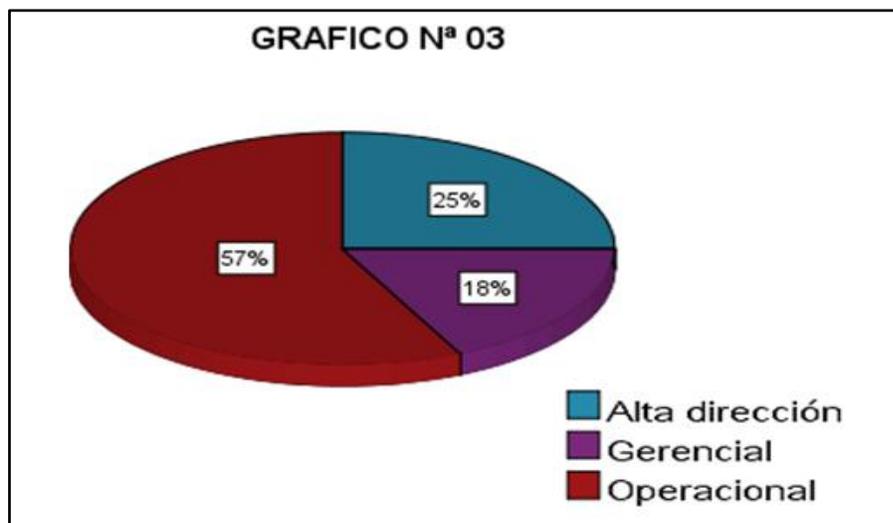
**NÚMERO DE GERENTES QUE SE DESEMPEÑAN EN LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LAS PROVINCIAS DE LA ZONA NORTE (BARRANCA – HUAURA Y HUARAL) DE LA REGIÓN LIMA**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alta dirección	7	25,0
	Gerencial	5	18,0
	Operacional	16	57,0
	Total	28	100,0

**ESTADISTICOS EDAD**

N	Válidos	28
	Perdidos	0
Media		2,57
Mediana		3,00
Moda		3
Asimetría		-,004

**GRAFICO N° 03**



En la tabla 3 se observa que de los 28 gerentes de las empresas agroexportadoras de la Región Lima situadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, 16 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo de supervisión u operacional y representan el 57,0 % del total de gerentes, 7 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo de alta dirección y representan el 25,0 % del total de gerentes, y 5 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo gerencial o intermedio y representan el 18 % del total de gerentes de las empresas agroexportadoras. Adicionalmente a la información se da a conocer que al obtener una tendencia de asimetría negativa con valor de  $-0,004$  indica que existe una ligerísima tendencia a que los funcionarios de las empresas, tengan edades mayores de 36 años: Lo que indica que el funcionario, conforme avanza en edad, tiene mayor experiencia y competencias gerenciales.

**Tabla 4**  
**TIEMPO DE DESEMPEÑO EN EL NIVEL ADMINISTRATIVO**

TIEMPO	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 mes a 1 año.	4	14
Entre 2 a 3 años.	11	39
Válidos Entre 4 a 5 años.	11	39,3
De 6 a más años.	2	7,1
Total	28	100,0

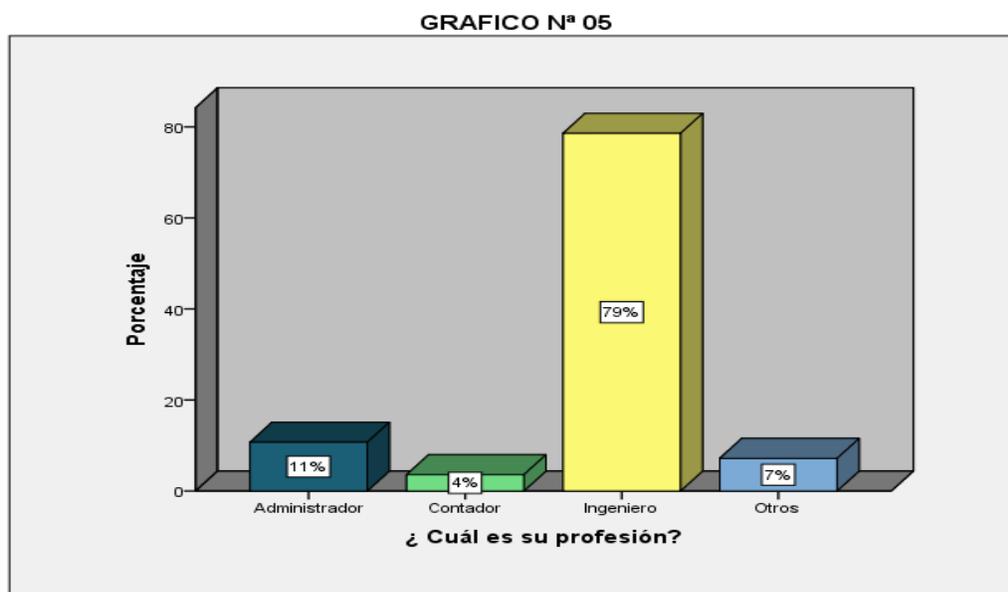
**GRAFICO N° 04**



En la Tabla se observa que de los 28 gerentes de las empresas agroexportadoras de la Región Lima situadas en las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, 11 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo, y el otro grupo entre 4 a 5 años ambos representando el 78 % del total de gerentes, 4 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo de alta dirección entre 1 mes a un año y representando el 14,0 % del total de gerentes, y 2 gerentes se desempeñan en el nivel administrativo gerencial o intermedio y representan el 7 % del total de gerentes de las empresas agroexportadoras

**Tabla 5.**  
**TIPO DE PROFESIÓN**

PROFESION	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	3	10,7
Contador	1	3,6
Válidos Ingeniero	22	78,6
Otros	2	7,1
Total	28	100,0



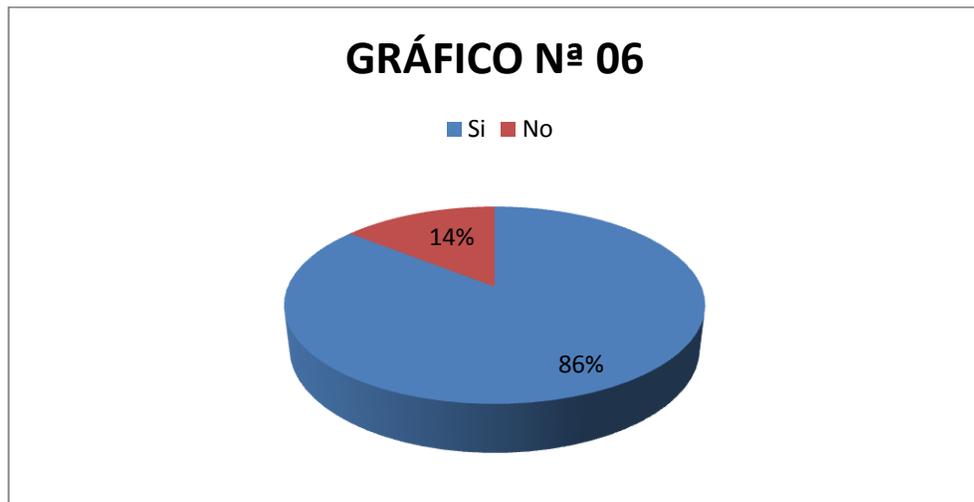
En la Tabla 5 se observa que de los 28 funcionarios encuestados que dirigen a las Empresas Exportadoras de la Región Lima, situada en las provincias de Barranca – Huaura y Huaral el 79% son ingenieros, el 11% representan a los administradores, el 4% son de profesión contador y 7% posee otro tipo de especialidad.

Teniendo en cuenta que según resultado de la moda ( $Mo=3$ ) la mayoría de los funcionarios que dirigen las empresas agroexportadoras en las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región Lima son ingenieros.

**Tabla Nª 06**

**ESTUDIOS DE NIVEL POST GRADO**

RESPUESTA		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	24	14
	No	4	86
Total		28	100,0



En la Tabla 6 se observa que el 86% tiene estudios de nivel de Post Grado, mientras que el 14% no lo tienen.

Tabla 7

**NIVEL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO CONCLUIDOS**

NIVEL DE ESTUDIOS		Frecuencia	Porcentaje
	Estudios concluidos	13	46,4
Válidos	Estudios no concluidos	15	53,6
	Total	28	100,0

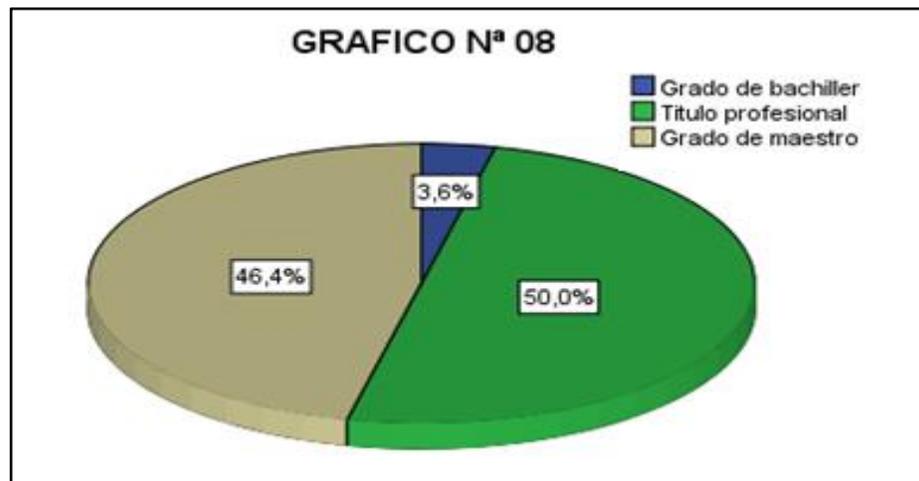


En la Tabla 7 se observa que el 53,4% de los gerentes de las empresas registran niveles de estudio de posgrado no concluido y el 46,4% si los concluyó, dando a entender que para mejorar sus competencias agroexportadoras e incrementarlas es necesario que se sometan a estudios de especialización.

Tabla 8

**TITULOS Y GRADOS OBTENIDOS**

TITULOS Y/O GRADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Válidos		
Grado de bachiller	1	3,6
Título profesional	14	50,0
Grado de maestro	13	46,4
Grado de Doctor	0	0
Otros	0	0
Total	28	100,0

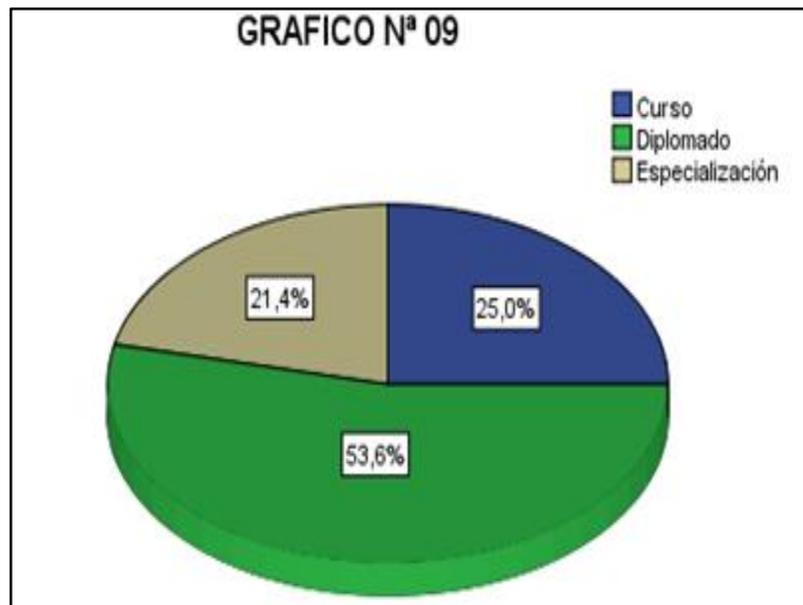


Como se observa en la Tabla 8, el 50% de los funcionarios tiene Título Profesional, el 46,4% Grado de Maestro mientras que el 3,6% Grado de Bachiller. No existiendo así ningún funcionario con Grado de Doctor.

**Tabla 9**

**TIPOS DE ESTUDIOS DE GERENCIA REALIZADAS**

TIPO DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Curso	25,0	25,0
Diplomado	53,6	53,6
Válidos Especialización	21,4	21,4
Total	100,0	100,0

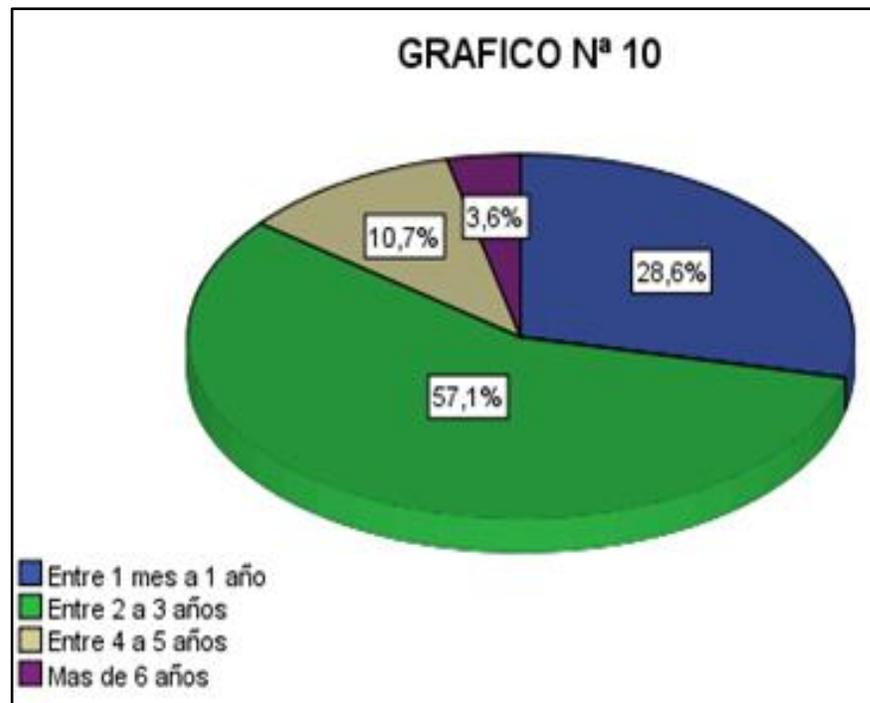


Se observa en la Tabla 9 que el tipo de estudios sobre gerencia que han realizado el 53,6% de los funcionarios han sido diplomados, el 25% han estudiado cursos y el 21,4% estudiaron especialización, siendo este último el tipo de estudio más recomendable para incrementar las competencias generales que tendrán mayor impacto en la competitividad de las empresas. No existen funcionarios con especialidad en agro exportaciones en las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región Lima.

**Tabla 10**

**TIEMPO DE ESTUDIO SOBRE GERENCIA**

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 mes a 1 año	8	28,6
Entre 2 a 3 años	16	57,1
Entre 4 a 5 años	3	10,7
Más de 6 años	1	3,6
Total	28	100,0



Se observa en la Tabla 10 que la antigüedad de los estudios sobre gerencia y temas relacionados que han recibido el 57,7% funcionarios fluctúa entre dos y tres años, el 28,6% entre un mes a un año, el 10,7% entre 4 a 5 años y el 3,6% más de 6 años.

**B. Tratamiento Estadístico e Interpretación de Tablas sobre las Competencias Gerenciales en las Empresas Agroexportadoras de las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región Lima.**

A continuación se presentan los resultados de cada dimensión de las competencias gerenciales, considerando inicialmente las tablas de distribución de cada dimensión de la variable de competencias de acuerdo a la hipótesis de investigación.

**Tabla 11: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA PERSONAL**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad. 9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad. 6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad. 5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad. 4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad. 3 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad. 2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas. 1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	frec	%	Frec	%	frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1.-Estoy consciente de mi conducta personal y como afecta a otros.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	7	25,0	15	53,6	0	0,0	1	3,6
2.-Soy capaz de establecer prioridades y administrar el tiempo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	3	10,7	5	17,9	12	42,9	3	10,7	0	0,0
3.-Conozco mis limitaciones personales y pido ayuda cuando la necesito.	0	0,0	2	7,1	3	10,7	0	0,0	2	7,1	6	21,4	4	14,3	9	32,1	2	7,1	0	0,0
4.-Evalúo y establezco metas de mi vida personal y laboral.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	25,0	4	14,3	15	53,6	1	3,6	1	3,6
5.-Asumo la responsabilidad de mis decisiones y de mi administración personal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	35,7	15	53,6	1	3,6	2	7,1
6.-Persevero cuando encuentro obstáculos o críticas.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	13,4	1	3,6	19	67,9	2	7,1	2	7,1
7.-No me promuevo a mí mismo, ni soy arrogante.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	1	3,6	4	14,3	19	67,9	2	7,1	1	3,6	0	0,0
8.-Me recupero con rapidez de los fracasos y aprendo de mis errores.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	21,4	13	46,6	8	28,6	1	3,6
9.-Siempre estoy tratando de aprender algo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	3	10,7	3	10,7	13	46,4	5	17,9	3	10,7	0	0,0
10.- Busco retroalimentación de forma abierta y sin colocarme a la defensiva	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	4	14,3	12	42,9	10	35,7	1	3,6	0	0,0
<b>Promedios</b>	<b>0,0</b>		<b>0,78</b>		<b>1,07</b>		<b>0,72</b>		<b>4,29</b>		<b>24,83</b>		<b>28,94</b>		<b>41,1</b>		<b>7,86</b>		<b>2,5</b>	

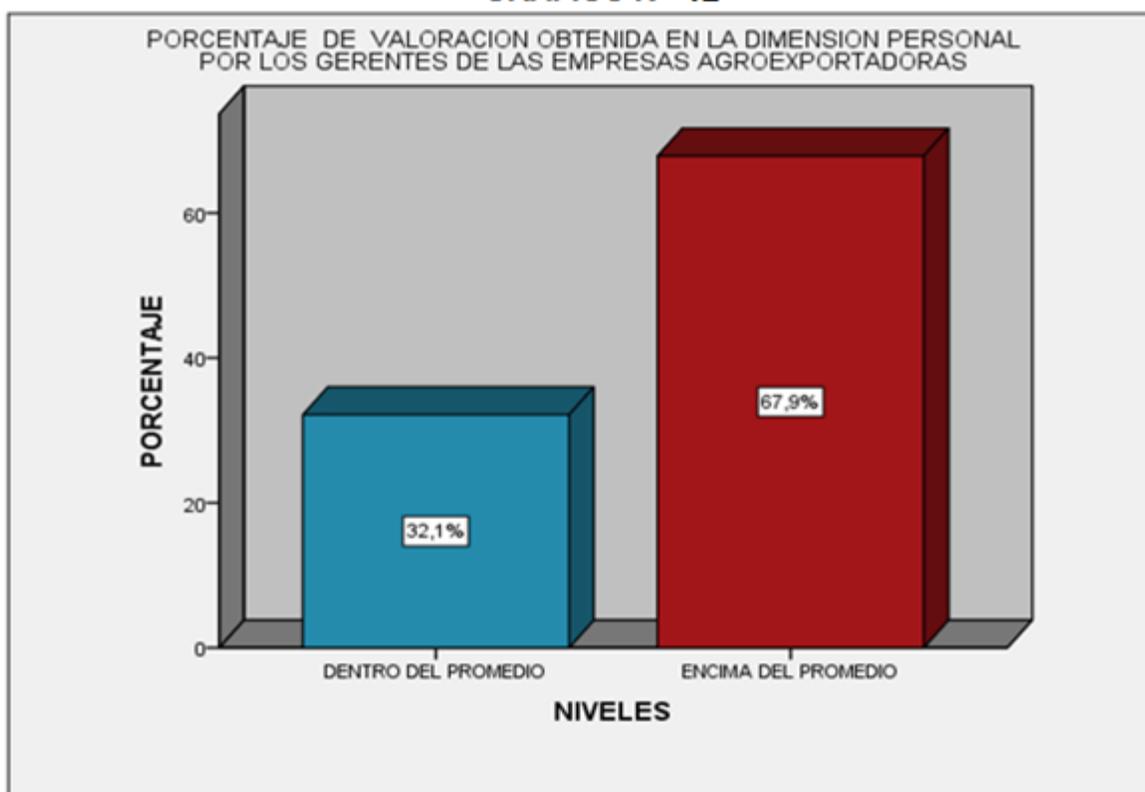
Se puede observar en la Tabla 11 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 41,1%; sin embargo si se toma en cuenta el promedio de las respuestas desfavorables 24,83% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competencia Personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de competencia personal en el ítem 06, el 67,9% de los gerentes manifiesta que son buenos en la habilidad de perseverar cuando se encuentran ante obstáculos o críticas. En el ítem 1, 4 y 5 un 53,6% de la misma población respondió que son buenos en la habilidad estar conscientes de su conducta personal y el cómo afecta a otros. También bajo ese mismo porcentaje se denotan que los Gerentes se establecen metas en su vida personal - laboral y asumir las responsabilidades de sus decisiones al igual que administración personal.

**Tabla 12**  
**DISTRIBUCIÓN DE GERENTES DE LAS EMPRESAS**  
**AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS**  
**EN LA DIMENSION DE COMPETENCIA PERSONAL**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
20-39	POCA EXPERIENCIA	0	0,0
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	0	0,0
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	9	32,1
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	19	67,9
90-100	SOBRESALIENTE	0	0,0
Total		28	100,0
promedio		75,25	

**GRAFICO N° 12**



En la Tabla 12 se puede observar que la mayoría de los gerentes de las empresas agroexportadoras registran un nivel por encima del promedio en conocimientos, habilidades y capacidades conformadas por la Dimensión Personal.

**Tabla 13: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad. 9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad. 6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad. 5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad. 4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad. 3 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad. 2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas. 1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
11.- Organizo y presento ideas de forma efectiva.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	3	10,7	11	39,3	8	28,6	2	7,1	2	7,1
12.- Detecto y comprendo los valores, motivos y emociones de otros.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	6	21,4	3	10,7	7	25,0	8	28,6	1	3,6	1	3,6
13.- Presento con claridad y de forma concisa los materiales escritos.	0	0,0	1	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	16	57,1	6	21,4	0	0,0
14.- Escucho de forma activa y sin prejuicios.	0	0,0	5	17,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	8	28,6	8	28,6	2	7,1	0	0,0
15.- Respondo debidamente a la retroalimentación positiva y negativa.	0	0,0	13	46,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	8	28,6	1	3,6	1	3,6
16.- Estoy consciente de los mensajes no verbales y soy sensible a ellos.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	3	10,7	5	17,9	0	0,0	6	21,4	8	28,6	3	10,7	1	3,6
17.- Retengo la atención de las personas cuando me comunico con ellas.	0	0,0	3	10,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	14	50,0	8	28,6	2	7,1	0	0,0
18.- Estoy siempre dispuesto a compartir información.	0	0,0	3	10,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17	60,7	4	14,3	4	14,3
19.- Expreso mis necesidades, opiniones y preferencias personales sin ofender a los demás.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,3	0	0,0	17	60,7	1	3,6	4	14,3
20.- Utilizo una serie de recursos de cómputo (electrónicos) para comunicarme.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	21,4	11	39,3	7	25,0	2	7,1
<b>Promedios</b>	<b>0,0</b>		<b>13,08</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>4,6</b>		<b>5,7</b>		<b>22,2</b>		<b>38,9</b>		<b>10,4</b>		<b>5,4</b>	

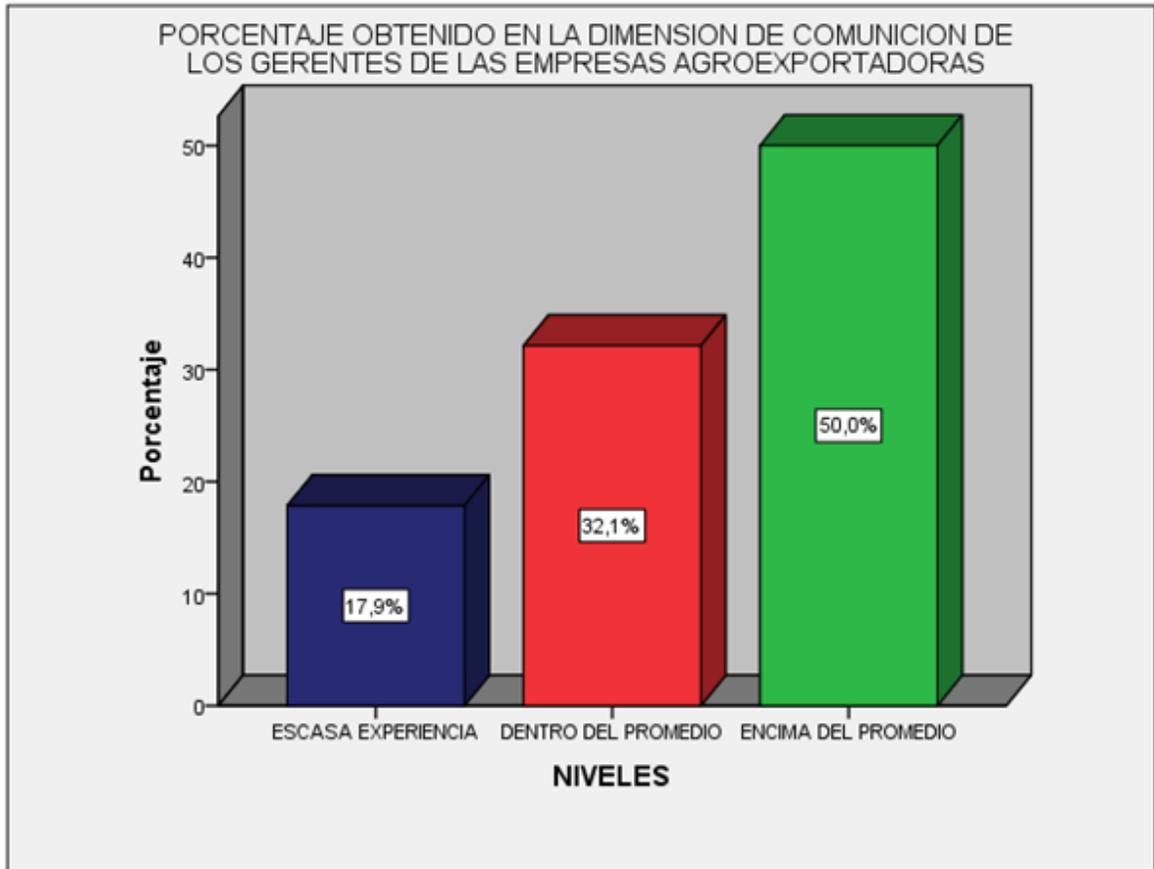
Se puede observar en la Tabla 13 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 38,9%; sin embargo si se toma en cuenta la sumatoria de los promedio de las respuestas desfavorables 17,68% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competencia para la Comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de Competencia para la Comunicación en el ítem 18 y 19, el 60,7% de los gerentes manifiesta que son buenos en la habilidad de escucha activa es decir, el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartido. Asimismo el de transmitir datos, información, ideas y emociones por medio de informes, cartas, memorándums y notas

**Tabla 14**  
**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS**  
**AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA**  
**DIMENSION DE COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
20-39	POCA EXPERIENCIA	0	0,0
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	5	17,9
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	9	32,1
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	14	50,0
90-100	SOBRESALIENTE	0	0,0
	Total	28	100,0
	Promedio	72,86	

**GRAFICO N° 14**



En la Tabla 14 y el gráfico 14, se puede observar que el mayor porcentaje de gerentes registra un nivel por encima del promedio en la dimensión de la Competencia de la Comunicación con un porcentaje del 50%; asimismo, se observa que aproximadamente el 32,1% registra un nivel dentro del promedio en las habilidades, capacidades y conocimientos de la dimensión de Competencia para la Comunicación. Es decir emplea todas las formas de transmitir, comprender y recibir pensamientos y sentimientos a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones.

**Tabla 15: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA DE LA DIVERSIDAD**

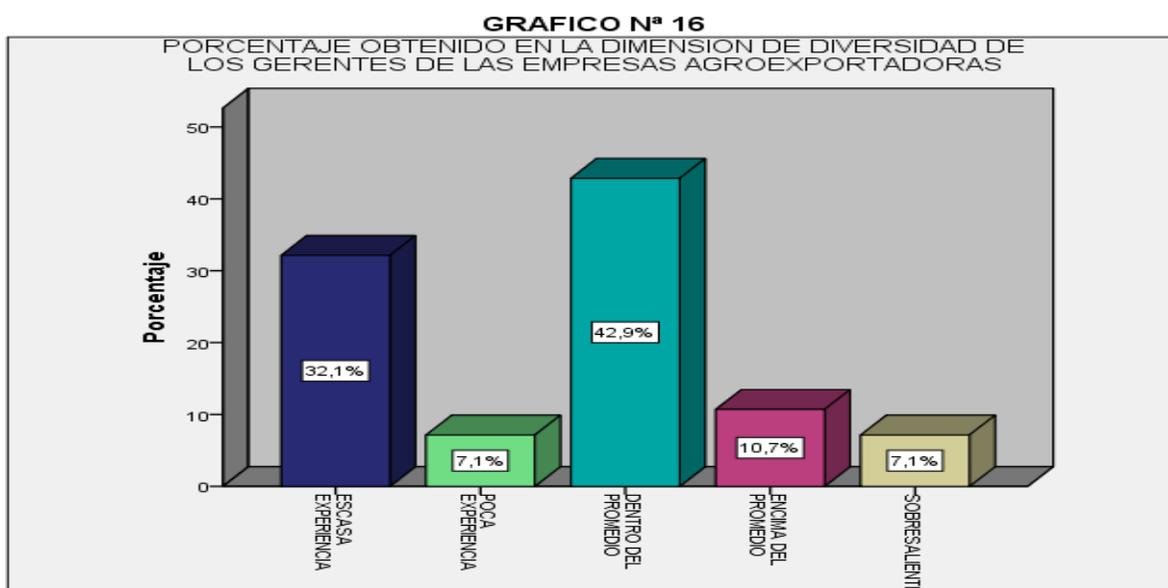
ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad. 8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad. 3 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad. 2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas. 1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.										9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad. 7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad. 5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad. 4 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.									
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
21.- Fomento la inclusión de otras personas que no son iguales a mí.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	39,3	7	25,0	1	3,6	5	17,9	3	10,7	1	3,6
22.- Trato de aprender de personas que tienen características y perspectivas diferentes a las mías.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	12	42,9	1	3,6	7	25,0	2	7,1	2	7,1	1	3,6
23.-Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	3	10,7	6	21,4	3	10,7	5	17,9	2	7,1	3	10,7	2	7,1
24.- Soy sensible a las necesidades y a los intereses de otras personas.	0	0,0	2	7,1	3	10,7	0	0,0	4	14,3	4	14,3	5	17,9	6	21,4	2	7,1	2	7,1
25.-Busco soluciones positivas de ganar ganar o de llegar a un acuerdo aceptable cuando se presentan conflictos por cuestiones de diversidad.	0	0,0	2	7,1	6	21,4	0	0,0	2	7,1	3	10,7	6	21,4	7	25,0	2	7,1	0	0,0
26.-Acepto las características únicas de los individuos y los grupos como posibles fuentes de fortaleza para la organización.	0	0,0	2	7,1	3	10,7	0	0,0	0	0,0	3	10,7	7	25,0	13	46,4	0	0,0	0	0,0
27.-Soy sensible a las diferencias que hay entre las personas y trato de encontrar la manera de trabajar con ellas	0	0,0	2	7,1	3	10,7	0	0,0	7	25,0	0	0,0	7	25,0	6	21,4	2	7,1	1	3,6
28.-Respeto las ideas, valores y tradiciones de los demás	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	7	25,0	5	17,9	8	28,6	3	10,7	3	10,7	0	0,0
29.-Identifico oportunidades para fomentar la diversidad	0	0,0	7	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,6	5	17,9	0	0,0	3	10,7	1	3,6
30.- Me esfuerzo en lo personal para ayudar a que las personas que tienen atributos diferentes a los míos, puedan tener éxito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	32,1	11	39,3	4	14,3	2	7,1	2	7,1
<b>Promedios</b>	<b>0,0</b>		<b>6,76</b>		<b>5,4</b>		<b>2,1</b>		<b>17,5</b>		<b>12,9</b>		<b>22,2</b>		<b>17,1</b>		<b>7,8</b>		<b>3,4</b>	

Se puede observar en la Tabla 15 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 22,2%; sin embargo si se toma en cuenta la sumatoria de los promedio de las respuestas desfavorables 14,26% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competencia de la Diversidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de competencia de la Diversidad en el ítem 30, el 39,3% de los gerentes manifiesta que son promedios en la habilidad de ayudar a la gente a trabajar junta, creando un ambiente de inclusión con individuos que poseen características, experiencias, perspectivas y antecedentes distintos de los propios pudiendo aprender de tales diferencias mediante la adopción y desarrollo de tendencias como la apertura intelectual.

**Tabla 16**  
**DISTRIBUCIÓN DE GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA DIMENSION DE COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
20-39	POCA EXPERIENCIA	2	7,1
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	9	32,1
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	12	42,9
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	3	10,7
90-100	SOBRESALIENTE	2	7,1
Total		28	100,0
PROMEDIO		64,21	



En la tabla 16 y gráfico 16 se puede visualizar un 39,3% en el cual se registra una carencia considerable en los conocimientos, habilidades y capacidades de esta competencia por parte de los gerentes de las empresas agroexportadoras, es decir tienen escasa experiencia en apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo.

**Tabla 17: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA ÉTICA**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.		9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.		6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.		5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.		4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.		3 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.		2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.		1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
31.-Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	21,4	3	10,7	15	53,6	1	3,6	3	10,7
32.- Soy honesto y sincero en la comunicación y solo me limitan cuestiones relacionadas con la privacidad, la igualdad y la competencia.	0	0,0	0	0,0	3	10,7	0	0,0	3	10,7	0	0,0	1	3,6	14	50,0	4	14,3	3	10,7
33.-Evaluó si mis decisiones y conductas son correctas o no.	0	0,0	0	0,0	3	10,7	0	0,0	7	25,0	0	0,0	0	0,0	8	28,6	3	10,7	2	3,6
34.-Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	3	10,7	0	0,0	14	50,0	6	21,4	2	7,1
35.-Me resisto a las presiones de otros para que observe una conducta anti ética.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	35,7	10	35,7	5	17,9	2	7,1	1	3,6
36.-Comprendo los principios y reglas de la ética	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	10	35,7	11	39,3	2	7,1	2	7,1
37.-Otros piensan que soy una persona íntegra	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	4	14,3	5	17,9	12	42,9	1	3,6	2	7,1
38.-Establezco con claridad la conducta ética que espero de otras personas y por lo regular, refuerzo estas expectativas.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	6	21,4	9	32,1	5	17,9	2	7,1	3	10,7
39.- Soy sensible a los derechos de los demás.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	21,4	3	10,7	7	25,0	9	32,1	1	3,6	2	7,1
40.- Asumo mi responsabilidad en los resultados de mis decisiones y acciones y no se los adjudico a otras personas para eludir mi responsabilidad.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	0	0,0	6	21,4	13	46,4	2	7,1	4	14,4
<b>PROMEDIOS</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>2,4</b>		<b>0,0</b>		<b>9,99</b>		<b>12,5</b>		<b>18,2</b>		<b>37,9</b>		<b>8,6</b>		<b>8,2</b>	

Se puede observar en la Tabla 17 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 37,9%; sin embargo si se toma en cuenta la sumatoria de los promedio de las respuestas desfavorables 12,39% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competencia Ética.

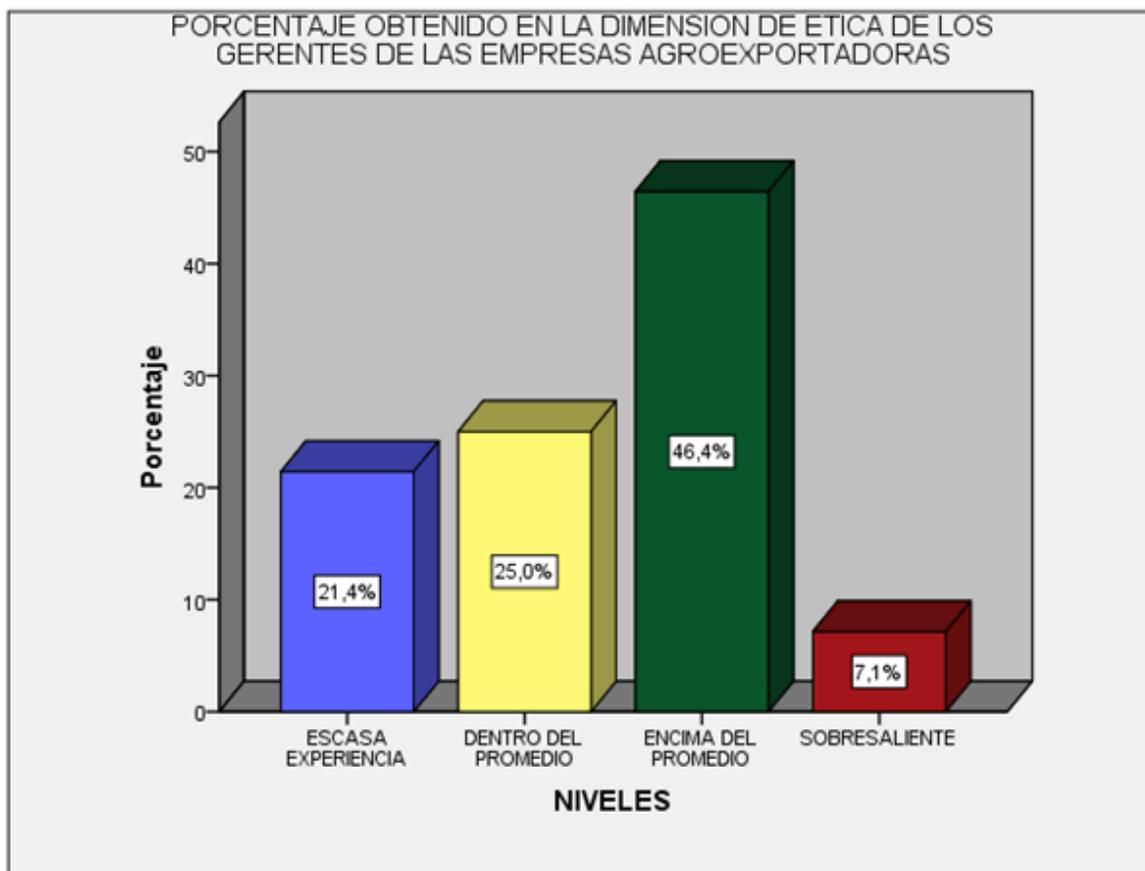
De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de Competencia Ética en el ítem 31 y el ítem 34 respectivamente, el 53,6% y 50% de los gerentes manifiesta mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales, igualmente el ser honesto, y abierto a la comunicación, con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia

**Tabla 18**

**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA DIMENSION DE COMPETENCIA ETICA**

<b>NIVELES</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-39	POCA EXPERIENCIA	0	0,0
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	6	21,4
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	7	25,0
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	13	46,4
90-100	SOBRESALIENTE	2	7,1
	Total	28	100,0
	PROMEDIO		73,93

**GRAFICO N° 18**



En la Tabla 18 y Gráfico 18 se puede visualizar un 46,4% en el cual se registra un nivel por encima del promedio en las habilidades de esta competencia por parte de los gerentes de las empresas agroexportadoras, es decir este grupo tiene la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas. Igualmente a la aplicación de disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas de la organización al tiempo de demostrar dignidad y respeto para otros en las relaciones de trabajo, la comunicación, el manejo del conflicto interpersonal, negociación y emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias.

**Tabla 19: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA TRANSCULTURAL**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.										9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.									
	8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.					7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.					6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.					5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.				
	3 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.					2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.					4 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.					1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.				
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
41.- Procuero entender y apreciar las características que hacen que una cultura particular sea única.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	11	39,3	4	14,3	1	3,6	7	25,0	2	7,1	1	3,6
42.- Trato con respeto a otras personas de otras culturas.	2	7,1	3	10,7	0	0,0	3	10,7	3	10,7	6	21,4	2	7,1	5	17,9	3	10,7	1	3,6
43.- Analizo las cuestiones gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva mundial, es decir, tengo la capacidad de pensar en términos globales y de actuar en términos locales.	2	7,1	6	21,4	8	28,6	0	0,0	3	10,7	0	0,0	3	10,7	5	17,9	0	0,0	1	3,6
44.- Trabajo de forma efectiva con miembros de distintas culturas.	5	17,9	8	28,6	4	14,3	3	10,7	0	0,0	1	3,6	0	0,0	5	17,9	1	3,6	1	3,6
45.- Me gusta experimentar otras culturas.	14	50,0	2	7,1	1	3,6	0	0,0	4	14,3	0	0,0	2	7,1	4	14,3	1	3,6	0	0,0
46.- Aprendo aspectos de aquellos que tienen antecedentes culturales diferentes a los míos.	10	35,7	3	10,7	0	0,0	0	0,0	8	28,6	0	0,0	3	10,7	3	10,7	0	0,0	1	3,7
47.- Sé cuáles culturas tienen la expectativa de que los individuos se cuiden a si mismo.	9	32,1	8	28,6	0	0,0	0	0,0	3	10,7	0	0,0	4	14,3	2	7,1	1	3,6	1	3,6
48.- Se de primera mano que algunas culturas evitan asumir riesgos y que utilizan reglas para reducir al mínimo la necesidad de manejar la incertidumbre.	5	17,9	11	39,3	0	0,0	0	0,0	3	10,7	1	3,6	4	14,3	2	7,1	2	7,1	0	0,0
49.- Sé que la naturaleza masculina o femenina de distintas sociedades afecta las relaciones interpersonales.	2	7,1	11	39,3	0	0,0	3	10,7	3	10,7	2	7,1	3	10,7	2	7,1	2	7,1	0	0,0
50.- Trabajo con efectividad con personas de otras culturas que valoran la distribución asimétrica del poder en la sociedad.	8	28,6	8	28,6	0	0,0	0	0,0	4	14,3	1	3,6	2	7,1	3	10,7	1	3,6	1	3,6
<b>PROMEDIOS</b>	<b>22,6</b>		<b>22,1</b>		<b>4,7</b>		<b>3,2</b>		<b>15,0</b>		<b>5,4</b>		<b>8,6</b>		<b>13,6</b>		<b>4,6</b>		<b>2,5</b>	

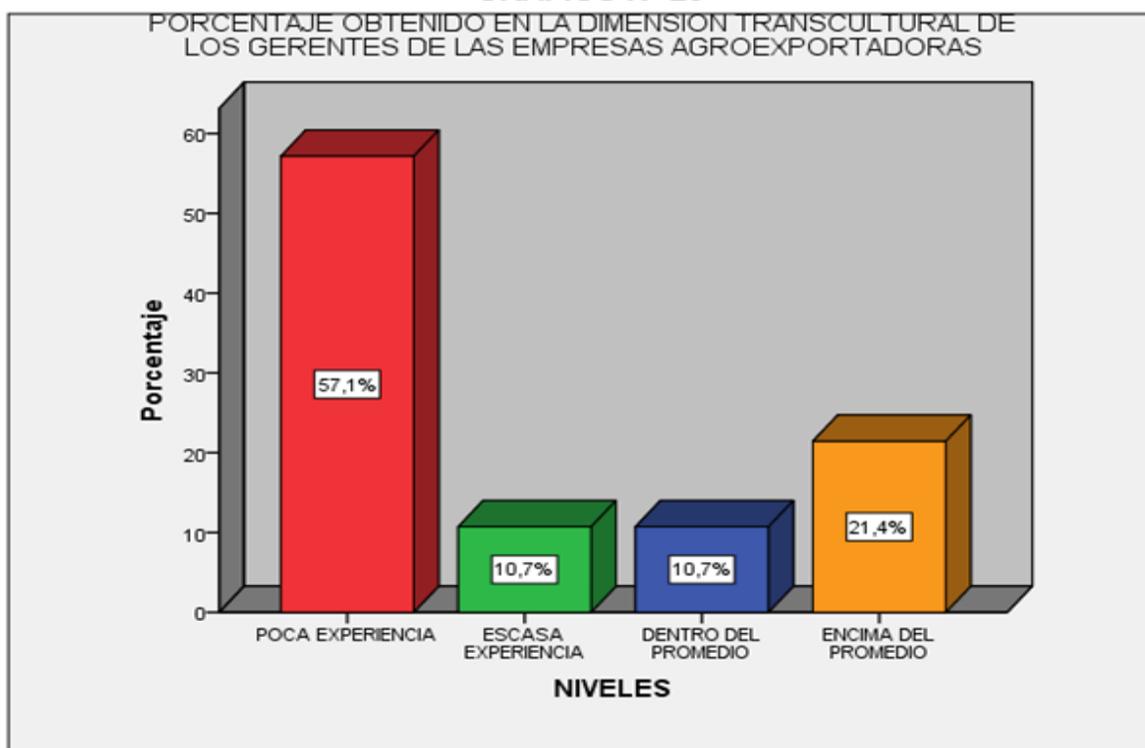
Sobre la base de los resultados obtenidos en esta dimensión, la mayor proporción de gerentes contestó en promedio desfavorablemente a los ítems formulados 22,6%. La información obtenida en el análisis de la dimensión en la Competencia Transcultural se presenta en los siguientes términos:

El 98,8% (ítem 45) de los gerentes consultados afirma que no tienen experiencia relevante en experimentar a otras culturas y el 35,7% no ha desarrollado los conocimientos, habilidades y capacidades de comprender las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad puede influir en las conductas de una persona.

**Tabla 20**  
**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS**  
**AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA**  
**DIMENSION DE COMPETENCIA TRANSCULTURAL**

<b>NIVELES</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-39	POCA EXPERIENCIA	16	57,1
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	3	10,7
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	3	10,7
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	6	21,4
90-100	SOBRESALIENTE	0	0
	Total	28	100,0
	PROMEDIO	43,14	

**GRAFICO N° 20**



En la Tabla 20 y Gráfico 20 se puede observar que la mayoría de los gerentes registran poca experiencia con un porcentaje de 57,1%; sin embargo si se suma los porcentajes correspondientes a los niveles *dentro y encima del promedio* se observa que está representado por un 32,1% la cual poseen los conocimientos, habilidades y capacidades de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos con mentalidad abierta y curiosa. En este sentido, este minoritario grupo, entiende, aprecia y usa las características que hacen peculiar una cultura determinada, y reconocer las que probablemente influyan en la conducta de una persona para reconocer y entender la forma en que los valores como el individualismo y el colectivismo afectan las decisiones de individuos y grupos. Otro aspecto resaltante de esta competencia es el motivan a los miembros de la organización con diferentes actitudes así como atender los aspectos administrativos mediante una mentalidad global, es decir pensar globalmente y actuar localmente.

**Tabla 21: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA EN EQUIPOS**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.										9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.									
	8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.										7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.									
	6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.										5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.									
3 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.										4 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.										
2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.										1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.										
1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
51.- Trabajo con efectividad en situaciones de equipos.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	10	35,7	4	14,3	10	35,7	2	7,1	0	0,0
52.- Fomento que los equipos fomenten sus logros.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,3	4	14,3	7	25,0	9	32,1	4	14,3	0	0,0
53.- Muestro responsabilidad personal y reciproca cuando se trata de alcanzar las metas del equipo.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	3	10,7	7	25,0	12	42,9	2	7,1	2	7,1
54.- Me ciño a la dinámica cuando trabajo en grupos y planteo cuestiones relevantes para que se discutan.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,3	1	3,6	7	25,0	14	50,0	2	7,1	0	0,0
55.- Propicio que los grupos trabajen en equipo y no fomento que piensen en términos de "nosotros contra ellos"	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	1	3,6	13	46,4	6	21,4	3	10,7	0	0,0
56.- Apoyo a otras personas para que alcancen metas y desempeñen tareas y los elogio cuando lo hacen bien.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	17,9	1	3,6	11	39,3	8	28,6	2	7,1	1	3,6
57.- Fomento y apoyo la creatividad e los equipos.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,3	4	14,3	3	10,7	13	46,4	3	10,7	1	3,6
58.- Comparto el crédito con los demás.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	0	0,0	4	14,3	16	57,1	4	14,3	2	7,1
59.- Motivo a los miembros del equipo para que trabajen con miras a metas comunes.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	0	0,0	10	35,7	11	39,3	4	14,3	1	3,6
60.- Sé utilizar tecnologías de información de groupware y otras más con el propósito de alcanzar las metas del equipo.	5	17,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	21,4	5	17,9	8	28,6	1	3,6	2	7,1	1	3,6
<b>PROMEDIOS</b>	<b>1,2</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>12,9</b>		<b>10,4</b>		<b>26,3</b>		<b>35,7</b>		<b>10,0</b>		<b>2,9</b>	

Se puede observar en la Tabla N° 21 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 35,7%; sin embargo si se toma en cuenta la sumatoria de los promedio de las respuestas desfavorables 14,1% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competencia en Equipos.

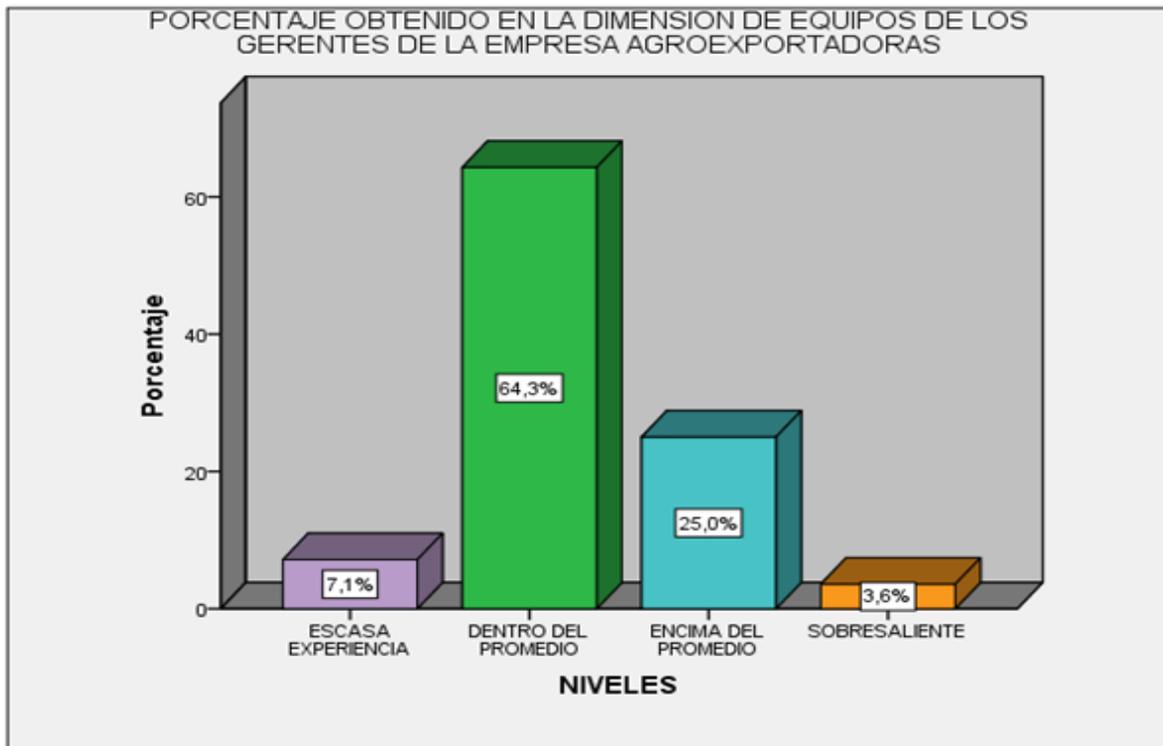
De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de Competencia en Equipos en el ítem 54 y el ítem 58 respectivamente, el 50,0% y 57,1% de los gerentes manifiesta que dirigen las actividades definiendo las responsabilidades y las tareas del equipo. Y asumen una responsabilidad reciproca en la consecución de las metas del equipo.

**Tabla 22**

**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA DIMENSION DE COMPETENCIA DE EQUIPOS**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
20-39	POCA EXPERIENCIA	0	0,0
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	2	7,1
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	18	64,3
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	7	25,0
90-100	SOBRESALIENTE	1	3,6
	Total	28	100,0
	PROMEDIO	71,75	

**GRAFICO N° 22**



Los resultados obtenidos evidencian que el concepto que tienen los gerentes respecto a la dimensión de la Competencia en Equipos es favorable evidenciándose que la mayor proporción se encuentra en un nivel *dentro del promedio*.

Los resultados del cuadro mostrado anteriormente permiten afirmar que el 64,3% de los gerentes señalaron que tienen la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir equipos para el logro de las metas organizacionales. Para ello, deberá determinar las circunstancias en que es apropiado un enfoque de equipo y, cuando así se define, el tipo de equipo que deba usarse al igual que participar en el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo y participar o proporcionar el liderazgo, asignar las responsabilidades, establecer sentido de rendición mutua de cuentas. Igualmente implica aplicar métodos y tecnologías para la adecuada toma de decisiones y manejo de conflictos en el equipo.

**Tabla 23: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIA PARA EL CAMBIO**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.		9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.		6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.		5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.		4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.		3 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.		2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.		1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
61.- Cuento con las habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	28,6	7	25,0	7	25,0	3	10,7	3	10,7	0	0,0
62.- Puedo diagnosticar las presiones para realizar un cambio y la resistencia a éste.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14	50,0	4	14,3	3	10,7	5	17,9	1	3,6	1	3,6
63.- Preparo a las personas para que sepan administrar el cambio.	0	0,0	7	25,0	3	10,7	0	0,0	10	35,7	2	7,1	1	3,6	0	0,0	5	17,9	0	0,0
64.- Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar en equipo, al departamento y a la organización entera.	2	7,1	0	0,0	5	17,9	0	0,0	10	35,7	5	17,9	1	3,6	3	10,7	1	3,6	1	3,6
65.- Sé diagnosticar la cultura de una empresa.	7	25,0	3	10,7	1	3,6	6	21,4	0	0,0	2	7,1	3	10,7	4	14,3	0	0,0	1	3,6
66.- Utilizo diversas tecnologías para lograr un cambio exitoso.	2	7,1	3	10,7	6	21,4	2	7,1	3	10,7	5	17,9	2	7,1	2	7,1	2	7,1	1	3,6
67.- Entiendo cómo se utilizan diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.	4	14,3	12	42,9	0	0,0	0	0,0	3	10,7	1	3,6	3	10,7	4	14,3	0	0,0	1	3,6
68.- Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.	3	10,7	0	0,0	3	10,7	3	10,7	4	14,3	3	10,7	7	25,0	1	3,6	2	7,1	2	7,1
69.- Puedo negociar y resolver los conflictos que suelen formar parte de todo cambio importante.	2	7,1	0	0,0	6	21,4	0	0,0	8	28,6	6	14,3	2	7,1	2	7,1	2	7,1	2	7,1
70.- Comprendo la influencia que las culturas organizacionales ejercen en el cambio organizacional.	5	17,9	3	10,7	2	7,1	3	10,7	7	25,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	4	14,3	0	0,0
<b>PROMEDIOS</b>	9,1		10,0		9,3		5,0		24,0		11,8		10,4		9,3		7,1		3,2	

Sobre la base de los resultados obtenidos en esta dimensión, la mayor proporción de gerentes contestó en promedio desfavorablemente a los ítems formulados 24%. La información obtenida en el análisis de la dimensión en la competencia del cambio se presenta en los siguientes términos:

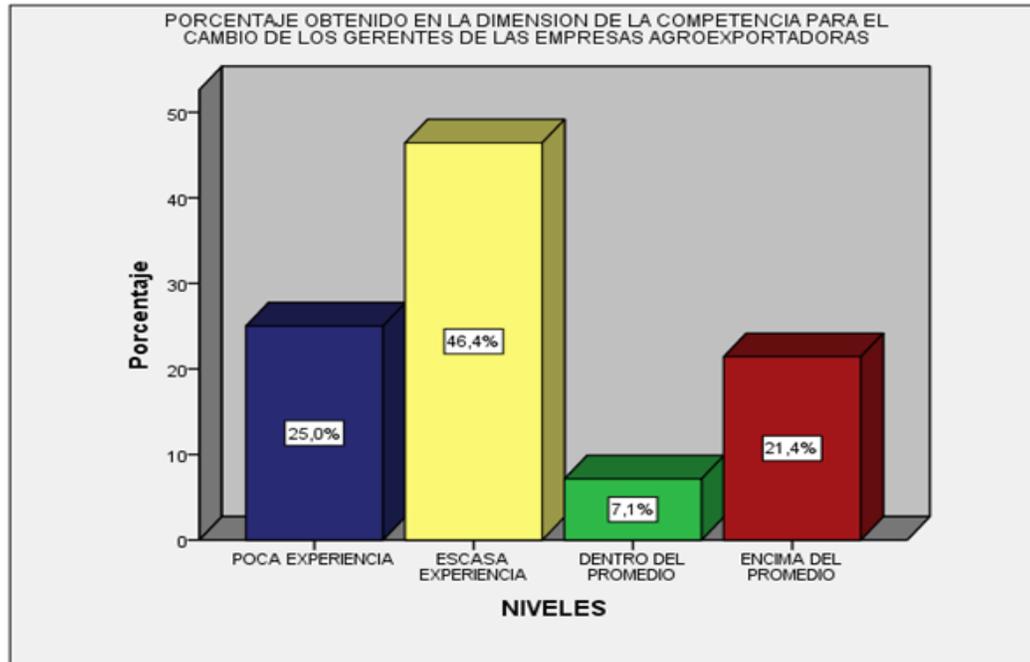
El 50% (ítem 62) de los gerentes consultados afirma que tienen carencias en la diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas y el 35,7% no aplica, busca o adquiere conocimientos, habilidades y capacidades nuevas para encontrar de forma constantes mejoras.

**Tabla 24**

**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA DIMENSION DE COMPETENCIA PARA EL CAMBIO**

NIVELES		Frecuencia	Porcentaje
20-39	POCA EXPERIENCIA	7	25,0
40-59	ESCASA EXPERIENCIA	13	46,4
60-74	DENTRO DEL PROMEDIO	2	7,1
75-89	ENCIMA DEL PROMEDIO	6	21,4
90-100	SOBRESALIENTE	0	0
	Total	28	100,0
	PROMEDIO	51,96	

**GRAFICO N° 24**



En la Tabla 24 y Gráfico 24 se puede observar que la mayoría de los gerentes registran *escasa experiencia* con un porcentaje de 46,4%; sin embargo si se suma los porcentajes correspondientes a los niveles *dentro y encima del promedio* se observa que está representado por un 28,5% la cual poseen habilidad de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona. En esta dimensión implica aplicar las seis competencias descritas anteriormente en el diagnóstico, desarrollo, y puesta en práctica de los cambios requeridos mediante la aplicación del liderazgo en el proceso de cambio planeado con la intención de determinar la presión y resistencia al cambio que pudiere observarse en situaciones específicas para así aplicar modelos de sistemas para buscar, compartir e introducir el cambio organizacional, mejoras constantes y creatividad.

**Tabla 25: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN COMPETITIVIDAD**

ITEMS	10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.		9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.		7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.		6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.		5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.		4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.		2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento/habilidad/capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.		1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
71.- Analizo los asuntos gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva que favorezca a un clima de negocios efectivo.	0	0,0	8	28,6	5	17,9	3	10,7	1	3,6	0	0,0	6	21,4	1	3,6	3	10,7	1	3,6
72.-Evaluó si mis decisiones favorecen a mejorar la infraestructura.	0	0,0	2	7,1	3	10,7	3	10,7	8	28,6	0	0,0	4	14,3	3	10,7	4	14,3	1	3,6
73.- Analizo acciones para procurar mejorar la proximidad a los mercados internacionales.	0	0,0	2	7,1	3	10,7	3	10,7	0	0,0	0	0,0	6	21,4	6	21,4	2	7,1	0	0,0
74.- Fomento y apoyo acciones para lograr mejor acceso a los mercados internacionales.	0	0,0	0	0,0	5	17,9	0	0,0	6	21,4	5	17,9	3	10,7	7	25,0	1	3,6	1	3,6
75.-Analizo la gestión empleando herramientas de gestión de la calidad.	0	0,0	0	0,0	3	10,7	0	0,0	7	25,0	1	3,6	3	10,7	11	39,3	2	7,1	1	3,6
76.-Identifico con criterio las deficiencias o dificultades tecnológicas.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	1	3,6	4	14,3	10	35,7	4	14,3	7	25,0	0	0,0
77.-Realizo acciones para propiciar un control de calidad sobre el producto final, materia prima, insumos, materiales y otros usados.	0	0,0	2	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,7	9	32,1	4	14,3	9	32,1	1	3,6
78.-Cuento con los conocimientos requeridos para facilitar una gestión medioambiental.	2	7,1	0	0,0	3	10,7	0	0,0	8	28,6	0	0,0	9	32,1	2	7,1	2	7,1	2	7,1
79.-Estoy consciente de las actividades que se desarrollan a mi cargo sean satisfactorios de modo que el producto resultante sea el adecuado.	0	0,0	0	0,0	3	10,7	3	10,7	0	0,0	0	0,0	5	17,9	8	28,6	7	25,0	2	7,1
80.-Poseo los conocimientos requeridos para facilitar una gestión de calidad basada en la Normalización y Certificación.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	4	14,3	7	25,0	7	25,0	8	28,6	0	0,0
<b>PROMEDIOS</b>	<b>0,8</b>		<b>5,7</b>		<b>9,0</b>		<b>4,3</b>		<b>11,8</b>		<b>6,1</b>		<b>22,1</b>		<b>19,0</b>		<b>10,1</b>		<b>3,2</b>	

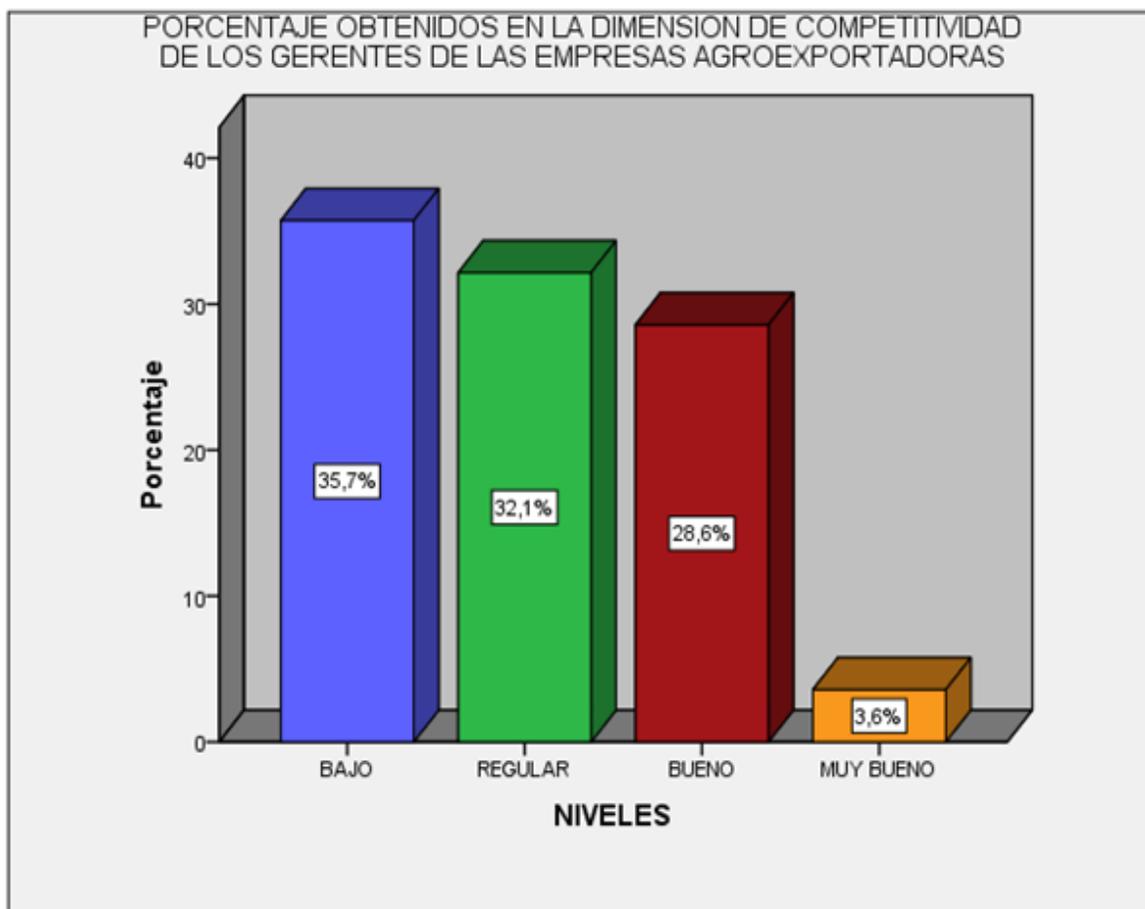
Se puede observar en la Tabla 25 que la mayor proporción de respuestas correspondiente a esta dimensión en promedio arrojaron resultados favorables 22,1%; sin embargo si se toma en cuenta la sumatoria de los promedio de las respuestas desfavorables 31,6% se puede inferir que una muestra mínima apenas cumple con los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman la dimensión de Competitividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de competitividad en el ítem 76 y el ítem 77 respectivamente, el 35,7% y 32,1% de los gerentes manifiesta que identifican con criterio las deficiencias o dificultades tecnológicas. Y asumen realizar acciones para propiciar un control de calidad sobre el producto final, materia prima, insumos, materiales y otros usados.

**Tabla 26**  
**DISTRIBUCION DE GERENTES DE LAS EMPRESAS**  
**AGROEXPORTADORAS SEGÚN LOS NIVELES OBTENIDOS EN LA**  
**DIMENSION DE COMPETITIVIDAD**

<b>NIVELES</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-39	MUY BAJO	0	0,0
40-59	BAJO	10	35,7
60-74	REGULAR	9	32,1
75-89	BUENO	8	28,6
90-100	MUY BUENO	1	3,6
	Total	28	100,0

**GRAFICO N° 26**



Los resultados obtenidos evidencian que los gerentes respecto a la dimensión de la competitividad son favorables.

Se evidencia que la mayor proporción se encuentra en un nivel bajo; sin embargo los resultados de la Tabla 26 y Gráfico 26 permiten afirmar que el 35,12% de los gerentes señalaron que tienen la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y la situación productiva, el desempeño exportador, y las condiciones de los mercados internacionales.

### C. Comprobación de Hipótesis

Una vez recolectado los datos de la investigación, se procedió a realizar el análisis correspondiente, mediante la aplicación de los fundamentos de la Estadística descriptiva; en la que se utilizó la “Chi cuadrada ( $X^2$ )” con la finalidad de establecer si existe o no la relación o correlación entre las variables en estudio.

Hernández et al (2010) define que el análisis de la información es una prueba estadística que evalúa las hipótesis correlacionales acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones, donde cada dimensión contiene una variable; a su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías. Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde; “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada en cada celda

“E” es la frecuencia esperada en cada celda.

La interpretación de esta prueba, proviene de la distribución muestral denominada  $X^2$ , donde los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad, el cual se halla mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1) (c - 1)$$

Donde; “r “ es el número de renglones del cuadro de contingencia  
“c “ es el número de columnas del cuadro de contingencia.

**a. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA DE PERSONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

Hipótesis :	
H1:	La Competencia Personal de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
Ho:	La Competencia Personal de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 28**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,285 <sup>a</sup>	3	,016
Razón de verosimilitudes	10,640	3	,014
N de casos válidos	28		

## INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 28, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia Personal en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

b. **PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación.

Hipótesis :
H1 La Competencia para la Comunicación de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
H <sub>0</sub> : La Competencia para la Comunicación de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 29**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,194 <sup>a</sup>	6	,009
Razón de verosimilitudes	21,160	6	,002
N de casos válidos	28		

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 29, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia para la Comunicación en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

**c. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA DE LA DIVERSIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

<b>Hipótesis :</b>	
H1	La Competencia de la Diversidad de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
Ho:	La Competencia de la Diversidad de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 30**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,932 <sup>a</sup>	12	,011
Razón de verosimilitudes	20,245	12	,053
N de casos válidos	28		

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 30, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia de la Diversidad en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula Ho. Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

**d. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA ÉTICA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

Hipótesis :	
H1:	La Competencia Ética de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
Ho:	La Competencia Ética de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 31**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,324 <sup>a</sup>	9	,001
Razón de verosimilitudes	24,269	9	,004
N de casos válidos	28		

## INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 31, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia Ética en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

### e. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA TRANSCULTURAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

Hipótesis :	
H1	La Competencia Transcultural de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
H0:	La Competencia Transcultural de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 32**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,583 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitudes	41,154	9	,000
N de casos válidos	28		

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 32, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia Transcultural en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

**f. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA EN EQUIPOS EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

<b>Hipótesis :</b>	
H1	La Competencia en Equipos de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
Ho:	La Competencia en Equipos de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 33**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,052 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitudes	17,403	9	,043
N de casos válidos	28		

#### **INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 33, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia en Equipos en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula Ho. Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

**g. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA GERENCIAL CORRESPONDIENTE A LA DIMENSION DE COMPETENCIA PARA EL CAMBIO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.**

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

Hipótesis :	
H1	La Competencia para el Cambio de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.
Ho:	La Competencia para el Cambio de los gerentes no podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima.

**Tabla 34**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,968 <sup>a</sup>	12	,015
Razón de verosimilitudes	28,087	12	,005
N de casos válidos	28		

## INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 34, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de la competencia gerencial de la dimensión Competencia para el Cambio en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

### h. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS.

Desde una perspectiva correlacional la dimensión de competencias gerenciales y la competitividad han sido analizadas mediante el coeficiente de correlación de Chi cuadrado con la finalidad de establecer la relación significativa que existe entre las dos variables de la investigación

Hipótesis :
H1 Las Competencias Gerenciales podrían influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima..
Ho: Las Competencias Gerenciales no podrían influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima..

**Tabla 35**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,985 <sup>a</sup>	6	,003
Razón de verosimilitudes	21,907	6	,001
N de casos válidos	28		

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 35, se presenta la prueba de hipótesis para probar la influencia de las Competencias Gerenciales en la Competitividad. La prueba resultó ser significativa ( $p < 0.05$ ) lo que implica Rechazar la Hipótesis Nula  $H_0$ . Por consiguiente se sostiene que existe influencia de la variable independiente a la variable dependiente.

### 3.2. CONCLUSIONES

Después de evaluar, sopesar y tamizar los resultados de esta investigación se concluye que Las Competencias Gerenciales influyen en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte (Barranca – Huaura y Huaral) de la Región Lima, porque el valor de la prueba de la significancia asintótica es de 0,16 por lo cual se afirma que existe influencia de la variable independiente en la variable dependiente. Esta conclusión se confirma detallando seguidamente los resultados de la prueba de las hipótesis secundarias que a continuación se detalla:

- a. La Competencia Personal influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,16, observándose que la competitividad de las empresas exportadoras alcanza estándares buenos gracias a la perseverancia de sus gerentes ante obstáculos o críticas en todos los niveles administrativos, a pesar de que muchos de estos gerentes no tienen claras sus metas personales y laborales.
- b. La Competencia para la Comunicación influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,009, observándose que la competitividad de las empresas agroexportadoras alcanza estándares buenos gracias a la comunicación formal, informal y de negociación realizada por sus gerentes en todos los niveles administrativos.
- d. La Competencia para la Diversidad influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,011, encontrándose que los gerentes valoran las características singulares de los individuos y los grupos.
- e. La Competencia Ética influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, es la segunda competencia en orden de valor que influye en la competitividad de las empresas

agroexportadoras alcanzando un valor de significancia asintótica de 0,001, esto implica que la formación de principios éticos de los gerentes está *dentro del promedio* y garantiza resultados favorables para la competitividad de las empresas agroexportadoras.

- f. La Competencia Transcultural influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,000, esta situación no permite mejorar la competitividad de las empresas ya que los gerentes carecen de esta competencia y no tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave y por consiguiente afecta a la competitividad de las empresas agroexportadoras.
- g. La Competencia en Equipo influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,000, al considerarse que los resultados de trabajo en conjunto, con una filosofía de trabajo en equipo, logran mejores resultados.
- h. La Competencia para el Cambio influye en la competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, porque el valor de significancia asintótica es de 0,003, esta situación no permite mejorar la competitividad de las empresas ya que los gerentes carecen de esta competencia y no podrán reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o transformaciones enteramente nuevas de personas, tareas, estrategias, estructuras o las tecnologías en el área de responsabilidad del gerente.

### 3.3. RECOMENDACIONES

- a. Se debe mejorar la Competencia Personal ya que son las competencias que afectan en un 53,10 % a la competitividad de las empresas agroexportadoras de la Región Lima, por eso se debe evaluar y establecer metas en la vida personal y laboral, realizando talleres de desarrollo personal.
- b. La mejora de la Competencia para la Comunicación se debe basar en el uso de las herramientas como las TICs y propiciar una actitud para atender a las personas y de compartir siempre información, para lo cual se deberá adquirir tecnologías de información y comunicación y además de preparar al personal en el uso de ellas.
- c. Se debe mejorar la Competencia de la Diversidad aceptando las características únicas de los individuos y los grupos como posibles fuentes de fortalezas, buscar que las personas aprendan de otras que tienen perspectivas diferentes y que puedan tener éxito.
- d. Se debe fortalecer la Competencia Ética proporcionando un respeto por los derechos de los demás, y supervisar que las conductas de los miembros de las empresas agroexportadoras siempre sean las correctas, para conseguir esto se desarrollará seminarios y talleres que conlleven a reflexionar sobre el papel que debe desempeñar un gerente.
- e. Se debe mejorar la Competencia Transcultural buscando conocer otras culturas, buscando trabajar con personas de otras culturas, buscando insertar a otros profesionales de otros países con diferencias culturales en especial de países a los cuales se exportan o se piensan exportar, para esto se puede viabilizar viajes al exterior del país de los gerentes para que conozcan otras culturas y su incidencia en los negocios.
- f. La Competencia en Equipo se deberá fortalecer buscando la efectividad en los trabajos en equipos, que los equipos fomenten sus logros y que elogien su desempeño cuando logren sus metas, para eso se desarrollará talleres para la conformación de equipos, integración de equipos y desarrollo de equipos de alto rendimiento.

g. Se debe mejorar la Competencia para el Cambio realizando talleres para que los gerentes logren un cambio, preparar a las personas para implementar un cambio proyectado y usar nuevas tecnologías para un cambio exitoso e identificar la influencia que la cultura organizacional ejerce en la posibilidad de lograr el cambio en la organización, siendo que este cambio debe ser planeado para evitar la incertidumbre en los gerentes y conseguir su apoyo con las nuevas propuestas en beneficio de la empresa agroexportadora.

### 3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Arias Segura, Joaquín & Farro Ortiz, César (2010). *La variación de precios y su impacto sobre los ingresos agrarios y el acceso a los alimentos en el Valle de Huaura, Perú*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Lima. Perú: ICCA.
2. Alles, Martha (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (3ª Ed.). Buenos Aires. Argentina: Granica.
3. Alfaro, I. & Rivarola, I. (2005). *Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración. Pontificia Universidad Católica del Perú.
4. Chiavenato, Idalberto. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias los nuevos Paradigmas*. (5ª Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
5. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (4ª Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
6. Córdova, I. (2013). *Estadística. Aplicada a la investigación* (1ª Ed.). Lima. Perú: San Marcos.
7. Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª Ed.). México: CENGAGE Learning.
8. Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Tesis de postgrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. [Documento en línea]. [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf) (Consultado el 04-10-2014).
9. García, Yordanis y Reyes, Lixania (2010). *Metodología para determinar las competencias laborales*. MINBAS. Cuba. [Documento en línea]. [http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/produccion\\_intelectual/competenciaslaborales.pdf](http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/produccion_intelectual/competenciaslaborales.pdf) (Consultado el 04-10-2013).

10. Gobierno Regional de Lima. *Dirección Regional de Agricultura Lima*. (2008). *Plan Estratégico Sectorial Regional Agrario 2009-2015*.
11. Griffin, Ricky. (2011). *Administración*. (10ª Ed.). México: Cengage Learning.
12. Hellriegel, Don ; Jackson, Susan y Slocum, Jhon. (2009); *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11ª Ed.). México: Editorial Thomsom.
13. Hellriegel, Don y Slocum, Jhon. (2009); *Comportamiento Organizacional*. (12ª Ed.). México: CENGAGE Learning.
14. Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª Ed.). México, D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana.
15. Hernández Juárez, José. *El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servicios público, como una propuesta de formación* Daena: International Journal of GoodConscience. 5(2) 1-15. Octubre 2010. [Documento en línea]. [http://www.spentamexico.org/v5-n2/5\(2\)1-15.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n2/5(2)1-15.pdf) (Consultado el 10-08-2012).
16. Instituto de Economía y Empresa. A-Z. *Competitividad de las Regiones en el Perú*. Microfinanzas : Gestión y Desarrollo. Vol. 3. Nº 70. 2011.
17. Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, A. (2014). *Formación en competencias gerenciales*. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Tesis. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. [Documento en línea]. <http://132.248.9.34/hevila/Estudiosgerenciales/2014/vol30/no132/10.pdf> (Consultado el 10-10-2014).
18. López P., Carlos (2006). *Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el desempeño del Corporate Venturing*.
19. Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2007). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2ª Ed.). México: International Thomson Editores.
20. Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica*

- Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014. Tesis de postgrado. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. [Documento en línea].*  
[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena\\_Juna\\_Wilma\\_Anita.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf) (Consultado el 15-11-2014)
21. Molina García, María. *Análisis de las Competencias Laborales a Nivel Gerencial en el Sector Automotriz con egresados de una Universidad Pública del Estado de Guanajato* Daena: International Journal of GoodConscience. 7(2) 24-41. Julio 2012. [Documento en línea].  
[http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)24-41.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)24-41.pdf) (Consultado el 15-07-2012)
  22. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007). *Plan estratégico Regional de Exportación de Lima Provincias.*
  23. Newstron, Jhon. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo.* (12ª Ed.). México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores.
  24. Olvera, Víctor. (2007). *Las competencias laborales: una estrategia para la profesionalización de servidores públicos municipales. Tesis de Postgrado. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional. México.* [Documento en línea].  
<http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2158> (Consultado el 02-10-2013).
  25. Polanco, Nisseli (2006). *Selección de personal basada en competencias laborales, caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A. Tesis de Postgrado. Universidad de San Carlos de Guatemala.* [Documento en línea].  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1171.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf) (Consultado el 02-10-2013)
  26. Porter, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* Edit. Plaza & Jané Editores.
  27. Reinoso, Alan; Queija de la Sota, Sandra y Rasmussen, Milagros (2006). *Tratado de Libre Comercio Perú – EE.UU. Un Balance Crítico.* Con el Apoyo de LATN Red Latinoamericana de Política Comercial y CISEPA

Pontificia Universidad Católica del Perú – Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas.

28. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. (10ª Ed.). México: Pearson Educación.
29. Robbins S.P. y Judge T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13º Ed). Naucalpan de Juárez, Estado de México. Prentice Hall.
30. Schermerhorn, Jhon. (2010). *Administración*. (2ª Ed.). México: Limusa Wiley.
31. Tortajada, E.; Fernández, I. & Galbadón, D. (2008) *Competitividad y Rentabilidad*. Edit. Ingenio. España.
32. Vera, O. (2010). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/ 2010*. Tesis. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. [Documento en línea]. [http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/221/106\\_2013\\_Vera\\_Echenique\\_OG\\_FLCJ\\_Administracion\\_2012\\_Resumen.pdf?sequence=2](http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/221/106_2013_Vera_Echenique_OG_FLCJ_Administracion_2012_Resumen.pdf?sequence=2) (Consultado el 02-10-2014).

### 3.5. ANEXOS

#### 3.5.1. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Indicadores
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida las Competencias Gerenciales influyen en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, 2014?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿En qué medida la Competencia Personal de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p> <p>¿En qué medida la Competencia para la Comunicación de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Establecer la influencia de las Competencias Gerenciales en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, período 2014.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Establecer la influencia de la Competencia Personal de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p> <p>Determinar la influencia de la Competencia para la Comunicación de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Las Competencias Gerenciales podrían influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima, período 2014.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> La Competencia Personal de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p> <p>La Competencia para la Comunicación de los gerentes i podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p><b>Competencias Gerenciales</b> Competencia personal.</p> <p>Competencia para la Comunicación.</p> <p>Competencia para la Diversidad.</p> <p>Competencia Ética</p>	<p>Personalidad y actitudes propios y de los demás. Motivos para trabajar y emociones de los demás. Metas de desarrollo laboral y personal. Administración del tiempo. Transmisión de información. Comunicación informal. Comunicación formal. Negociación. Inclusión de personas. Mentalidad abierta. Aplicación de normas y reglamentos y otros. Estimulo a la creatividad e innovación. Valores y principios. Códigos y conducta ética. Responsabilidad por los resultados. Integridad y conducta ética. Ímpetu y flexibilidad personal. Equilibrio entre la vida personal</p>

<p>¿En qué medida la Competencia para la Diversidad de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p>Establecer la influencia de la Competencia para la Diversidad de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>La Competencia para la Diversidad de los gerentes i podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>Competencia Transcultural .</p>	<p>y laboral. Conocimiento y desarrollo de uno mismo. Conocimiento y comprensión de culturas. Apertura y sensibilidad cultural. Diseño de equipos. Creación de entorno de apoyo.</p>
<p>¿En qué medida la Competencia Ética de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p>Determinar la influencia de la Competencia Ética de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>La Competencia Ética de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>Competencia en Equipo.</p>	<p>Adm. Dinámica del equipo. Actitud para implementar cambios. Adquisición de conocimientos. Generador de ideas. Actitud positiva.</p>
<p>¿En qué medida la Competencia Transcultural de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p>Determinar la influencia de la Competencia Transcultural de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>La Competencia Transcultural de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p><b>Competitividad</b></p>	<p>Clima de negocio Infraestructura Proximidad a los mercados Acceso a los mercados Trabajo y management Tecnología. Materias primas, insumos y materiales Gestión medioambiental</p>
<p>¿En qué medida la Competencia en Equipos de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p>Determinar la influencia de la Competencia en Equipos de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>La Competencia en Equipos de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>Productos y procesos</p>	<p>Aseguramiento de la calidad. Gestión de calidad basado en la Normalización y Certificación.</p>

<p>¿En qué medida la Competencia para el cambio de los gerentes podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima?</p>	<p>Determinar la influencia de la Competencia para el Cambio de los gerentes en la Competitividad de las empresas agroexportadora ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>	<p>La Competencia para el Cambio de podría influir en la Competitividad de las empresas agroexportadoras ubicadas en las Provincias de la Zona Norte de la Región Lima.</p>		
---	--	---	--	--

### 3.5.2. Cuestionario

#### Cuestionario sobre Competencias Gerenciales y Competitividad de las empresas agroexportadoras

El presente cuestionario tiene como propósito realizar un estudio de investigación con fines académicos respecto a las Competencias Gerenciales y la Competitividad de las empresas agroexportadoras. Se agradece anticipadamente su atención para responder a las preguntas.

#### I. Datos Generales :

Marque con una X según corresponda:

a. Edad

Menos de 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Menos de 55 años	

b. Sexo

Masculino	
Femenino	

c. En que nivel administrativo se desempeña en la empresa?

Institucional o Alta Dirección	
Intermedio o Gerencial	
Supervisión u Operacional	

d. ¿Cuántos años viene desempeñándose en este nivel administrativo?

Entre 1 mes a 1 año	
Entre 2 años a 3 años	
Entre 4 años a 5 años	
Entre 6 años a más años	

e. ¿Cuál es su profesión ?

---

f. ¿Tiene estudios a nivel de postgrado ?

NO		SI	
----	--	----	--

g. ¿En qué situación se encuentran ?

Concluidos	
No concluidos	

h. ¿Qué grados y/o títulos tiene?

Grado de Bachiller	
Título Profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros :	

i. ¿Qué tipos de estudios realizó sobre Gerencia u otros temas relacionados (ejemplo : Dirección de Empresas, Gerencia Empresarial, Gerencia Estratégica, etc.)?

Curso	
Diplomado	
Especialización	
¿Cuál?	

j. ¿Hace cuántos años recibió estos estudios sobre Gerencia u otros temas relacionados?

Entre 1 mes a 1 año	
Entre 2 años a 3 años	
Entre 4 años a 5 años	
Entre 6 años a más años	

## II. Instrucciones:

1. Los enunciados de este cuestionario describen los conocimientos/habilidades/capacidades específicas que se necesitan para ser un gerente con competencias gerenciales y que favorezca a la competitividad de la empresa.

En el enunciado de cada conocimiento/habilidad/capacidad específico, evalúese sobre una escala de 1 a 10, con base en las descripciones que se presentan a continuación.

10 **Soy sobresaliente** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

9 **Soy muy bueno** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

8 **Soy bueno** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

7 **Soy promedio** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

6 **Apenas cumplo** con este conocimiento/habilidad/capacidad.

5 **Tengo carencias** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

4 **Estoy débil** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

3 **Estoy muy débil** en este conocimiento/habilidad/capacidad.

2 **Tengo un poco de experiencia relevante** en este conocimiento /habilidad /capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.

1 **No tengo experiencia relevante.** Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad

2. En el espacio en blanco que aparece junto a cada conocimiento/habilidad/capacidad de la lista anote el número de la escala anterior que, en su opinión, le describa mejor. Elija el número que le indique cómo es usted en realidad y no cómo le gustaría ser.

## ENUNCIADOS DE CONOCIMIENTOS/HABILIDADES/CAPACIDADES

ENUNCIADOS	ESCALA
1. Estoy consciente de mi conducta personal y de cómo afecta a otros.	
2. Soy capaz de establecer prioridades y de administrar el tiempo.	
3. Conozco mis limitaciones personales y pido ayuda cuando la necesito.	
4. Evalúo y establezco las metas de mi vida personal y laboral.	
5. Asumo la responsabilidad de mis decisiones y de mi administración personal.	
6. Persevero cuando encuentro obstáculos o críticas.	
7. No me promuevo a mi mismo ni soy arrogante.	
8. Me recupero con rapidez de los fracasos y aprendo de mis errores.	
9. Siempre estoy tratando de aprender algo.	
10. Busco retroalimentación de forma abierta y sin colocarme a la defensiva.	
11. Organizo y presento ideas de forma efectiva.	
12. Detecto y comprendo los valores, motivos y emociones de otros.	
13. Presento con claridad y de forma concisa los materiales escritos.	
14. Escucho de forma activa y sin prejuicios.	
15. Respondo debidamente a la retroalimentación positiva y a la negativa.	
16. Estoy consciente de los mensajes no verbales y soy sensible a ellos.	
17. Retengo la atención de las personas cuando me comunico con ellas.	
18. Estoy siempre dispuesto a compartir información.	
19. Expreso mis necesidades, opiniones y preferencias personales sin ofender a los demás.	
20. Utilizo una serie de recursos de cómputo (electrónicos) para comunicarme.	
21. Fomento la inclusión de otras personas que no son iguales a mí.	
22. Trato de aprender de personas que tienen características y perspectiva diferentes a las mías.	
23. Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas.	
24. Soy sensible a las necesidades y a los intereses de otras personas.	
25. Busco soluciones positivas de ganar-ganar o de llegar a un acuerdo aceptables cuando se presentan conflictos por cuestiones de diversidad.	
26. Acepto las características únicas de los individuos y los grupos como posibles fuentes de fortaleza para la organización.	
27. Soy sensible a las diferencias que hay entre las personas y trato de encontrar la manera de trabajar con ellas.	
28. Respeto las ideas, valores y tradiciones de los demás.	
29. Identifico oportunidades para fomentar la diversidad.	
30. Me esfuerzo en lo personal para ayudar a que las personas que tienen atributos diferentes a los míos puedan tener éxito.	

31. Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.	
32. Soy honesto y sincero en la comunicación y sólo me limitan cuestiones relacionadas con la privacidad, la legalidad y la competencia.	
33. Evalúo si mis decisiones y conductas son correctas o incorrectas.	
34. Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.	
35. Me resisto a las presiones de otros para que observe una conducta contraria a la ética.	
36. Comprendo los principios y las reglas de la ética.	
37. Otros piensan que soy una persona íntegra.	
38. Establezco con claridad la conducta ética que espero de otras personas y por lo regular refuerzo estas expectativas.	
39. Soy sensible a los derechos de los demás.	
40. Asumo mi responsabilidad en los resultados de mis decisiones y acciones y no se los adjudico a otras personas para eludir mi responsabilidad.	
41. Procuro entender y apreciar las características que hacen que una cultura particular sea única.	
42. Trato con respeto a otras personas de otras culturas.	
43. Analizo las cuestiones gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva mundial; es decir, tengo la capacidad de pensar en términos globales y de actuar en términos locales.	
44. Trabajo de forma efectiva con miembros de distintas culturas.	
45. Me gusta experimentar otras culturas.	
46. Aprendo aspectos de aquellos que tienen antecedentes culturales diferentes a los míos.	
47. Sé cuáles culturas tienen la expectativa de que los individuos se cuiden a sí mismo.	
48. Sé de primera mano que algunas culturas evitan asumir riesgos y que utilizan reglas para reducir al mínimo la necesidad de manejar la incertidumbre.	
49. Sé que la naturaleza masculina o femenina de distintas sociedades afecta las relaciones interpersonales.	
50. Trabajo con efectividad con personas de otras culturas que valoran la distribución asimétrica del poder en la sociedad.	
51. Trabajo con efectividad en situaciones de equipos.	
52. Fomento que los equipos celebren sus logros.	
53. Muestro responsabilidad personal y recíproca cuando se trata de alcanzar las metas del equipo.	
54. Me ciño a la dinámica cuando trabajo en grupos y planteo cuestiones relevantes para que se discutan.	
55. Propicio que los grupos trabajen en equipo y no fomento que piensen	

en términos de “nosotros contra ellos”.	
56. Apoyo a otras personas para que alcancen metas y desempeñen tareas y los elogio cuando lo hacen bien.	
57. Fomento y apoyo la creatividad de los equipos.	
58. Comparto el crédito con los demás.	
59. Motivo a los miembros del equipo para que trabajen con miras a metas comunes.	
60. Sé utilizar tecnologías de información de groupware y otras más con el propósito de alcanzar las metas del equipo.	
61. Cuento con las habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado.	
62. Puedo diagnosticar las presiones para realizar un cambio y la resistencia a éste.	
63. Preparo a las personas para que sepan administrar el cambio.	
64. Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar el equipo, al departamento o a la organización entera.	
65. Sé diagnosticar la cultura de una empresa.	
66. Utilizo diversas tecnologías para poder lograr un cambio exitoso.	
67. Entiendo cómo se utiliza diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.	
68. Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.	
69. Puedo negociar y resolver los conflictos que suelen formar parte de todo cambio importante.	
70. Comprendo la influencia que las culturas organizacionales ejercen en el cambio organizacional.	
71. Analizo los asuntos gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva que favorezca a un clima de negocios efectivo.	
72. Evalúo si mis decisiones favorecen a mejorar la infraestructura.	
73. Analizo acciones para procurar mejorar la proximidad a los mercados internacionales.	
74. Fomento y apoyo acciones para lograr mejor acceso a los mercados internacionales.	
75. Analizo la gestión empleando herramientas de gestión de calidad.	
76. Identifico con criterio las deficiencias o dificultades tecnológicas.	
77. Realizo acciones para propiciar un control de calidad sobre el producto final, materia prima, insumos y materiales y otros usados.	
78. Cuento con los conocimientos requeridos para facilitar una gestión medioambiental.	
79. Estoy consciente de las actividades que se desarrollan a mi cargo sean satisfactorios de modo que el producto resultante sea el adecuado.	
80. Poseo los conocimientos requeridos para facilitar una gestión de calidad basado en la Normalización y Certificación.	

### 3.5.3. Validación por Juicio de Expertos

Para Múnich y Ángeles (1998) toda investigación debe cumplir con dos reglas básicas para que la información obtenida sea válida y los datos recolectados puedan ser comparados, estas reglas son: validez y confiabilidad.

Según Hernández y otros (2006) la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.277); es decir, que se pueda obtener lo que el investigador busca, y sólo se toca lo que se quiere medir.

Por su parte Kerlinger citado por Hernández y otros (2010), definen la validez de contenido como aquella que “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (p.278). La validez en el contenido de los instrumentos de esta investigación se determinó por el juicio de personas expertas.

La confiabilidad se refiere al grado de aplicación de manera representativa del instrumento al objeto de estudio, en condiciones idénticas, produce los mismos resultados; es decir, está relacionada con la exactitud de la medición.

Con la finalidad cumplir con lo anteriormente descrito se aplicó la técnica de validación por razón del juicio de expertos, la cual se efectuó, mediante el juicio de ocho (8) expertos: un experto en metodología, un experto en estadística y seis experto en administración y dirección de empresas, los cuales observaron que los instrumentos a ser utilizados estuvieran bajo los criterios de pertinencia con el contenido de los objetivos, para así darle confiabilidad al estudio. La revisión de los instrumentos por parte de estos

expertos condujo a la realización de algunos ajustes, quedando de esta manera validados.

### CÁLCULO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Ítems	Juez							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	0	1	1	1
3	0	1	1	0	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	0	1	1	0	1	0	1
6	1	1	1	1	1	1	1	0
7	1	1	0	1	0	1	1	1

1: De acuerdo (si)  
0: Desacuerdo (no)

### Prueba de concordancia

Tenemos un total de 56 respuestas (7 ítems x 8 jueces) de las cuales 47 son '1'. Aplicamos la siguiente fórmula, donde:

'b' = Grado de concordancia entre jueces; 'Ta' = n° total de acuerdos; 'Td' = n° total de desacuerdos.

$$b = \frac{Ta}{Ta + Td} \times 100$$

Reemplazamos por los valores obtenidos:

$$b = \frac{48}{56} \times 100$$

$$b = 84\%$$

ACEPTABLE	0,70
BUENO	0,70-0,80
EXCELENTE	> 0,90

Como se puede observar según la tabla el grado de la prueba de concordancia entre los expertos es de 84% siendo dentro de la escala valorativa de nivel Bueno