

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LAS ASOCIACIONES
PRODUCTORAS DE OLIVO EN EL DISTRITO LA
YARADA – LOS PALOS, PROVINCIA Y
DEPARTAMENTO TACNA, 2016**

TESIS

Presentada por:

Bach. Brady Manuel Vilcanqui Chambi

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

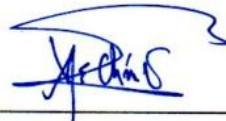
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

TESIS

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LAS ASOCIACIONES
PRODUCTORAS DE OLIVO EN EL DISTRITO LA
YARADA – LOS PALOS, PROVINCIA Y
DEPARTAMENTO TACNA, 2016**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2017,
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:



Dr. JESÚS AMADEO OLIVERA CÁCERES

SECRETARIO:



Dr. MANUEL SEGUNDO CAIPA RAMOS

VOCAL:



Dr. PEDRO PABLO CHAMBI CONDORI

ASESOR:



Dr. LUIS ALBERTO ROCCHETTI HERRERA

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres por enseñarme hacer modesto y humilde, y mis hermanos por acompañarme en toda esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi casa superior de estudios, por forjarme con conocimientos sólidos y a mis docentes por instruirme en este campo profesional.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación de la investigación	7

1.5	Hipótesis	8
1.5.1	Hipótesis general	8
1.5.2	Hipótesis específicas	9
1.6	Definición de la variable	9
1.6.1	Identificación de la variable	9
1.6.2	Definición operacional de la variable	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1	Antecedentes	11
2.1.1	A nivel internacional	11
2.1.2	A nivel nacional	12
2.1.3	A nivel local	13
2.2	Bases teóricas	14
2.1.4	Competencias directivas en el sector agroindustrial	14
2.1.5	El olivo	38
2.3	Definición de términos	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		48
3.1	Tipo, nivel y diseño de la investigación	48
3.1.1	Tipo de la investigación	48
3.1.1	Nivel de la investigación	48
3.1.2	Diseño de la investigación	49

3.2	Población y muestra	49
3.2.1	Población	49
3.2.2	Muestra	49
3.3	Técnica e instrumento de investigación	50
3.3.1	Técnica	50
3.3.2	Instrumento	50
3.4	Tratamiento de los datos	50
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		52
4.1	Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta	52
4.1.1	Competencias conceptuales	52
4.1.1	Competencias aptitudinales	58
4.1.2	Competencias conductuales	64
4.2	Contrastación de las hipótesis	70
4.2.1	Contrastación de la hipótesis general	70
4.1.3	Contrastación de la hipótesis específica 1	74
4.1.4	Contrastación de la hipótesis específica 2	77
4.1.5	Contrastación de la hipótesis específica 3	80
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		84
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES		90

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definición operacional de las variables.	10
Tabla 2	Diferencias conceptuales entre Competencia, Capacidad y Habilidad.	15
Tabla 3	Relaciones conceptuales entre Competencia-Capacidad y Competencia-Habilidad.	15
Tabla 4	Métodos para evaluar las competencias conductuales	37
Tabla 5	Resultados relacionados a la planificación de las tomas de decisiones de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	53
Tabla 6	Resultados relacionados a la formulación de políticas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	54
Tabla 7	Resultados relacionados a la comprensión de la realidad productora y comercial del olivo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	56

Tabla 8	Resultados relacionados a la inclusión de innovaciones tecnológicas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	58
Tabla 9	Resultados relacionados al manejo de procesos de calidad de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	60
Tabla 10	Resultados relacionados al reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	62
Tabla 11	Resultados relacionados a las relaciones entre los miembros de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	64
Tabla 12	Resultados relacionados al liderazgo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	66

Tabla 13	Resultados relacionados al manejo de conflictos de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	68
Tabla 14	Resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	71
Tabla 15	Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	72
Tabla 16	Resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	74
Tabla 17	Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	76

Tabla 18	Resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	77
Tabla 19	Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	79
Tabla 20	Resultados relacionados al grado de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	80
Tabla 21	Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias actitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Resultados relacionados a la planificación de las tomas de decisiones de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 53
- Figura 2. Resultados relacionados a la formulación de políticas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 55
- Figura 3. Resultados relacionados a la comprensión de la realidad productora y comercial del olivo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 57
- Figura 4. Resultados relacionados a la inclusión de innovaciones tecnológicas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 59

- Figura 5. Resultados relacionados al manejo de procesos de calidad de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 61
- Figura 6. Resultados relacionados al reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 63
- Figura 7. Resultados relacionados a las relaciones entre los miembros de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 65
- Figura 8. Resultados relacionados al liderazgo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 67
- Figura 9. Resultados relacionados al manejo de conflictos de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el

distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	69
Figura 10. Resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	71
Figura 11. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	73
Figura 12. Resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	75
Figura 13. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.	76

- Figura 14. Resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 78
- Figura 15. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 79
- Figura 16. Resultados relacionados al grado de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 81
- Figura 17. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias actitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016. 82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	103
Anexo 2. Cuestionario	105
Anexo 3. Confiabilidad del instrumento	107
Anexo 4. Validación del instrumento por juicio de expertos	108

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, 2016. Teóricamente, la variable Competencias Directivas se divide en tres componentes: Competencias Conceptuales, Competencias Aptitudinales y Competencias Conductuales. Por tanto, se aplicó un cuestionario para la recolección de los datos, con 27 ítems a 21 directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, en el departamento Tacna. Los resultados son descritos en tablas de frecuencias; las hipótesis fueron contrastadas a través de la prueba “t”. Se concluyó que las competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, 2016, es deficiente con un 61,9%; en los niveles de competencias conceptuales, aptitudinales y conductuales, siendo calificados con un 38,1% deficiente, un 71,4% regular y un 47,6% regular, respectivamente.

Palabras clave: *Competencias directivas, asociaciones productoras de olivo.*

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to determine the degree of managerial competences of the olive producing associations in the district La Yarada - Los Palos, province and department Tacna, 2016. Theoretically, the variable managerial competences are divided into three components: conceptual competences, ability competences and behavioral competences. Therefore, a questionnaire was applied for the data collection, which included 27 items to 21 managers of the olive producing associations in the district of La Yarada - Los Palos, in the Tacna department. The results are described in frequency tables; the hypotheses were contrasted through the “t” test. It was concluded that the degree of managerial competencies of olive producing associations in the district of La Yarada - Los Palos, province and department Tacna, 2016, is deficient with 61.9%; due to the levels of conceptual, ability and behavioral competences, being rated with 38.1% deficient, 71.4% regular and 47.6% regular, respectively.

Keywords: *Managerial competences, olive producing associations.*

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada: “Competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, 2016”; es una investigación que surgió de la necesidad de analizar la situación administrativa de las entidades productoras de olivo, la manera en que estas capacidades se van adecuando a los cambios del entorno, la renovación de técnicas y uso de tecnologías en los procesos de producción de aceituna.

La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

El estudio presenta un tipo básico con un diseño no experimental, recurriendo a una muestra de 21 representantes de cada asociación productora de olivo de primer nivel, a quienes se les aplicó un cuestionario con 27 ítems.

El trabajo está dividido en cinco capítulos: en el primer capítulo, titulado: Planteamiento del Problema; incluye aspectos relacionados a la

descripción y formulación del problema, justificación e importancia, objetivos, hipótesis y las variables de la investigación.

El segundo capítulo titulado: Marco Teórico; contiene los antecedentes del estudio, las bases teóricas de las competencias directivas (conceptuales, aptitudinales y actitudinales) y las características generales del olivo; asimismo, incluye la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo titulado: Marco Metodológico; donde se precisa el tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, y el procedimiento y análisis en el tratamiento de la información.

En el cuarto capítulo, titulado: Resultados; en el cual, se describe los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, a través de tablas de frecuencia, según indicadores y variables del problema; posteriormente, se contrastó las hipótesis a través de la prueba estadística "t".

En el quinto capítulo titulado: Discusión; se analiza y comprueban los resultados obtenidos con los antecedentes; asimismo, se incluye las limitaciones y aportaciones de la investigación.

En la parte final del trabajo, se incluyen las conclusiones del estudio, las recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos (matriz de consistencia, cuestionario, confiabilidad del instrumento y validación).

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Tacna es reconocida por ser una región importante en la producción y exportación del olivo dirigida principalmente por asociaciones de agricultores dedicados a esta actividad. Según el Ministerio de Agricultura (2010, p.11), Tacna abarca más del 60% de la producción nacional, en donde las áreas de cultivo se encuentran en proceso de expansión incentivadas por las ventas al exterior.

Asimismo, se registra el mayor rendimiento de olivo a nivel nacional (6,4 TM/ha), dada la eficiente conducción técnica del cultivo, aplicando buenas prácticas agrícolas como podas, fertilización, deshierbes, riego, tratamiento de plagas y enfermedades, para la obtención de una cosecha de aceitunas uniformes en tamaño y maduración (Quispe, 2013).

Sin embargo, el manejo técnico del cultivo en el país es muy variado; se observan plantaciones con un buen manejo y en otras lo contrario,

hasta el abandono de las prácticas agrícolas, principalmente, en los valles olivaveros antiguos afectados fuertemente por la "vecería" (Navas, 2007).

Además, existen fenómenos naturales como El Niño que han afectado considerablemente la producción del olivo en los últimos años; en el 2016, se estimó una ralentización del 70% en la cosecha. Las plagas como la "hortensia" también han afectado los cultivos en un 80% aproximaciones, según declaraciones del Director Regional de Agricultura Tacna (Ferrer, 2016).

Tales problemas han sido afrontados, generalmente, por el Gobierno Regional de Tacna y la Dirección Regional de Agricultura, los cuales, han impulsado planes de emergencia contra desastres naturales y, fumigación, erradicación y prevención de plagas. Frente a esta situación, se ha desconocido el liderazgo y la toma de decisiones adoptadas por los directivos de cada asociación para afrontar con éxito estos fenómenos que están afectando cada año más fuerte las zonas de cultivo.

A través de esta investigación, se pretende reconocer el grado de competencias directivas que cuentan los representantes de las asociaciones productoras de olivo; si bien, la oferta y la demanda de la aceituna, fruto del olivo, está incrementándose, existe aún esa vulnerabilidad a las eventualidades naturales mencionadas anteriormente,

causada por una posible falta de conocimientos, destrezas y actitudes para desarrollar e innovar la producción del olivo en Tacna.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?
- b) ¿Cuál es el nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?
- c) ¿Cuál es el nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.
- b) Determinar el nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.
- c) Evaluar el nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

1.4 Justificación de la investigación

Se plantearán conceptos relacionados a las competencias directivas en tres dimensiones: conceptuales, destrezas y conductuales; aplicados al sector agrícola y, específicamente, en asociaciones productoras de olivo;

para la renovación de conocimiento teórico en el área de la Administración Agropecuaria y la Gerencia de Asociaciones Productoras.

Esta investigación permitirá la recolección de datos a través del método exploratorio para identificar los elementos de las competencias directivas donde se presentan deficiencias y formular alternativas que eleven el nivel gerencial de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en Tacna.

Asimismo, esto permitirá desarrollar habilidades en los directivos para que sus decisiones sean más acertadas, en contratiempos causados por fenómenos naturales (sequía – El Niño) y plagas (hortensia), para el incremento de la producción y oferta del olivo a nivel internacional y que sean más países quienes consuman la aceituna tacneña de mejor calidad.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Hipótesis específica 2

El nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Hipótesis específica 3

El nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

1.6 Definición de la variable

1.6.1 Identificación de la variable

- **Variable Única.** Competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo.

1.6.2 Definición operacional de la variable

Tabla 1.

Definición operacional de las variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDICIÓN
Variable Única: Competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo.	Competencias conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las tomas de decisiones. - Formulación de políticas. - Comprensión de la realidad productora y comercial del olivo. 	Medición ordinal según Likert*: 1: Muy deficiente 2: Deficiente 3: Regular 4: Eficiente 5: Muy eficiente
	Competencias aptitudinales	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de innovaciones tecnológicas. - Manejo de procesos de calidad. - Reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas. 	
	Competencias conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre los miembros de las asociaciones. - Liderazgo. - Manejo de conflictos. 	

*Escala de Likert (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Fuente: Competencias Gerenciales (Gutiérrez, 2010).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Respecto a las competencias directivas aplicadas en las asociaciones productoras de olivo, no se encontró antecedentes con mención a la investigación a realizar; sin embargo, se considera como antecedente la variable Competencias Directivas que, a continuación, se describen las siguientes:

2.1.1 A nivel internacional

Romero, Marcano y Fuentes (2010), en su tesis titulada: “Desarrollo Gerencial en la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao. Cumaná, Estado Sucre”, presentada en la Universidad de Oriente en Venezuela, concluye:

Los procesos que se realizan en la empresa se hacen sin la debida planificación, no se manejan conocimientos, no se trabaja en pro de garantizar un entrenamiento y fortalecimiento continuo del

conocimiento del talento gerencial. Bajo ninguna forma, se da un proceso de desarrollo gerencial.

2.1.2 A nivel nacional

Aybar, Huamaní, Olano y Sáenz (2007), en su tesis titulada: “Estrategia exportadora para el sector de aceitunas del sur peruano al mercado estadounidense: aplicación del modelo Exporting Trading Companies (ETC) en la empresa Aceitunas de Ilo S.A.”, presentada en la Universidad ESAN, concluyen:

El modelo ETC otorga a la empresa una posición estratégica para integrarse hacia delante, y así, competir en los mercados internacionales. En una primera etapa, se exportarán las aceitunas de la empresa Aceitunas de Ilo S.A. y de otros productores del sur peruano, dándole un valor agregado en la etapa del envasado (frascos de vidrio sellados al vacío), y bajo marcas de distribuidores mayoristas de Estados Unidos.

Arrincon (2005), en su tesis titulada: “Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluye:

Las deficiencias estructurales que rodean el desarrollo de las PyMEs Agroindustriales son la informalidad, improvisación del personal que labora en el establecimiento, carencia de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, dificultad de acceso al financiamiento, tecnología artesanal, falta de planificación y programas, entre otros. Para desarrollarse en un escenario de competitividad global deben innovar las áreas centrales de la empresa: mercadeo-costos-gestión.

2.1.3 A nivel local

Asqui (2016), en su tesis titulada: “Análisis de las limitaciones para la exportación de aceituna de mesa en envases destinados al consumo en la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.”, presentada en la Universidad Privada de Tacna, concluye:

La empresa Agroindustrias Olivepack tiene muchas deficiencias en el área administrativa por que no cuenta con objetivos claros y bien articulados en cuanto a estrategias y negocios. La exportación de aceituna ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, en el año 2014 donde se exporta más de 30TN en cantidad de aceituna de mesa, la mayor parte de la aceituna se comercializa a

granel o preenvases, es decir, en envases que no se destinan directamente al consumidor.

Uchasara (2010), en su tesis titulada: "Incidencia de los factores socioeconómicos en el nivel de producción de olivo en la región Tacna", presentada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, concluye:

El 74,44% de agricultores producen al año entre 10001 y 50000kg; los agricultores asociados presentan una media de 53384,62kg de producción de olivo al año, mientras que el agricultor no asociado, una media de 22040,91kg. Respecto al nivel educativo, el 48,89% tiene primaria, los asociados tienen instrucción entre secundaria y superior, y los no asociados, entre primaria Y secundaria.

2.2 Bases teóricas

2.1.4 Competencias directivas en el sector agroindustrial

En primer lugar, es necesario diferenciar los términos que, en la actualidad, suelen confundirse, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Diferencias conceptuales entre Competencia, Capacidad y Habilidad.

COMPETENCIA	CAPACIDAD	HABILIDAD
Cuando una realidad compleja exige seleccionar entre el universo de conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas con dicha realidad, aquellas que se requieren para su comprensión y transformación.	Cuando relacionamos el conocimiento concreto con un contexto de realidad y ampliamos nuestro campo cognoscitivo.	Cuando una capacidad se manifiesta y permite la aplicación del conocimiento sobre una realidad específica para su transformación.

Fuente: Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (Alles, 2013).

En la tabla 3, se muestra la relación entre competencia-capacidad y competencia-habilidad.

Tabla 3.

Relaciones conceptuales entre Competencia-Capacidad y Competencia-Habilidad.

CONCEPTO	DEFINICIÓN	DIFERENCIA CON LAS COMPETENCIAS
Capacidades	Son condiciones para aprender, denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes.	Las competencias tienen como una de sus componentes las capacidades para llevar a cabo una actividad.
Habilidades	La realización de tareas y actividades con eficiencia y eficacia.	Son procesos que se ponen en acción buscando la eficiencia y la eficacia, pero además integran, comprensión de la situación, espíritu de reto y responsabilidad.

Fuente: Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (Alles, 2013).

Según Ortiz (2009, p.17), el término Competencias:

Viene de la década de 1970, fue introducido por el lingüista norteamericano Noam Chomsky, que a partir de las teorías del lenguaje, estableció su definición como “la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación... un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea”.

Taype (2015, parr.2) define Competencias como: “todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso”.

Para Perrenoud (2008, p.3), el concepto de competencia se refiere a “la manera que permite hacer frente..., a un conjunto o familia de tareas y situaciones, haciendo apelación a las nociones, conocimientos, informaciones, procedimientos, métodos, técnicas y a las otras competencias más específicas”.

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las

habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo (Arias, Portilla y Florez, 2007, p.380).

Cardona (1999, p.20) menciona que las competencias directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta”.

Para Gross (1999, p.1), las competencias directivas son:

Una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las necesidades de desarrollo en sus directivos y ejecutivos.

Fernández (2016, parr.2) define las competencias directivas como “un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para

realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa”.

Para una buena gestión directiva será de gran importancia una buena planificación y programación correctas. El éxito o fracaso del empresario en gran medida se debe a los conocimientos necesarios y con los que cuenta para desarrollar buenas habilidades directivas, pues es así y con el apoyo en estas capacidades, mediante las cuales se logra sobresalir como empresario y se llega a crear y formar una empresa diferente (Fernández, 2016, parr.1).

Según Buchele (1977), las habilidades directivas comprenden la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Según la Universidad América Latina (s.f., p.3), la dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como "el motor de los negocios"; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización (Universidad América Latina, p.8).

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias operan juntas, de manera integrada, conformando una pauta de aptitudes significativas que facilita el rendimiento superior de un directivo.

Cardona (1999) explica que las competencias directivas contienen tres componentes: los conocimientos que se obtienen de información cuantitativa y cualitativa de la realidad; el desarrollo de actitudes y motivaciones que una persona tiene frente a una acción; y, las habilidades o capacidades operativas que facilitan la acción.

Según Gutiérrez (2010, p.16), las competencias directivas “corresponden a capacidades (actitudes), habilidades (destrezas) y saberes (conceptuales) usados por directivos, para resolver situaciones propias de la dirección y coordinación organizacional”.

Martínez (2011, parr.1) plantea que las capacidades directivas “se conciben como un conjunto integrado por saberes, saber hacer y saber hacer y estar”.

Para la Universidad Autónoma Andragógica [Estados Unidos] (2011, p.72), menciona que “al hablar de desarrollo de competencias (directivas), se refieren al desarrollo de los conocimientos, las actitudes y las habilidades”.

2.1.4.1 Competencias conceptuales

Marín (2015, parr.5) menciona que las competencias conceptuales se refieren a “la capacidad de analizar sucesos, tendencias, identificar cambios, escenarios posibles hipotéticos, depende en buena medida de la formación, pero especialmente de las capacidades del directivo”.

Para Nunes (2015, parr.2), las capacidades conceptuales son:

Las competencias conceptuales (o de gestión) son uno de los tipos de competencias requeridas a los administradores y representan la

visión para detectar nuevas oportunidades, la creatividad para encontrar y estructurar nuevas ideas, las capacidades de análisis para detectar en cada situación los hechos esenciales y decisivos, la capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general de capacidad de planificación, definir objetivos coherentes y promover acciones convergentes, e incluso, la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización, que les afecten y coordinarlos a obtener el óptimo global.

Según Acosta (2014, p.33), se trata de “la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otros”.

Gross (1999, p.9) explica que “los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o de la lectura de libros especializados”.

Puga y Martínez (2008, parr.20) plantean: “una primera competencia requerida para el directivo es la de estar orientado al conocimiento”. Para que este conocimiento produzca resultados satisfactorios requiere ser

atendido en tres niveles: individual, grupal y organizacional (Ahmed, Loh y Zairi, 1999).

Gross (1999, p.9) explica que “para incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor”.

Según Otero (s.f.), las capacidades conceptuales se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. Aquí se determinarán los objetivos, las estrategias y tácticas, los poderes, entre otros.

Guilera (2016, pp.59-60) agrega la descripción de cinco etapas evolutivas de nuestro cerebro que nos permite el desarrollo de distintas habilidades conceptuales que el directivo y líder deben tener:

- 1. Instintos.** Se mueve por el mecanismo automático de estímulo/respuesta y es incapaz de aprender y modificar su conducta porque no tiene memoria de la emociones.
- 2. Emociones.** Capacidad de recordar las emociones experimentadas y gobernar los impulsos instintivos en función de evitar disgustos y castigos y buscar placeres y premios. Este control de los instintos

básicos permite el aprendizaje y la regulación de la conducta en función de la experiencia.

- 3. Intuiciones.** Capacidad de “inducir sin razonar”, por asociación inconsciente y automática con la acumulación de vivencias. En cuestión de 125 milisegundos, el cerebro humano proporciona una respuesta rápida de aceptación o rechazo del estímulo que le está llegando (persona, objeto o situación), una respuesta generada de forma inmediata por la memoria emocional de las vivencias que lleva acumuladas.
- 4. Razonamientos.** Su principal inconveniente radica en que es de tiempo de reacción muy lento comparado con el tiempo de reacción del hemisferio derecho (la intuición) y que solo proporciona resultados correctos si se cumplen unas condiciones previas bastantes exigentes (tener toda la información necesaria, conocer el método a aplicar y disponer del tiempo necesario).
- 5. Planificación.** Proporciona la capacidad de planificación, de elaboración de proyectos de futuras actuaciones. Pasa a ser la parte del cerebro que gobierna las interrelaciones entre todas las demás partes y el factor principal del control de los instintos y las emociones. Sus principales inconvenientes son que todavía es más

lento que el cerebro racional y que su funcionamiento no alcanza el pleno rendimiento hasta la edad de la madurez.

Por su parte, Puga y Martínez (2008, parr.16) sostienen: “la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros”.

Ramírez (2006, parr.12) incluye la capacitación gerencial como generador de capacidades conceptuales: “se está haciendo referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos de todo tipo”.

Por su parte, Ortiz (s.f., parr.2) explica:

La capacitación gerencial consiste en desarrollar y afianzar las habilidades de las personas que dirigen a la organización. Esta capacitación ayudará al gerente a distribuir y administrar los recursos eficientemente. Además, obtener mayor panorama de la situación actual y poder tomar decisiones acertadas en el transcurso del periodo, puesto que estos miembros realizan toda la planificación para la realización de las actividades de la empresa. La capacitación gerencial ayudará a los miembros que dirigen la organización a mejorar todas las

habilidades necesarias para llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

2.1.4.2 Competencias aptitudinales

El término aptitudinal se refiere al conjunto de particularidades que facilitan que una persona o una cosa resulten útiles, o apropiadas para cierto trabajo, función, industria o arte. También, puede relacionarse con lo relativo a la capacitación e idoneidad que permiten el ejercicio de un cargo o la obtención de un puesto (Diccionario Actual, s.f.).

Para Marín (2015, parr.7), las competencias aptitudinales:

Está referido a las habilidades y conocimientos técnicos específicos y necesarios para poder realizar una actividad de la organización. Esta capacidad de dominar una metodología de trabajo, las técnicas y la tecnología necesaria así como resolver los eventuales problemas es una habilidad necesaria en los niveles de directivos medios más cercanos a la actividad operativa de la empresa.

Por su parte, Morales (s.f., p.103) menciona que la competencia aptitudinal:

No sólo es la capacidad y la disposición de hacer o actuar, sino también, la capacidad y la disposición de interpretar y seguir

procedimientos o métodos, predefinidos o prediseñados, que lleven a la construcción u obtención de un producto o a la obtención de un resultado experimental práctico.

Cardona (1999, p.23) menciona que las habilidades aptitudinales “son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces”.

Según Ramírez (2006, parr.14), capacidad aptitudinal “es capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada, según el tipo de actividad a que se dedica la entidad”.

Ruíz (s.f., p.109) enfatiza que “es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo”.

Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y

requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados (Ruíz, s.f., p.109).

Guzmán (2014, parr.2) define las capacidades aptitudinales como destrezas gerenciales: “son comportamientos asociados a capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente y así alcanzar los objetivos o metas comunes y el éxito de su organización o proyecto”.

Según Galvis (s.f.), lo aptitudinal es “la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que se denomina la mecánica de su trabajo”.

Para Cabrera (2013, parr.3), las capacidades aptitudinales “involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa; por ejemplo: software, apps, máquinas, manuales de operación, inducción, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, entre otros”.

A continuación, se mencionan capacidades aptitudinales de un gerente (Guzmán, 2014, parr.4-15).

- **Capacidad de Mando.** Tiene que ser capaz de utilizar su autoridad sin ser demasiado blando, porque si no los colaboradores le perderían el respeto, ni demasiado duro porque generaría un mal clima laboral.
- **Gestión por Competencias.** Todo líder o gerente debe implementar una estrategia para, intentar a partir de los medios disponibles, generar valor a la empresa, al proyecto y a la comunidad.
- **Capacidad de Gestión.** Es la administración efectiva de las actividades, con el desarrollo y uso de los factores humanos, financieros, materiales, intelectuales e hasta recursos intangibles.
- **Habilidad Cognitiva.** Capacidad de reinventarse, adaptarse al cambio y gestionar los mismos para solucionar los problemas, mediante la aplicación adecuada de la percepción y el juicio para dirigir un proyecto y/o actividad en un entorno que sufre cambios constantes.

2.1.4.3 Competencias conductuales

Duarte (2013, pp.11-17) describe las siguientes competencias conductuales a nivel directivo:

- **Liderazgo.** Transmitir la visión y objetivos al personal, definiendo metas y prioridades claras y alcanzables, cerciorándose de su entendimiento. Posteriormente, organizar y dirigir esfuerzos y conocimientos estipulando acciones, plazos y recursos, creando compromiso hacia las actividades asignadas para alcanzar estos retos. Hacer seguimiento personal diseñando mecanismos verificadores de información.
- **Búsqueda de información.** Investigar en diferentes fuentes, filtrando concomitantemente las irrelevantes y extrayendo información de complejidad variante, relacionada con el cargo y significativa, identificando asuntos, comparando datos y postulando interrelaciones causa-efecto claves; para esto y la posterior aplicación del resultado, planear previamente hacia una ejecución y entrega final oportunas.
- **Trabajo en equipo.** Laborar con miembros del grupo o personas fuera de la línea formal de autoridad tomando medidas que respeten sus necesidades y contribuciones, lleven al consenso y subordinen los objetivos propios a los del equipo y de la organización.
- **Desarrollar equipos de trabajo.** Plantear actividades factibles inculcadoras de habilidades y actitudes para las personas

dependientes, de puestos actuales y futuros, considerando la forma, espacios, guías, tiempos y costos involucrados en la aplicación de estas prácticas y su retroalimentación oportuna.

- **Análisis y solución de problemas.** Extraer información relevante de diferentes orígenes en identificar, comparar y analizar lo clave de las características y sus relaciones sobre una problemática particular u oportunidades para la organización, generando soluciones creativas, contrastando con respuestas históricas.
- **Comunicación y relaciones interpersonales.** Escuchar a la contraparte y manifestarle mediante respuestas claras, oportunas y adaptadas que se le entendió la información compartida o requerida.
- **Toma de decisiones.** Después de considerar, analizar y plantear alternativas y su resultado para atender problemas delimitados y priorizados, basados en suposiciones lógicas e información objetiva y detallada sobre recursos, limitaciones y valores de la organización recopiladas parcialmente al escuchar y consultar, permisible y pacientemente a otros o sus objeciones.
- **Flexibilidad.** Interpretar la realidad y de comportamientos de formas versátiles, oportunas y adecuadas resultado de reflexiones críticas, accionares propios o grupales, y de cambios, prioridades y

relaciones mercantiles crecientes geográficamente, para adaptarse ante reacciones de clientes, competidores, entornos.

- **Adaptabilidad al cambio.** Proactivamente actuar para entender cambios contextuales ajustando tanto la velocidad y dirección de acciones propias como los objetivos, metas y respuestas para mantener o aumentar una eficiencia y crecimiento organizacional coincidente al ritmo externo, proyectando esta adaptación.
- **Tolerancia a la frustración.** Responder con equilibrio interior y alto desempeño ante situaciones de presión por tiempo, desacuerdos, exigencia, contrariedad y diversidad; controlando las emociones y evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidades ajenas.
- **Dinamismo.** Determinar, involucrarse y trabajar activamente en la planificación, ejecución, verificación y mejora de actividades y proyectos.
- **Innovación.** Responder integrando la tecnología, la gestión en las organizaciones y una disposición flexible sobre las estrategias, ante cambios imprevistos y como elemento proactivo para ganar participación en el mercado.
- **Creatividad.** Presentar originalidad; persistencia para solucionar problemas; curiosidad; apertura e involucramiento a experiencias

nuevas; disciplina, compromiso e interés espontáneo en el trabajo; incomodidad hacia reglas y límites impuestos; búsqueda de competencia y desafíos; reflexividad; tolerancia a la ambigüedad; amplitud de intereses; intuición; tomar riesgos y tránsito por caminos desconocidos.

- **Interés por el talento humano.** Identificar y aceptar las necesidades de colaboradores, ofrecer satisfacción a aquellas no resueltas y reconocer su diferenciación, como en el caso de directivos para quienes es más relevante las expectativas profesionales que el dinero.

Por su parte, Guilera (2016, p.134) menciona que la motivación es elemento clave en los resultados de las labores del personal, un directivo que no se siente motivado y que no motiva a su personal condiciona el rendimiento de la organización. Por tanto, el autor ha establecido tres factores fundamentales de la motivación:

1. La motivación es individual.

No podemos motivar a todos los individuos con el mismo tipo de recompensas. Hay que adaptarse a las necesidades y aficiones particulares de cada miembro del equipo porque cada persona valora las recompensas e incentivos de forma distinta.

Para conocer de verdad a alguien y saber de sus motivaciones, no basta con averiguar su CV y qué conocimientos tiene, hay que averiguar qué desea y a qué aspira en su fuero más interno. Para averiguar la mejor manera de motivar a cada uno de los miembros del equipo, una buena metodología puede ser la siguiente:

- Hacer un expediente de cada empleado en el que se anticipa una lista de las necesidades y recompensas que, de entrada, se prevén como relevantes para cada uno de ellos.
- Conversar informalmente con cada empleado y desarrollar una segunda lista basada en lo motivaciones personales que estos diálogos dejen traslucir.
- Comparar las dos listas y confeccionar una la lista definitiva de acuerdo a la intuición en la que se determinen los incentivos personalizados a aplicar y la temporalización de los mismos.

2. Motivar con recompensas

Las personas hacemos con verdadera implicación aquellas cosas que nos deparan una recompensa que juzgamos adecuada. Pero hay muchas clases de recompensas. Las podemos clasificar en dos grandes grupos de naturaleza muy distinta: recompensas

materiales (con incentivos económicos) y recompensas morales (con incentivos psicológicos).

- Recompensas materiales. Aumento de sueldo, bonos, viáticos, transporte, formación, acciones, seguros, pensiones, vacaciones pagadas, obsequios, entre otros.
- Recompensas morales. Participación en grupos especiales, privilegios laborales, motivación a crecimiento personal, distinción honorífica, reconocimiento público, actividades sociales, entre otros.

3. Motivación por pertenencia a la marca

Todos los empleados deben conocer la cultura y misión de la empresa y enfocar su trabajo de acuerdo con ellas. Se trata de conseguir que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a la organización y quiera serle un poco más útil cada día.

- Símbolos y anagramas. la estrategia usada consiste en establecer símbolos de pertenencia a la empresa adecuados a cada nivel dentro de la organización (manual de identidad, logotipos, catálogo de servicios, uniformes, gorras, insignias, entre otros).

- Los empleados son la verdadera marca. No basta con que la empresa disponga de muy buenos productos y servicios; para conseguir la excelencia hay que atraer a la plantilla de la empresa buen personal, formarlo adecuadamente, motivarlo para su misión y ayudarlo a crecer.
- Política preventiva con los recursos humanos. Un error típico de muchas empresas, bastante habitual en nuestro entorno socioeconómico, es contratar con demasiadas prisas y apartar con demasiada pausa, demasiado tarde, a los que no valen y desmotivan al resto del personal.
- Jefes que desmotivan. El exceso de presión sobre el personal, consigue un incremento de productividad a corto plazo, pero produce un efecto rebote negativo. No se logra incrementar el compromiso interior, por el contrario, desmotiva enormemente al personal. Provoca resentimiento y “rebelión pasiva”, huelga de brazos caídos, cinismo, pasotismo, escapismo y absentismo.

Por otro lado, Santos (2010, parr.1-7) sostiene: “no se puede motivar sin estar motivado... El buen jefe trabaja mucho consigo mismo, se preocupa por estar bien, equilibrado, en armonía, relajado, motivado y saludable, porque de otra manera no tendría nada para dar.”

Mejía (2015, parr.5-10) detalla seis elementos claves para la automotivación del gerente:

1. Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos.
2. Intentar dar el máximo sentido a lo que se hace.
3. Tener una actitud positiva ante los acontecimientos.
4. Mostrar interés y ganas a los retos.
5. Poner los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados.
6. Tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar aun no estando motivados.

Asimismo, Mejía (2015, parr.6-10) distingue dos tipos de automotivación en un gerente:

- 1. Motivación extrínseca.** Es aquella donde son los factores ajenos a la persona, los que impulsan a esta, a llevar a cabo ciertas acciones. Las recompensas, la obligación moral, social o legal son los propulsores de la persona para realizar o no, ciertos actos. Casi siempre conlleva pena o recompensa, esta recompensa puede ser psicológica como un elogio o física como dinero y de igual forma el castigo, que puede ser la humillación pública o un castigo físico.

2. Motivación intrínseca. es en donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio, sin esperar una recompensa en ello más que la gratificación que la propia acción trae. La motivación intrínseca se divide en motivación por obligación o auto exigencia y motivación por disfrute.

Levy-Leboyer (1997, pp.70-74) plantea los métodos siguientes para evaluar las competencias conductuales:

Tabla 4.

Métodos para evaluar las competencias conductuales

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Observación	Limitada para puestos simples. Se realiza mientras se ejecutan las tareas registrando su descripción, frecuencia y tiempo dedicado. Sus desventajas son que no determina la dificultad o importancia de una función entre el conjunto a la que pertenece, es subjetiva y requiere de documentos del cargo y de entrevistas para que sea provechosa.
Autodescripción	Registro de actividades a medida que suceden o de la que se está haciendo cada cierto tiempo durante la ejecución de un proceso. Es ventajosa cuando por observación no se aprecian plenamente las tareas efectuadas.
Cuadrícula de Kelly	Diferencia los comportamientos o empleados buenos de los malos o mediocres, definiendo por parte de expertos las características necesarias que garantizan un desempeño eficaz. Preliminarmente, se listan y definen las funciones, misiones y elementos propios del cargo y de las personas que lo ocupan, posteriormente, se listan personas que se encuentran o hayan desempeñado el trabajo, luego, se obtiene un listado de las características requeridas mediante entrevista a profundización por triangulación. Es flexible y adaptable a diferentes escenarios problemáticos, además, de obtener informaciones difíciles de conseguir por otros medios.

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Cuestionarios	Son un inventario de elementos sobre las actividades que constituyen un cargo y preguntas relacionadas con estos, todo agrupado por categorías que componen el cargo. Permiten un análisis estructurado así como la ponderación de las funciones al emplearse análisis factorial.
Entrevistas	Capturan la descripción de las actividades y de lo que la persona evaluada considera como actividad importante, difícil, pesada o agradable. Su desventaja de componente subjetivo se supera empleando otros métodos como los eventos conductuales.
Eventos conductuales	Solicita información sobre incidentes observados, contextualizados y relacionados con problemas superados y con lo que los entrevistados esperaban, así como datos precisos sobre las consecuencias de los comportamientos presentados. Las indicaciones de este método son todavía de completa actualidad. Como condiciones requiere la descripción completa, detallada y puntual del objetivo de la actividad que generó el incidente y de lo que la persona hizo, no hizo y debió haber hecho. La evaluación se efectúa mediante análisis del discurso, obteniendo así una lista de comportamientos involucrados y su caracterización, mencionando frecuencia e importancia.

Fuente: Gestión de las Competencias (Levy-Leboyer, 1997, pp.70-74).

2.1.5 El olivo

2.1.5.1 La agroindustria y el cultivo del olivo en Tacna

Uchasara (2010) define Agroindustria como “el sistema integrado que parte desde la producción primaria agropecuaria, forestal, piscícola, y el beneficio o transformación, hasta la comercialización del producto, sin dejar de lado los aspectos de administración, mercadotecnia y financiamiento”.

Para Guevara (s.f.), Agroindustria es “una actividad económica que combina básicamente el proceso productivo agrícola con el industrial, para producir alimentos o materias primas semi-elaboradas destinadas al mercado y dentro de una operación rentable”.

Por otra parte, la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2016, p.2) menciona que el olivo es “originario de Irán, Palestina y Siria, se extendió por Chipre hacia Egipto, y a los países ribereños del mar mediterráneo, posteriormente llega al nuevo mundo y, en la actualidad, se viene cultivando en Sudáfrica, China, Japón y Australia”.

Al Perú, se introduce en 1560 en la región Tacna, según los historiadores en el año de 1753, en el huerto “Santa Rosa de Para”; la propagación fue en los pagos aledaños; luego, en el valle de Sama (Cuyllona) e Ite. En 1954, en la Irrigación San Isidro de Magollo, se incrementa las plantaciones de Olivo y, a partir de 1960, se instalan en las Pampas de La Yarada y Los Palos (Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2016, p.2).

Rapoport (2001) menciona que el olivo, o denominado “Olea europea”, es un árbol muy longevo que puede permanecer vivo y productivo durante cientos de años.

Para Escobar (2010, p.13), el olivo:

Puede alcanzar hasta 15 metros de altura, con copa ancha y tronco grueso, retorcido y a menudo muy corto. Crece entre las latitudes 30° y 45° en ambos hemisferios, en regiones que poseen climas mediterráneos que se caracteriza por presentar veranos cálidos y prácticamente secos e inviernos con temperaturas suaves.

Asimismo, Escobar (2010) y la Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador del Aceite de Oliva (ASOLIVA, 2009) indican que el crecimiento del olivo es lento. Suele dar fruto al cabo de 5-10 años desde su plantación y no alcanza su pleno desarrollo hasta los 20. Desde los 35 a los 100-150 años se encuentra en su período de madurez y plena producción. Posteriormente, envejece y sus rendimientos son desiguales.

El Consejo Oleícola Internacional (2002), citado por Álamo (2003, p.26), argumenta:

El olivo cultivado es propio del clima templado-cálido característico de la Cuenca del Mediterráneo, de la que es especie autóctona y en la que está prioritariamente asentada en la actualidad. En el hemisferio norte, la zona por la que se disemina, está definida entre las latitudes de 30° y 45°, y aunque fuera de ella el olivo vegeta, su fructificación se malogra por exceso o falta de temperatura en la estación fría. En el

hemisferio austral, la mayor parte de las zonas cultivadas corresponden a latitudes similares.

Bañados (2004) detalla las siguientes variedades de olivos que provienen, principalmente, de la zona mediterránea de Europa:

- a) Origen español. Picual, Hojiblanca, Cornicabra, Lechín, Arbequina, Arbusana, Blanqueta, Changlot real, Empeltre y Manzanilla española.
- b) Origen Italiano. Frantoio, Coratina, y Carolea.
- c) Origen Griego. Koroneiki y Mastoidis.
- d) Originarias de Túnez. Chemlaly y Chetoui.
- e) Originarias de Turquía. Memecik, Ayvalik y Gemlic.

2.1.5.2 La aceituna

Escobar (2009, p.14) sostiene que la aceituna es el fruto del olivo, “es de tamaño pequeño de forma elipsoidal a globosa según variedades. Botánicamente, la aceituna es una drupa como la ciruela o melocotón”.

Rallo y Cuevas (2001, p.122) describen la aceituna como “un fruto que contiene entre un 70% a 90% de pulpa, de 9% a 27% de hueso y de 2% a 3% de semilla, del total de la composición del fruto”.

Para Uchasara (2010, pp.57-58), la denominada aceituna de mesa, el cual, es un “fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, suministre un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial”.

Asimismo, Uchasara (2010) refiere que la aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado. Destacan sus contenidos en minerales, especialmente el calcio y el hierro, también se encuentra presente la pro vitamina A, vitamina e y tiamina.

En Perú, el olivo presenta una marcada estacionalidad: desde abril a julio se obtiene el 97% de la producción. La cosecha de aceitunas verdes se inicia a fines de febrero hasta abril; mientras que entre mayo y julio se obtiene la de aceitunas negras (Uchasara, 2010).

Por otro lado, la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2016, p.7) ha identificado cuatro variedades de aceituna en la región: la sevillana, ascolana, manzanilla, cerignola.

Además, Hermoso, Uceda, Frías y Beltrán (2001, p.155) explican que “a un mayor nivel de carga frutal retrasa la maduración de las aceitunas y, por tanto, el cambio en la pigmentación de los frutos provocado por la

disminución de clorofila y la posterior acumulación de antocianinas ocurren más lentamente”.

Uchasara (2010, p.62) enfatiza:

En el Perú, actualmente se cultivan unas 10000 hectáreas de aceituna, en zonas productoras al sur del país tales como Tacna, Arequipa, Ica y Moquegua (Tacna con el mayor rendimiento de olivo a nivel nacional). En estas regiones existen aproximadamente unos 3 mil aceituneros, los cuales, producen en promedio unas 25000 toneladas de aceituna entera por año. El 5% de la producción peruana de oliva se dedica a aceite. El 95% se procesa en la forma de aceituna entera. La mayor parte como negra de maduración natural, de color morado intenso se le llama popularmente "botija".

En 2008, Perú producía aceituna por un valor promedio de 9307000 de dólares anuales; actualmente, produce unos 12926000 dólares anuales, esto significa el valor promedio de producción de aceitunas ha aumentado en un 39%. Exporta por un valor promedio anual de unos 7790000 dólares (Uchasara, 2010).

2.1.5.3 Organización de los productores de olivo en Tacna

Chambi (s.f.) define organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”. Esta organización sólo existe si existe la capacidad de comunicación y la disposición de actuar conjuntamente entre sus integrantes.

Según Uchasara (2010, p.83), la organización es “el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanza a nivel individual”.

Por su parte, Chiavenato (2002) afirma que una organización es una entidad social conformada por persona que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se indica que las tareas se dividen entre mientras de la organización.

Uchasara (2010, p.82) sostiene:

La organización de los productores se ha visualizado desde hace años como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario, en general, y de la micro y pequeña empresa, en particular. Hoy, se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural.

Continuando con Uchasara (2010), los productores de olivo de Tacna son, en su mayoría, pequeños y medianos productores que tienen menos de 9 hectáreas para el cultivo de olivo. Ello los condiciona a tres aspectos:

- a) Organizarse en asociaciones de productores con la finalidad de lograr un volumen de producción que les permita negociar oportunamente con acopiadores o agroindustriales exportadores.
- b) Depender de un intermediario que le garantice la venta de su producción total.
- c) Vender su producción en forma ambulatória al mejor postor.

Los factores mencionados limitan el crecimiento del pequeño y mediano productor de olivo porque los ingresos que se obtienen son insuficientes para reinvertir en parcelas de terrenos, pago de cuotas de créditos o ampliar la línea de productos agrícolas (Uchasara, 2010).

2.3 Definición de términos

- a) **Capacidad directiva.** Es el recurso que tiene una persona para organizar delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, tiene que tenerse conocimiento amplio del trabajo a realizar por los supervisados a fin de que lo hagan de tal forma que se llegue al fin deseado (Plazola, 2013).
- b) **Competitividad.** Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, entre otros, de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos (Plazola, 2013).
- c) **Desempeño gerencial.** Es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados (Plazola, 2013).
- d) **Habilidad de conceptualización.** Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos (Acosta, 2014).

- e) **Habilidad humana.** Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones (Acosta, 2014).
- f) **Habilidad técnica.** Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica, por tanto, el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas (Acosta, 2014).
- g) **Liderazgo directivo.** Es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas (Robbins, 1996).
- h) **Motivación.** Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1996).
- i) **Rentabilidad.** Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos (Plazola, 2013).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, nivel y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de la investigación

Esta investigación es de tipo básica porque permite la generación de planteamientos teóricos, a través de la recolección de datos, relacionados a las competencias directivas de los directivos y representantes de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

3.1.1 Nivel de la investigación

Esta investigación es de nivel descriptivo porque se analizó las características y las tres dimensiones que componen las competencias directivas orientadas a la producción de olivo: competencias conceptuales, aptitudinales y conductuales.

3.1.2 Diseño de la investigación

Este estudio es no experimental porque no se aplicó ningún estímulo a los elementos que conformaron la muestra de investigación. Asimismo, es transversal porque los datos se recolectaron en un sólo momento determinado a cada uno de los encuestados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por 21 representantes de cada asociación productora de olivo de primer nivel según información de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (2015).

3.2.2 Muestra

Tratándose de una población con un número controlable de elementos; entonces, se consideró como muestra a las 21 representantes de cada asociación productora de olivo en Tacna.

3.3 Técnica e instrumento de investigación

3.3.1 Técnica

Se aplicó la encuesta porque permitió la recolección de los datos relacionados a las competencias directivas de manera rápida, garantizando el anonimato de las fuentes.

3.3.2 Instrumento

Se utilizó el cuestionario, el cual, se incluyó una serie de 27 ítems distribuidos en 3 dimensiones (conceptuales, aptitudinales y conductuales) con 9 ítems cada uno que facilitó la medición de la variable de estudio. Los ítems fueron redactados con un lenguaje claro y sencillo para la comprensión de los directivos.

3.4 Tratamiento de los datos

Los datos recolectados fueron procesados en el programa SPSS v.21, que facilitó la tabulación absoluta y relativa; considerando la siguiente distribución por intervalos para el contraste de la hipótesis general:

Calificación	Intervalo
Muy deficiente	[27 – 48]
Deficiente	[49 – 70]

Regular	[71 – 91]
Eficiente	[92 – 113]
Muy eficiente	[114 – 135]

$$lim_{mín} = 27 \qquad lim_{máx} = 135$$

Asimismo, se calculó los promedios según las tres dimensiones del presente estudio. Posteriormente, se discutió los resultados, se planteó las conclusiones y formuló recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta

4.1.1 Competencias conceptuales

- Indicador 1. Planificación de las Tomas de Decisiones

- Ítem 1. La producción del olivo lleva un proceso de planificación ordenado desde su producción hasta su comercialización.
- Ítem 2. Se establecen objetivos y metas concretas.
- Ítem 3. Se consideran a los trabajadores en la toma de decisiones de los directivos.

Tabla 5.

Resultados relacionados a la planificación de las tomas de decisiones de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	2	9,5%
2. Deficiente	11	52,4%
3. Regular	4	19,0%
4. Eficiente	4	19,0%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

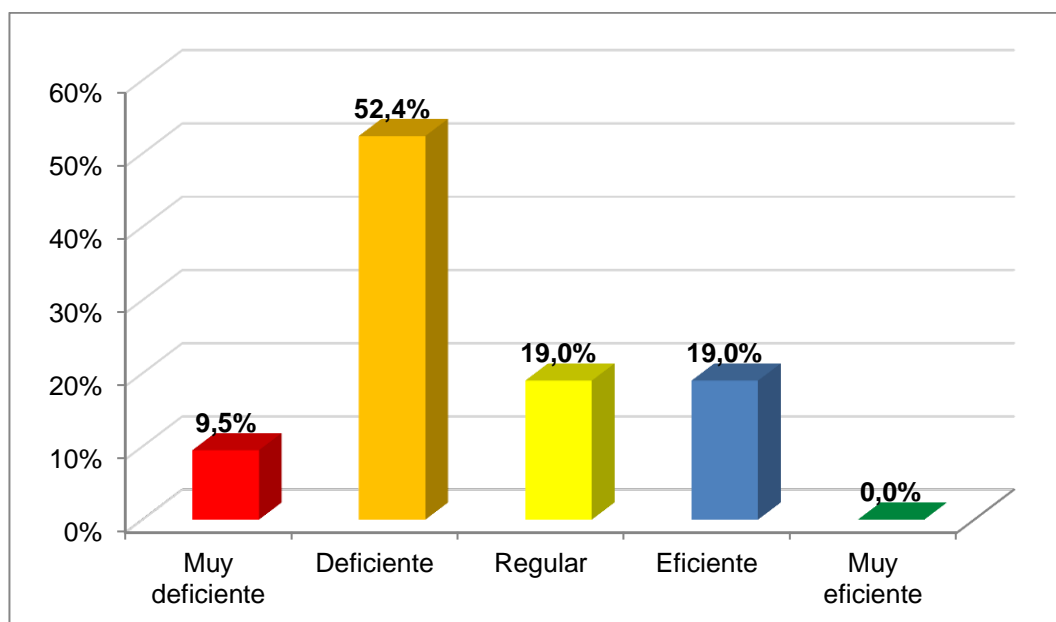


Figura 1. Resultados relacionados a la planificación de las tomas de decisiones de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 y figura 1, se muestra que la planificación de las tomas de decisiones, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 52,4%; regular con un 19,0%; eficiente con un 19,0%, muy deficiente con un 9,5% y muy eficiente con un 0,0%.

- Indicador 2. Formulación de Políticas

- Ítem 4. Se establece objetivos considerando la realidad productora y comercial del olivo.
- Ítem 5. Se fomenta las buenas relaciones entre dirigentes, socios y trabajadores.
- Ítem 6. Reconoce la necesidad de crear nuevas estrategias de innovación de los procesos de producción del olivo.

Tabla 6.

Resultados relacionados a la formulación de políticas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	2	9,5%
2. Deficiente	9	42,9%
3. Regular	9	42,9%
4. Eficiente	1	4,8%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

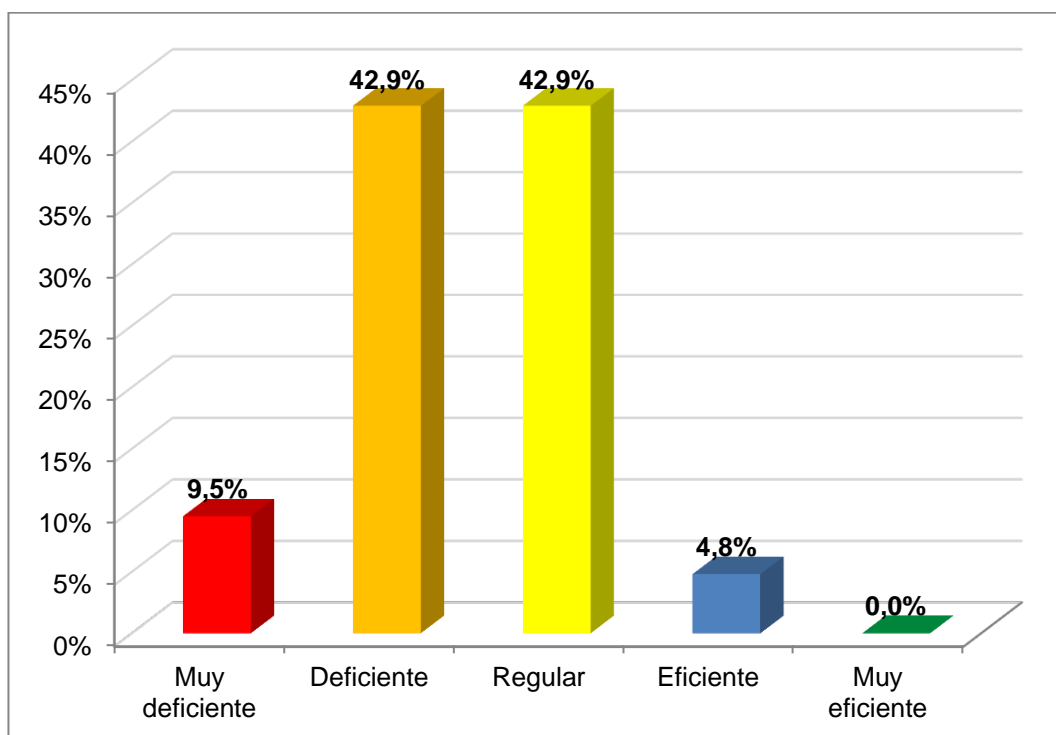


Figura 2. Resultados relacionados a la formulación de políticas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 y figura 2, se muestra que la formulación de políticas, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 42,9%; deficiente con un 42,9%; muy deficiente con un 9,5%, eficiente con un 4,8% y muy eficiente con un 0,0%.

- **Indicador 3. Comprensión de la realidad productora y comercial del olivo**

- Ítem 7. Analiza periódicamente la situación del mercado y la competencia del olivo.
- Ítem 8. Participa en capacitaciones sobre gestión, administración e industrialización del olivo.
- Ítem 9. Se toma en cuenta que existen desastres naturales que afectan la producción de olivo.

Tabla 7.

Resultados relacionados a la comprensión de la realidad productora y comercial del olivo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	2	9,5%
2. Deficiente	10	47,6%
3. Regular	6	28,6%
4. Eficiente	3	14,3%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

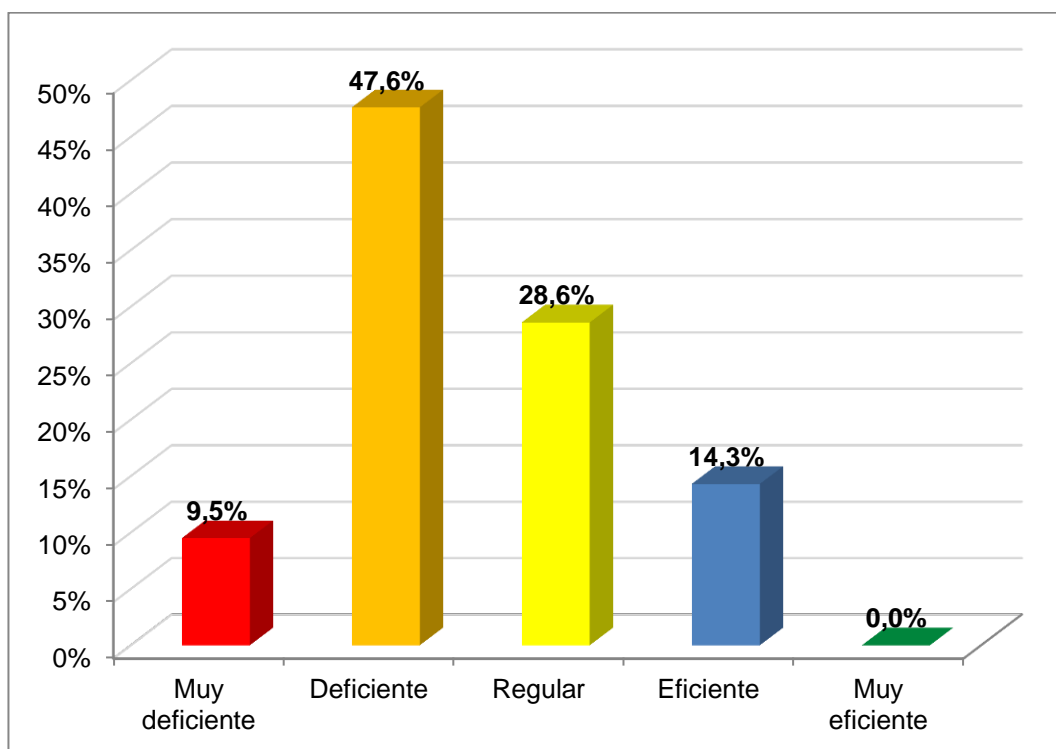


Figura 3. Resultados relacionados a la comprensión de la realidad productora y comercial del olivo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 y figura 3, se muestra que la comprensión de la realidad productora y comercial del olivo, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 47,6%; regular con un 28,6%; eficiente con un 14,3%, muy deficiente con un 9,5% y muy eficiente con un 0,0%.

4.1.1 Competencias aptitudinales

- **Indicador 4. Inclusión de innovaciones tecnológicas**

- Ítem 10. Se utiliza la tecnología para realizar el proceso de producción del olivo.
- Ítem 11. Se tiene conocimiento de la existencia de máquinas que harían más fácil el trabajo de producción.
- Ítem 12. Considera necesario la inclusión de tecnología en los procesos de producción de su asociación.

Tabla 8.

Resultados relacionados a la inclusión de innovaciones tecnológicas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	2	9,5%
2. Deficiente	9	42,9%
3. Regular	9	42,9%
4. Eficiente	0	0,0%
5. Muy eficiente	1	4,8%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

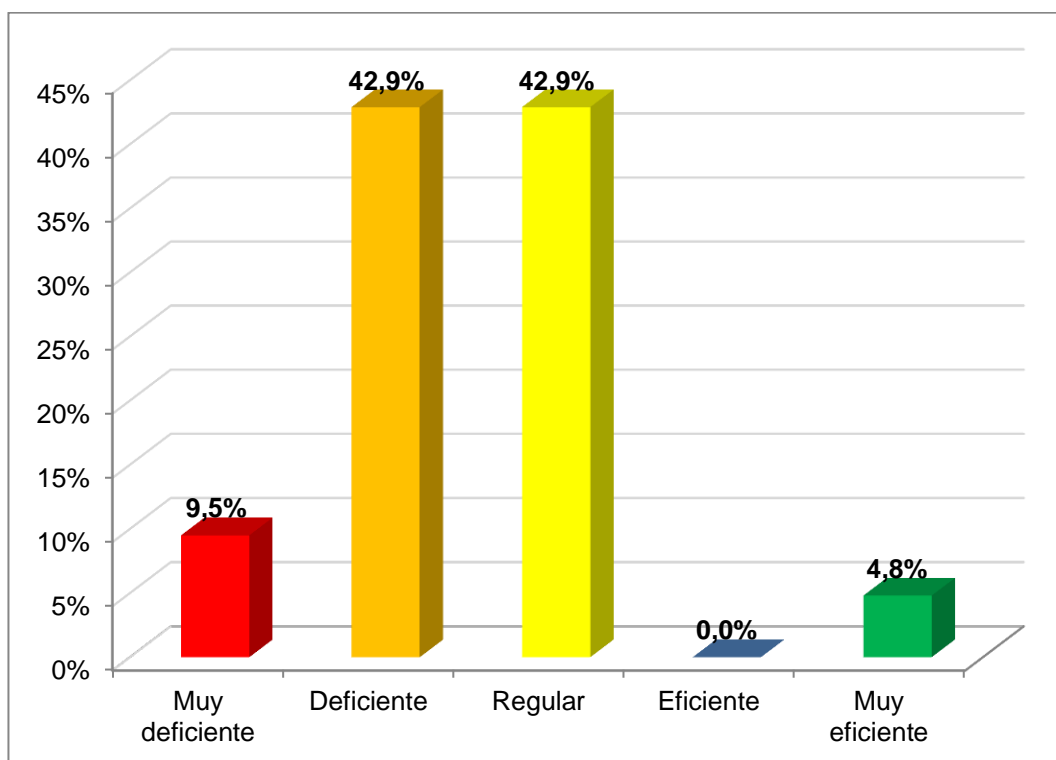


Figura 4. Resultados relacionados a la inclusión de innovaciones tecnológicas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 y figura 4, se muestra que la inclusión de innovaciones tecnológicas, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 42,9%; deficiente con un 42,9%; muy deficiente con un 9,5%, muy eficiente con un 4,8% y eficiente con un 0,0%.

- **Indicador 5. Manejo de procesos de calidad**

- Ítem 13. Cuenta con información sobre la calidad del olivo.
- Ítem 14. Cuenta con un estándar establecido para medir la calidad del olivo.
- Ítem 15. El olivo que produce pasa por un control de calidad.

Tabla 9.

Resultados relacionados al manejo de procesos de calidad de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	1	4,8%
2. Deficiente	8	38,1%
3. Regular	11	52,4%
4. Eficiente	1	4,8%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

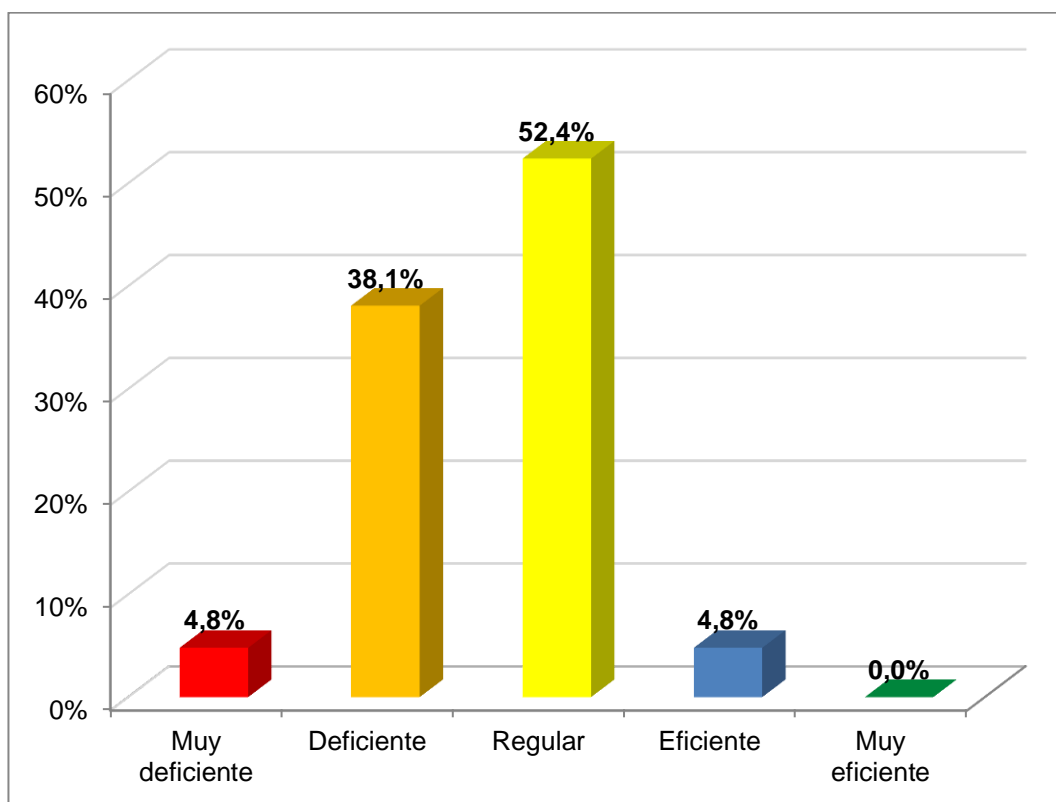


Figura 5. Resultados relacionados al manejo de procesos de calidad de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 y figura 5, se muestra que el manejo de procesos de calidad, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 52,4%; deficiente con un 38,1%; muy deficiente con un 4,8%, eficiente con un 4,8% y muy eficiente con un 0,0%.

- **Indicador 6. Reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas**

- Ítem 16. Reconoce las normas de salud, comercio, formalización y procesos del olivo.
- Ítem 17. Se utiliza procedimientos previamente establecidos que cumplan un estándar de calidad para la producción del olivo.
- Ítem 18. Se toman las medidas de seguridad en el trabajo de los jornaleros.

Tabla 10.

Resultados relacionados al reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	1	4,8%
2. Deficiente	6	28,6%
3. Regular	10	47,6%
4. Eficiente	4	19,0%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

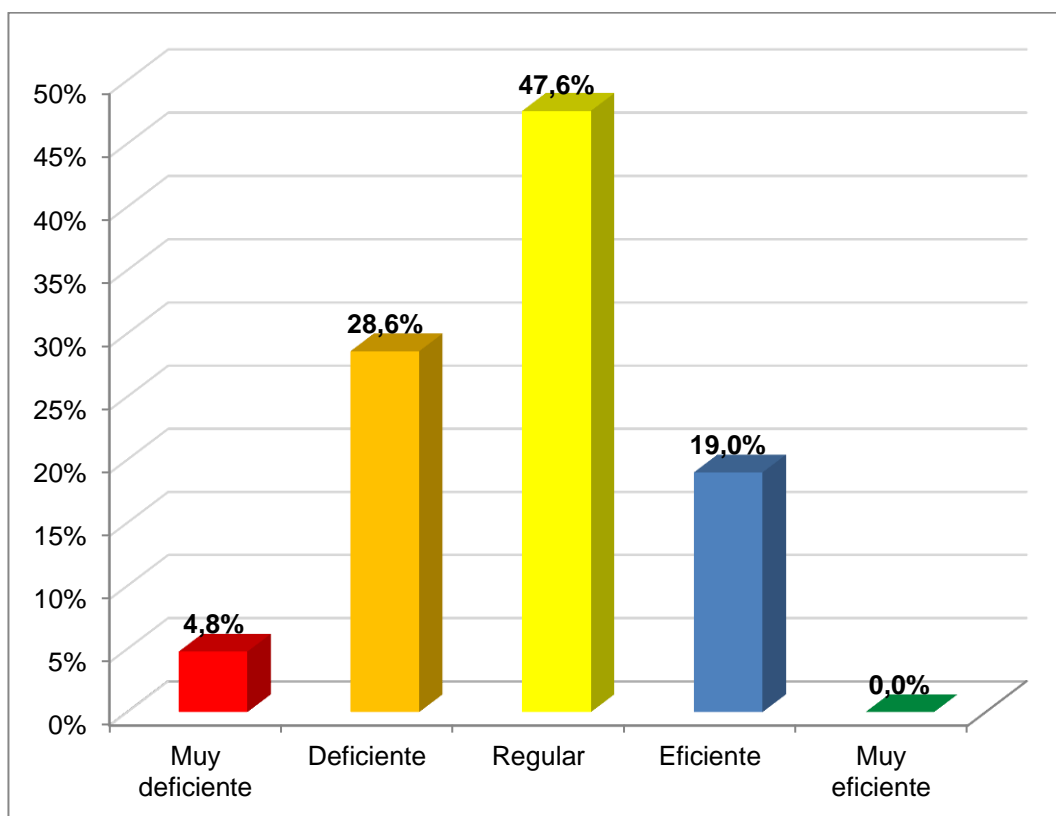


Figura 6. Resultados relacionados al reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 9 y figura 6, se muestra que el manejo de procesos de calidad, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 47,6%; deficiente con un 28,6%; eficiente con un 19,0%, muy deficiente con un 4,8% y muy eficiente con un 0,0%.

4.1.2 Competencias conductuales

- **Indicador 7. Relaciones entre los miembros de las asociaciones**

- Ítem 19. Se mantiene una relación laboral efectiva entre directivos, socios y trabajadores.
- Ítem 20. Existe comunicación entre todos los miembros de la asociación.
- Ítem 21. Se respetan las diferencias ideológicas entre directivos, socios y trabajadores.

Tabla 11.

Resultados relacionados a las relaciones entre los miembros de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	0	0,0%
2. Deficiente	9	42,9%
3. Regular	6	28,6%
4. Eficiente	5	23,8%
5. Muy eficiente	1	4,8%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

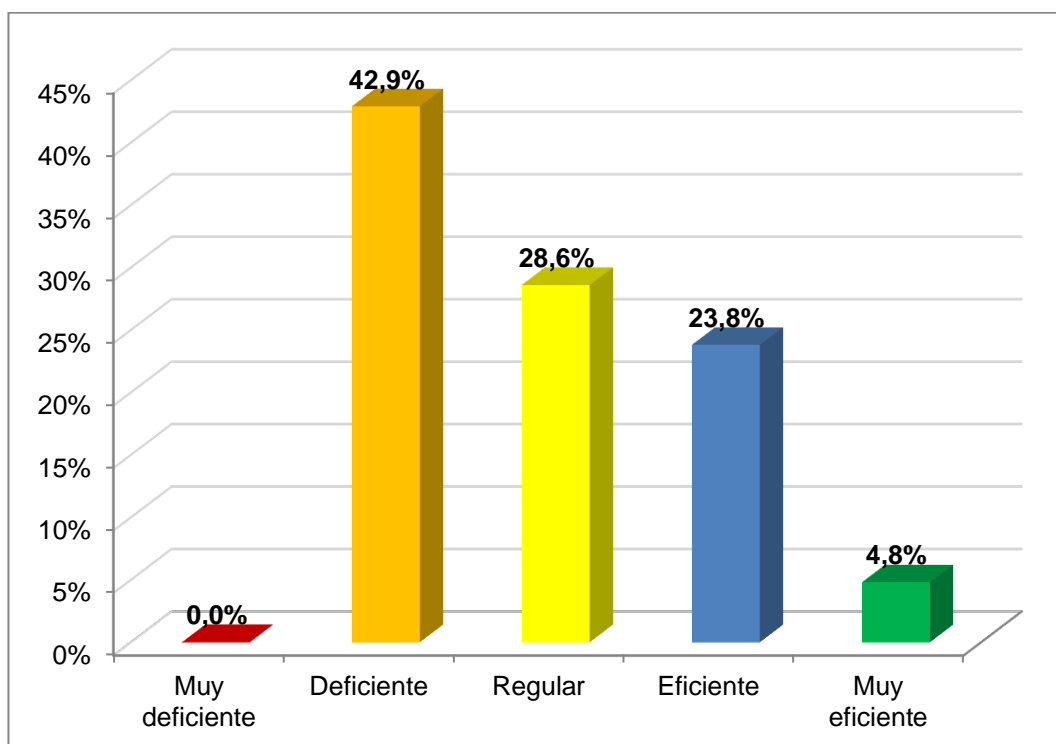


Figura 7. Resultados relacionados a las relaciones entre los miembros de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 10 y figura 7, se muestra que las relaciones entre los miembros, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 42,9%; regular con un 28,6%; eficiente con un 23,8%, muy eficiente con un 4,8% y muy deficiente con un 0,0%.

- **Indicador 8. Liderazgo**

- Ítem 22. Se motiva, enseña y guía a los trabajadores en su labor del proceso de producción del olivo.
- Ítem 23. Se promueve el trabajo en equipo.
- Ítem 24. Se comprende las necesidades laborales que tienen los trabajadores.

Tabla 12.

Resultados relacionados al liderazgo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	1	4,8%
2. Deficiente	6	28,6%
3. Regular	8	38,1%
4. Eficiente	6	28,6%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

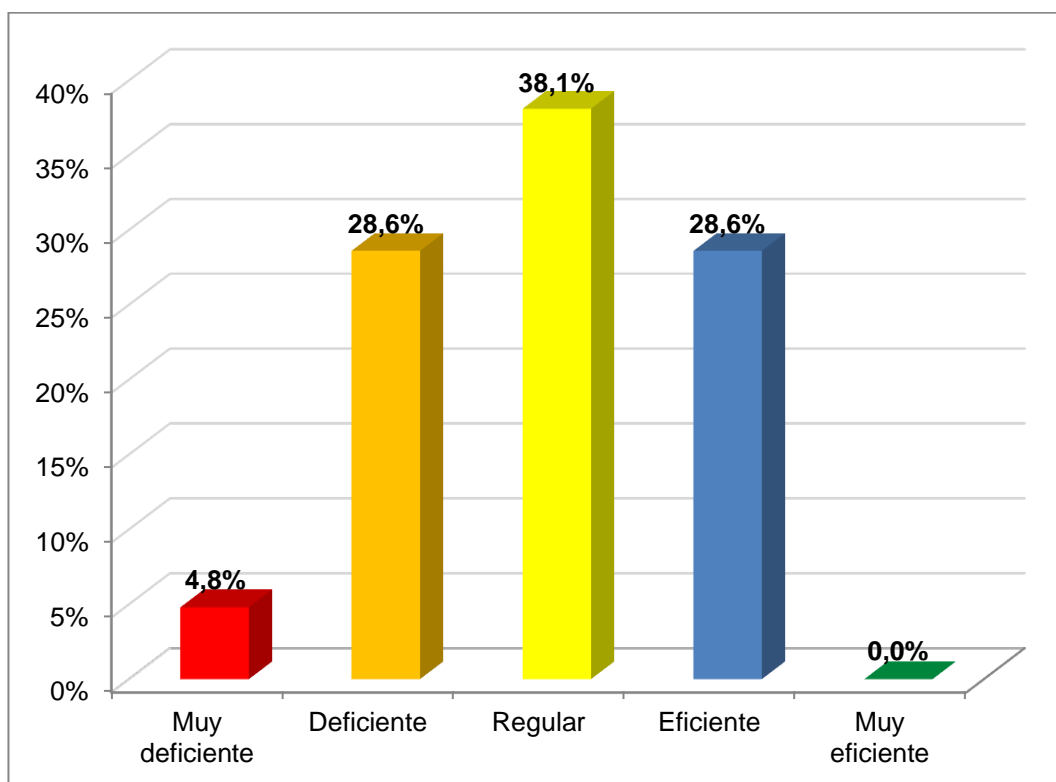


Figura 8. Resultados relacionados al liderazgo de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 11 y figura 8, se muestra que el liderazgo, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 38,1%; deficiente con un 28,6%; eficiente con un 28,6%, muy deficiente con un 4,8% y muy eficiente con un 0,0%.

- **Indicador 9. Manejo de conflictos**

- Ítem 25. Se puede manejar situaciones bajo presión.
- Ítem 26. Se puede manejar los conflictos que sucedan en la administración de la asociación.
- Ítem 27. Se puede manejar crisis generadas por fenómenos naturales o plagas.

Tabla 13.

Resultados relacionados al manejo de conflictos de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	0	0,0%
2. Deficiente	5	23,8%
3. Regular	12	57,1%
4. Eficiente	4	19,0%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

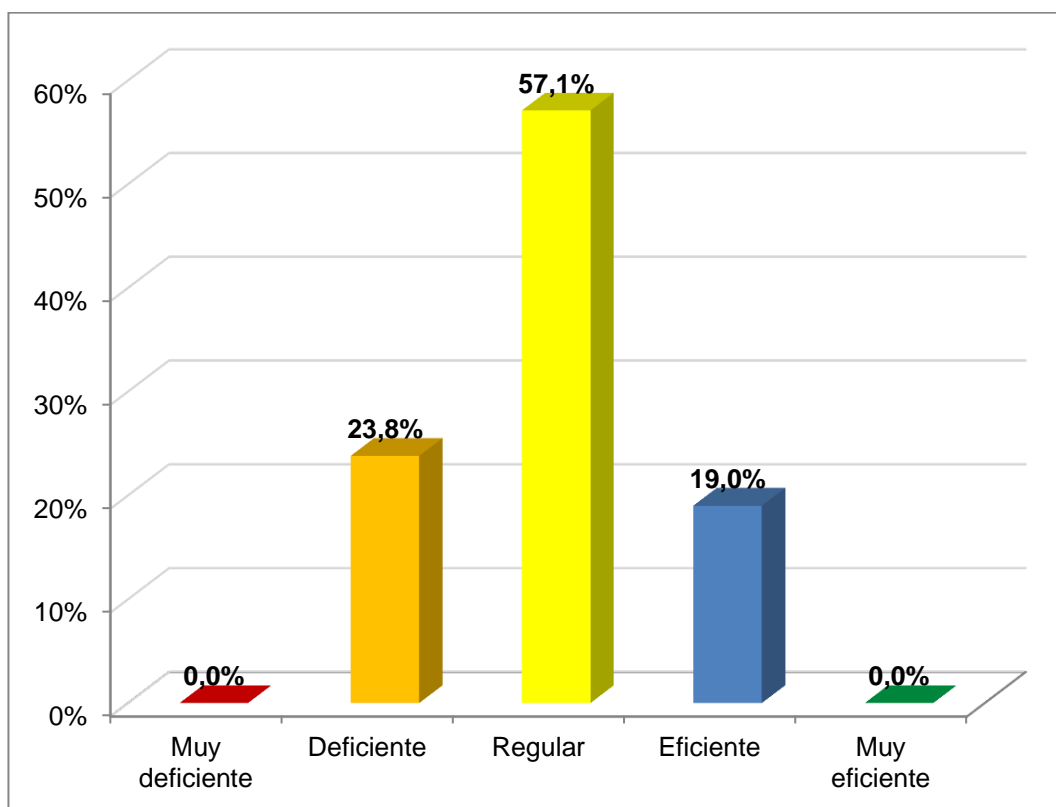


Figura 9. Resultados relacionados al manejo de conflictos de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.
Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 y figura 9, se muestra que el manejo de conflictos, según los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 57,1%; deficiente con un 23,8%; eficiente con un 19,0%, muy deficiente con un 0,0% y muy eficiente con un 0,0%.

4.2 Contrastación de las hipótesis

4.2.1 Contrastación de la hipótesis general

Según la hipótesis general:

El grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Los resultados por cada encuestado se distribuyeron por intervalos, como sigue a continuación:

Muy deficiente	[27 – 48]
Deficiente	[49 – 70]
Regular	[71 – 91]
Eficiente	[92 – 113]
Muy eficiente	[114 – 135]

$$\lim_{\min} = 27 \qquad \lim_{\max} = 135$$

Tabla 14.

Resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	0	0,0%
2. Deficiente	13	61,9%
3. Regular	4	19,0%
4. Eficiente	4	19,0%
5. Muy eficiente	0	0,0%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

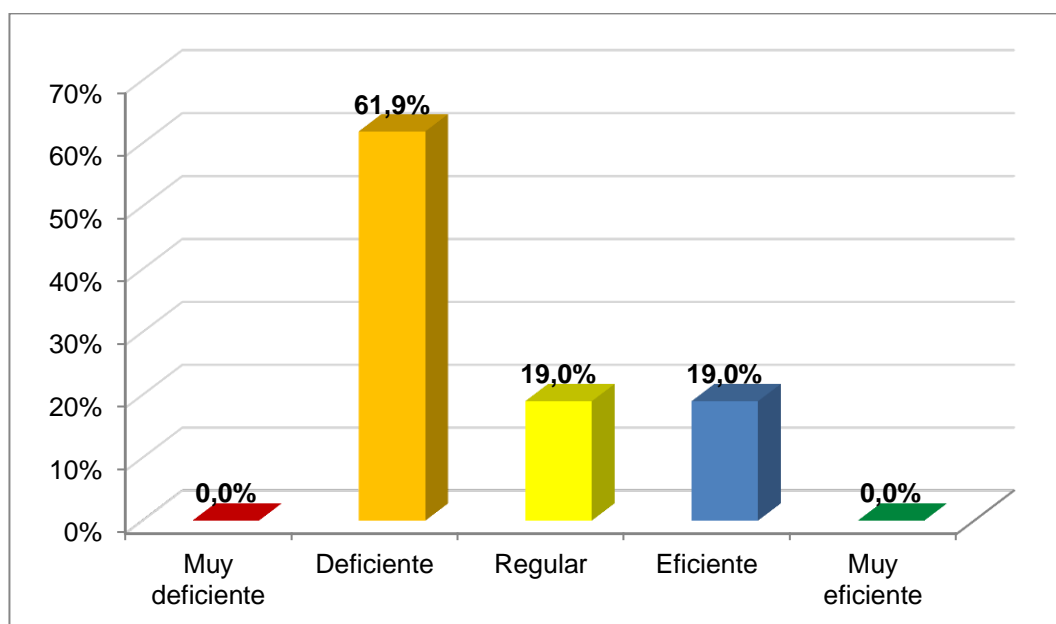


Figura 10. Resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 13 y figura 10, se muestra que el grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 61,9%; regular con un 19,0%; eficiente con un 19,0%, muy eficiente y muy deficiente con un 0,0%.

Luego, se procedió analizar los resultados a través de la prueba “t”:

Tabla 15.

Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Valor de prueba: 80,5							
N	Media	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% intervalo de confianza para la diferencia	
						Inferior	Superior
21	70,43	-2,763	20	0,012	-10,071	-17,68	-2,47

Fuente: elaboración propia.

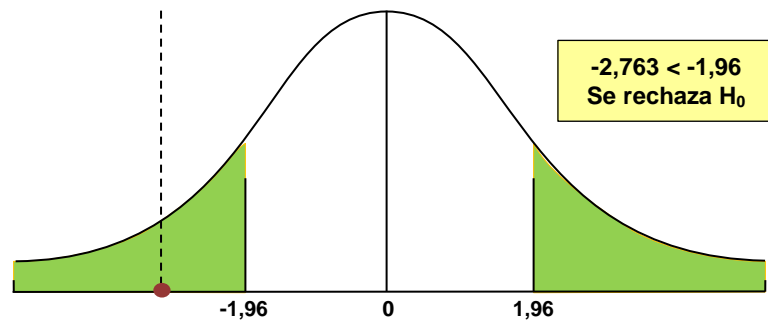


Figura 11. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 14 y figura 11, la Sig. (bilateral) es menor que 0,05 (nivel de significancia convencional), por tanto, la hipótesis general se prueba; asimismo, considerando la distribución de intervalos para la presente variable y el resultado de la prueba “t” y diferencia de medias (-10,071) muestran que el grado de competencias directivas en las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

4.1.3 Contrastación de la hipótesis específica 1

Según la hipótesis específica 1:

El nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Los resultados por cada encuestado se distribuyeron por intervalos, como sigue a continuación:

Tabla 16.

Resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	INTERVALOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	[9 - 15]	6	28,6%
2. Deficiente	[16 – 23]	8	38,1%
3. Regular	[24 – 30]	5	23,8%
4. Eficiente	[31 – 38]	2	9,5%
5. Muy eficiente	[39 – 45]	0	0,0%
TOTAL		21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

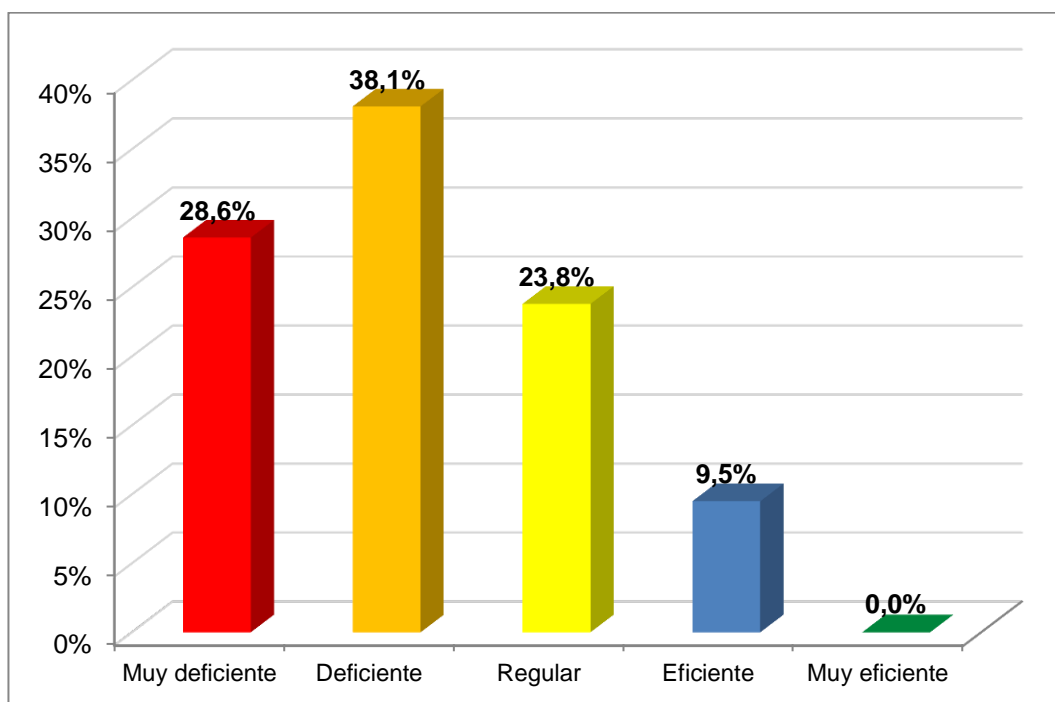


Figura 12. Resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 15 y figura 12, se muestra que el grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 38,1%; muy deficiente con un 28,6%; regular con un 23,8%, eficiente con un 9,5% y muy eficiente con un 0,0%.

Luego, se procedió analizar los resultados a través de la prueba “t”:

Tabla 17.

Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Valor de prueba: 27							
N	Media	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% intervalo de confianza para la diferencia	
						Inferior	Superior
21	21,57	-3,478	20	0,002	-5,429	-8,68	-2,17

Fuente: elaboración propia.

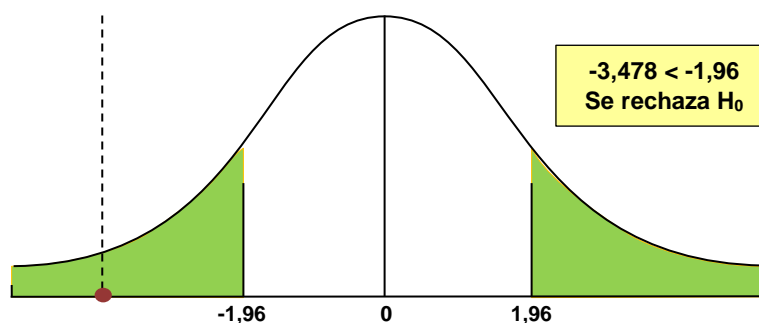


Figura 13. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 16 y figura 13, la Sig. (bilateral) es menor que 0,05 (nivel de significancia convencional), por tanto, la media (21,57) de competencias conceptuales difiere del valor de prueba (27 = calificación regular); asimismo, considerando la distribución de intervalos para la presente dimensión y el resultado de la prueba “t” y diferencia de medias

(-5,429) muestran que el grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

4.1.4 Contrastación de la hipótesis específica 2

Según la hipótesis específica 2:

El nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Los resultados por cada encuestado se distribuyeron por intervalos, como sigue a continuación:

Tabla 18.

Resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	INTERVALOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	[9 - 15]	0	0,0%
2. Deficiente	[16 – 23]	4	19,0%
3. Regular	[24 – 30]	15	71,4%
4. Eficiente	[31 – 38]	2	9,5%
5. Muy eficiente	[39 – 45]	0	0,0%
TOTAL		21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

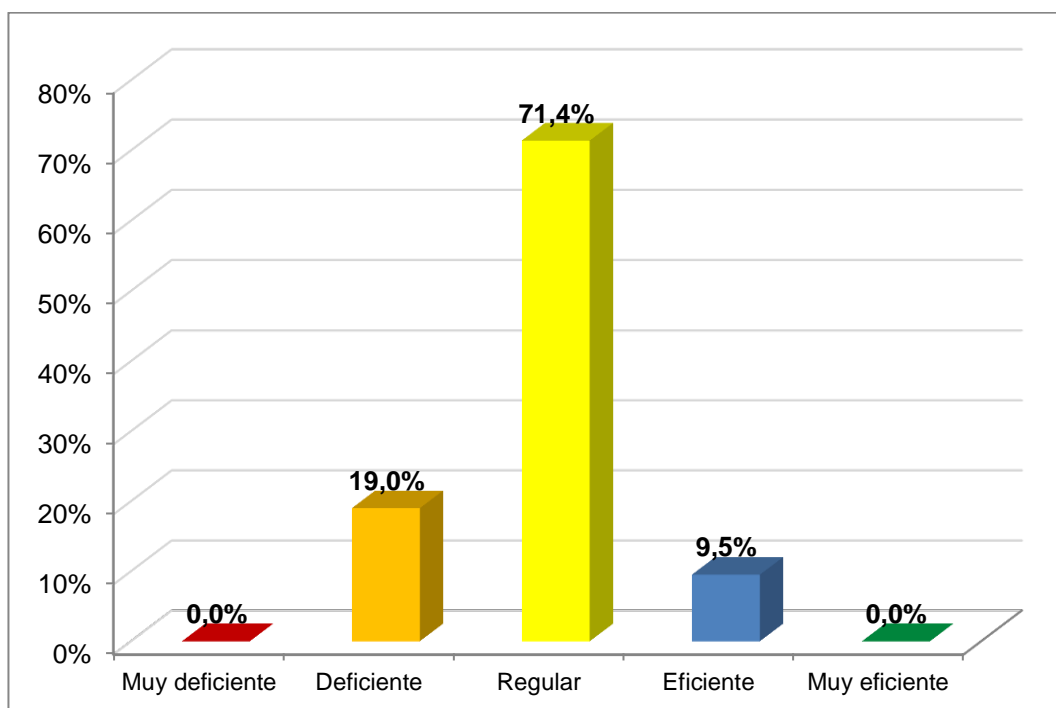


Figura 14. Resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 17 y figura 14, se muestra que el grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 71,4%; deficiente con un 19,0%; eficiente con un 9,5%, muy eficiente y muy deficiente con un 0,0%.

Luego, se procedió analizar los resultados a través de la prueba “t”:

Tabla 19.

Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Valor de prueba: 27							
N	Media	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% intervalo de confianza para la diferencia	
						Inferior	Superior
21	23,10	-1,572	20	0,082	-3,905	-6,18	-1,62

Fuente: elaboración propia.

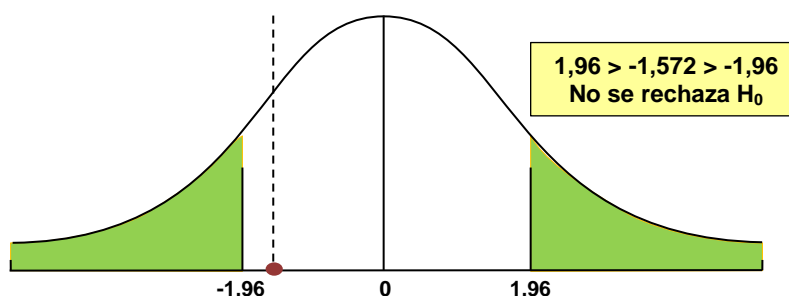


Figura 15. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 18 y figura 15, la Sig. (bilateral) es mayor que 0,05 (nivel de significancia convencional), por tanto, la media (23,10) de competencias aptitudinales no difiere del valor de prueba (27 = calificación regular); asimismo, considerando la distribución de intervalos para la presente dimensión y el resultado de la prueba “t” y diferencia de medias

(-3,905) muestran que el grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular, contrario a lo establecido en la hipótesis específica 2.

4.1.5 Contrastación de la hipótesis específica 3

Según la hipótesis específica 3:

El nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.

Los resultados por cada encuestado se distribuyeron por intervalos, como sigue a continuación:

Tabla 20.

Resultados relacionados al grado de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

RESPUESTAS	INTERVALOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Muy deficiente	[9 - 15]	1	4,8%
2. Deficiente	[16 – 23]	6	28,6%
3. Regular	[24 – 30]	10	47,6%
4. Eficiente	[31 – 38]	3	14,3%
5. Muy eficiente	[39 – 45]	1	4,8%
TOTAL		21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

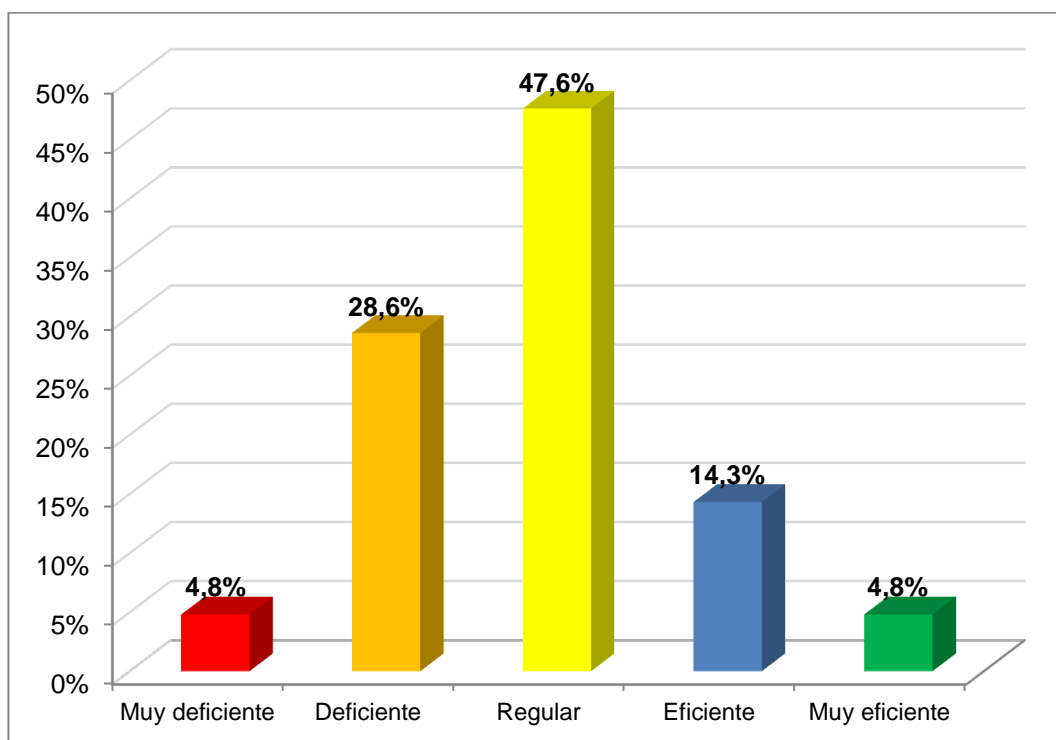


Figura 16. Resultados relacionados al grado de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 19 y figura 16, se muestra que el grado de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 47,6%; deficiente con un 28,6%; eficiente con un 14,3%, muy deficiente con un 4,8% y muy eficiente con un 4,8%.

Luego, se procedió analizar los resultados a través de la prueba “t”:

Tabla 21.

Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias actitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Valor de prueba: 27							
N	Media	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% intervalo de confianza para la diferencia	
						Inferior	Superior
21	25,76	-0,878	20	0,391	-1,238	-4,18	-1,70

Fuente: elaboración propia.

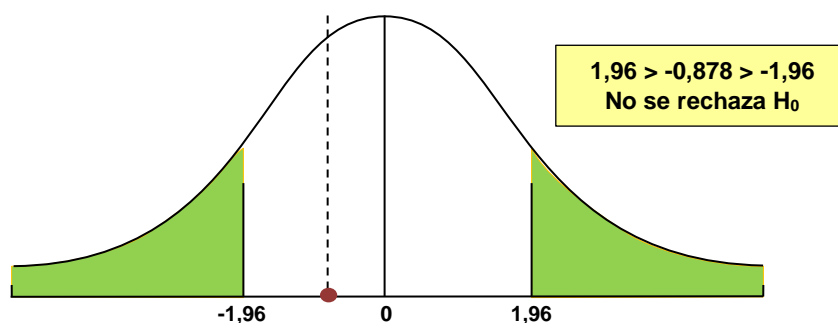


Figura 17. Prueba t aplicada a los resultados relacionados al grado de competencias actitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 20 y figura 17, la Sig. (bilateral) es mayor que 0,05 (nivel de significancia convencional), por tanto, la media (25,76) de competencias actitudinales no difiere del valor de prueba (27 = calificación regular); asimismo, considerando la distribución de intervalos para la presente dimensión y el resultado de la prueba “t” y diferencia de medias

(-1,238) muestran que el grado de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular, contrario a lo establecido en la hipótesis específica 3.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

No se ubicó investigaciones relacionadas directamente con las competencias directivas en el sector de producción y comercialización del olivo; sin embargo, se ha detectado carencias en el desarrollo gerencial del sector agroindustrial como las señaladas por Romero, Marcano y Fuentes (2010), quienes enfocan su estudio en el cacao en Venezuela, donde encontraron una producción improvisada y artesanal, sin un objetivo al crecimiento industrial ni la internacionalización.

Asimismo, se comprueba lo planteado por Arrincon (2005), la falta de conocimientos, técnicas de gerencia, adiestramiento, formalidad, tecnología y acceso al financiamiento son las principales herramientas que el agro necesita y que, en su mayoría, el país no cuenta; esta situación está reflejada en las asociaciones productoras de olivo en la La Yarada – Los Palos de Tacna.

Medir el grado de competencias directivas es un proceso, cuyos resultados, sólo reflejan un panorama holístico de lo que está sucediendo

con la producción y comercialización del olivo desde la gestión directiva de sus representantes; sin embargo, facilitan la localización de puntos críticos para establecer medidas de acción que permitan modificar la realidad de las capacidades directivas hacia una con un perfil competitiva a nivel nacional e internacional.

Se ha dividido las competencias directivas en tres dimensiones: conceptuales, aptitudinales y conductuales; siguiendo el modelo de los tres pilares de formación universitaria, para el tratamiento de la situación problemática desde el punto de vista profesional.

Los resultados expresados en las tablas 14, 15 y 16, es un reflejo que existen serias deficiencias en las capacidades de los directivos, los cuales, pueden representar una causa del nivel de producción, comercialización y competitividad en el mercado del olivo a nivel nacional y lo correspondiente a las exportaciones.

Se concuerda con Asqui (2016) con los resultados de la dimensión capacidades conceptuales (tabla 14), respecto a que los directivos no cuentan con objetivos claros y bien articulados en cuanto a estrategias y negocios debido a la carencia de conocimientos en administración y planificación estratégica. Asimismo, se coincide con Romero, Marcano y

Fuentes (2010) al referir que no se acostumbra realizar un entrenamiento y fortalecimiento continuo del conocimiento del talento gerencial.

Según los resultados obtenidos de la tabla 15 y los encontrados por Arrincon (2015), se coincide que existe una carencia significativa de modelos estructurales de gestión, de programas de formación en nuevas técnicas de producción, métodos de financiamiento y de instrumentos de evaluación de la calidad en las asociaciones de productores de olivo.

Lo expresado por Uchasara (2010) es ajusta a la capacidad conductiva de los productores de olivo en Tacna, el cual, es agruparse para garantizar el crecimiento de la comercialización de sus productos; sin embargo, esta estrategia asociativa no ha sido administrada eficientemente (tabla 16).

Este estudio abre nuevas interrogantes para profundizar la problemática de las competencias directivas de los representantes de las asociaciones productoras de olivo, partiendo desde sus tres dimensiones, relacionadas a la capacitación para adquirir nuevos conocimientos, talleres para desarrollar habilidades en la gestión agroindustrial y prácticas de concientización para la formación conductual dentro y fuera de la asociación.

El diseño de la investigación incluye la aplicación de un cuestionario con ítems de contenido general, orientado mayormente a la acción gerencial de una asociación productora. Asimismo, ha facilitado identificar una realidad que requiere ser modificada para garantizar que la toma de decisiones de los directivos sea más acertada e impulse el desarrollo institucional, local y nacional.

CONCLUSIONES

PRIMERA. El grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 61,9%; debido a los niveles de competencias conceptuales, aptitudinales y conductuales, los cuales, fueron calificados con un 38,1% deficiente, 71,4% regular y 47,6% regular, respectivamente.

SEGUNDA. El nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente con un 38,1%; porque la planificación de la toma de decisiones, la formulación de políticas y la comprensión de la realidad productora-comercial del olivo presentan deficiencias.

TERCERA. El nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La

Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 71,4%; porque la inclusión de innovaciones tecnológicas, el manejo de procesos de calidad y el reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas presentan un grado a veces de eficiencia.

CUARTA. El nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es regular con un 47,6%; porque las relaciones entre los miembros de las asociaciones presentan deficiencias; y, el liderazgo y manejo de conflictos presentan un grado a veces de eficiencia.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Dirigido a los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, participar en capacitaciones sobre últimas tendencias de la agroindustria, desarrollar nuevas técnicas de gestión y concientizar a los miembros de las asociaciones los beneficios del cambio.

SEGUNDA. Dirigido a las instituciones públicas Dirección Regional de Agricultura Tacna, realizar programas de formación agroindustrial con nuevas estrategias de inversión, asociación, producción, comercialización, extensión, expansión y exportación del olivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M. (2014). *El cuadro de mando integral y la gestión administrativa en la Empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato* [Tesis]. Universidad Politécnica de Ambato (Ecuador).

Ahmed, P., Loh, A., y Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 426-434.

Álamo, S. (2003). *Efectos económicos de la aplicación de la agricultura de precisión en una explotación de olivar en la provincia de Jaén* [Tesis]. Universidad de Córdoba (España).

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica.

Arias, L., Portilla, L. y Florez, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia et Technica* 37; 379-382. Consultado de <http://www.redalyc.org/html/849/84903765/>

Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador del Aceite de Oliva [ASOLIVA] (2009). *Arbequina. Generalidades y difusión*. Consultado de http://www.asoliva.com/menu/frame_espa_v.htm

Asqui, E. (2016). *Análisis de las limitaciones para la exportación de aceituna de mesa en envases destinados al consumo en la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.* [Tesis]. Universidad Privada de Tacna.

Aybar, G.; Huamaní, N., Olano, R. y Sáenz, A. (2007). *Estrategia exportadora para el sector de aceitunas del sur peruano al mercado estadounidense: aplicación del modelo Exporting Trading Companies (ETC) en la empresa Aceitunas de Ilo S.A.* [Tesis]. Universidad ESAN.

Bañados, A. (2004). Industria de Aceite de Oliva. Los empresarios que apostaron por el “oro líquido”. *Revista Vitivinicultura*, 20; 82-89.

Buchele, R. (1977). *The Management of Business an Public Organizations*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Cabrera, C. (12 noviembre 2013). 3 habilidades que todo líder gerente debe tener. *Emprendices* [Blog]. Consultado de <https://www.emprendices.co/3-habilidades-que-todo-lider-gerente-debe-tener/>

Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *A Fondo*. Consultado de www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf

Chambi, F. (s.f.). Formas de organización en el sector agropecuario. Universidad Técnica de Oruro. Consultado de <https://es.scribd.com/doc/89242034/FORMAS-DE-ORGANIZACION-EN-EL-SECTOR-AGROPECUARIO>

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw Hill.

Diccionario Actual (s.f.). *Definición de aptitudinal*. Consultado de <https://diccionarioactual.com/aptitudinal/>

Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2016). *Cadena Productiva del Olivo* [Diapositivas]. Consultado de

<https://drive.google.com/file/d/0ByX04XkjkeUDOUdIWFnTFU4cm8/view>

Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2015). *Taller de Inversión en el Sector Agrario* [Diapositivas]. Consultado de minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf

Duarte, D. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: un enfoque conductual* [Tesis]. Universidad Nacional de Colombia.

Escobar, P. (2010). *Validación y desarrollo de una metodología analítica para la determinación de polifenoles totales en aceites de oliva mediante cromatografía líquida de alta resolución (HPLC)* [Tesis]. Universidad de Chile.

Fernández, D. (2016). *Artículo de Habilidades Directivas* [Blog]. Consultado de <http://hdidfernandez.blogspot.pe/2016/02/articulo-de-habilidades-directivas.html>

Ferrer, L. (12 agosto 2016). Tacna: El Niño deja cuantiosas pérdidas en agricultura. *La República*. Consultado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/793379-actividad-agricola-tiene-caida-de-mas-del-50-en-sus-indicadores-por-el-nino>

Galvis (s.f.). Herramientas y Habilidades Gerenciales. *FedericoGalvis* [Blog]. Consultado de <https://federicogalvis.wordpress.com/herramientas-y-habilidades-gerenciales/>

Gross, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review* 89. Consultado de <https://www.scribd.com/doc/2554277/EVALUACION-Y-DESARROLLO-DE-LAS-COMPETENCIAS-DIRECTIVAS>

Guevara, J. (s.f.). Escuela de Ingeniería Agroindustrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Consultado de <http://quimica.unmsm.edu.pe/index.php/ing-agroindustrial>

Guilera, L. (2016). *Competencias Directivas*. España: FUNDIT.

Gutiérrez, T. (2010). *Competencias Gerenciales*. Colombia: ECOE Ediciones.

Guzmán, M. (15 abril 2014). Las destrezas gerenciales de un líder. *Escuela de Organización Industrial*. Consultado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/04/15/las-destrezas-gerenciales-de-un-lider/>

Hermoso, M.; Uceda, M., Frías, L. y Beltrán, G. (2001). Maduración. En: Barranco, D., Fernández, R. y Rallo, L. (Ed). *El cultivo del olivo* (4ta edición). España: Ediciones Mundi-Prensa.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. Edición). México: Mc Graw-Hill.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Marín, C. (3 de febrero de 2015). Habilidades Directivas 2 [Blog]. *Habilidades Directivas*. Consultado de <http://julionoe70.blogspot.pe/2015/02/habilidades-directivas-2.html>

Martínez, J. (2011). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la Economía*. Consultado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>

Mejía, D. (6 febrero 2015). ¿Por qué un gerente debe automotivarse? *Automotivación de un gerente* [Blog]. Consultado de <http://vdmejiao.blogspot.pe/>

Ministerio de Agricultura (2010). Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas. Perú.

Morales, E. (s.f.). *Modelo de responsabilidad social y gestión del conocimiento*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Navas, J. (2007). *El mercado de la aceituna: producción y exportación (Perú)*. Universidad San Martín de Porres.

Nunes, P. (31 octubre 2015). Competencias conceptuales. *Knoow.net Enciclopedia temática*. Consultado de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/competencias-conceptuales/>

Ortiz, A. (2009). *Diccionario de Pedagogía*. Colombia: Ed. Cepedid.

Ortiz, A. (s.f.). Capacitación Gerencial. *Administración de Empresas* [Blog]. Consultado de <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/capacitacion-gerencial>

Otero, K. (s.f.). *Bases de un administrador de empresas*. Consultado de <http://es.calameo.com/books/003937617988a12458996>

Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, 2.

Plazola, W. (25 marzo 2013). Desempeño Gerencial. *Administración y otros propósitos* [Blog]. Consultado de <http://walkerplazola.blogspot.pe/2013/03/desempeno-gerencial.html>

Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 109(24). Consultado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000400004

- Quispe, R. (2013). *Evaluación de la cadena productiva del olivo (olea europea) en la Irrigación La Yarada, región Tacna* [Tesis]. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- Rallo, L. y Cuevas, J. (2001). Fructificación y Producción. En: Barranco, D., Fernández, R. y Rallo, L. (Ed). *El cultivo del olivo* (4ta edición). España: Ediciones Mundi-Prensa.
- Ramírez, J. (6 octubre 2006). Capacitación gerencial y su impacto en la empresa. *Gestiopolis*. Consultado de <http://www.gestiopolis.com/capacitacion-gerencial-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Rapoport, H. (2001). Botánica y Morfología. En: Barranco, D., Fernández, R. y Rallo, L. (Ed). *El cultivo del olivo* (4ta edición). España: Ediciones Mundi-Prensa.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica* (7ma edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Romero, J., Marcano, J. y Fuentes, R. (2010). *Desarrollo Gerencial en la empresa de Producción Social Agroindustrial del Cacao. Cumaná, Estado Sucre* [Tesis]. Universidad de Oriente (Venezuela).

Ruíz, P. (s.f.). Las Habilidades Gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. *Revista m-m 78*. Consultado de www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

Santos, J. (23 noviembre 2010). La auto-motivación de los líderes. *Liderazgo* [Blog]. Consultado de <http://liredazgo.blogspot.pe/2010/11/la-auto-motivacion-de-los-lideres.html>

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Estados Unidos: Wiley.

Taype, M. (12 octubre 2015). Competencias directivas en la gestión de una organización. *Gestiopolis*. Consultado de <http://www.gestiopolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>

Uchasara, R. (2010). *Incidencia de los factores socioeconómicos en el nivel de producción de olivo en la región Tacna* [Tesis]. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Universidad América Latina (s.f.). *La dirección*. Consultado de ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

Universidad Autónoma Andragógica [Estados Unidos] (3 octubre 2011). *Aplicación de las competencias*. *SlideShare*. Consultado de http://es.slideshare.net/aau_lafirmaeducation/aplicacin-de-las-competencias

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, 2016.

Autor: Bach. Brady Manuel Vilcanqui Chambi.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>GENERAL:</p> <p>¿Cuál es el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>a.- ¿Cuál es el nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?</p> <p>b.- ¿Cuál es el nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar el grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>a.- Analizar el nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.</p> <p>b.- Determinar el nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las</p>	<p>GENERAL:</p> <p>El grado de competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.</p> <p>ESPECÍFICAS:</p> <p>El nivel de competencias conceptuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.</p> <p>El nivel de competencias aptitudinales de los directivos de las asociaciones</p>	<p>VARIABLE ÚNICA:</p> <p>Competencias directivas en las asociaciones productoras de olivo.</p>	<p>CAPACIDADES CONCEPTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las tomas de decisiones. - Formulación de políticas. - Comprensión de la realidad productora y comercial del olivo. <p>CAPACIDADES APTITUDINALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de innovaciones tecnológicas. - Manejo de procesos de calidad. - Reconocimiento y cumplimiento de leyes y normas. <p>CAPACIDADES CONDUCTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre los miembros de las asociaciones. - Liderazgo. - Manejo de conflictos.

<p>asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?</p> <p>c.- ¿Cuál es el nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016?</p>	<p>asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.</p> <p>c.- Evaluar el nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016.</p>	<p>productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.</p> <p>El nivel de competencias conductuales de los directivos de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos, provincia y departamento Tacna, en el 2016, es deficiente.</p>		
---	--	---	--	--

METODOLOGÍA			
TIPO	Básica	NIVEL	Descriptiva
DISEÑO	No experimental		
POBLACIÓN	21 asociaciones productoras de olivo	MUESTRA	21 asociaciones productoras de olivo
TÉCNICA	Encuesta	INSTRUMENTO	Cuestionario
TRATAMIENTO	Promedios y porcentajes		

Anexo 2. Cuestionario

Estimado(a) Sr., Sra., Srta., le saludo muy cordialmente para solicitarle llenar el presente cuestionario relacionado a las competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos; marque con un (X) aspa la calificación que considere Ud. más conveniente a cada ítem a continuación.

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	RESPECTO A LOS ASPECTOS CONCEPTUALES					
1	La producción del olivo lleva un proceso de planificación ordenado desde su producción hasta su comercialización.	1	2	3	4	5
2	Se establecen objetivos y metas concretas.	1	2	3	4	5
3	Se consideran a los trabajadores en la toma de decisiones de los directivos.	1	2	3	4	5
4	Se establece objetivos considerando la realidad productora y comercial del olivo.	1	2	3	4	5
5	Se fomenta las buenas relaciones entre dirigentes, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
6	Reconoce la necesidad de crear nuevas estrategias de innovación de los procesos de producción del olivo.	1	2	3	4	5
7	Analiza periódicamente la situación del mercado y la competencia del olivo.	1	2	3	4	5
8	Participa en capacitaciones sobre gestión, administración e industrialización del olivo.	1	2	3	4	5
9	Se toma en cuenta que existen desastres naturales que afectan la producción de olivo.	1	2	3	4	5
	RESPECTO A LOS ASPECTOS APTITUDINALES					
10	Se utiliza la tecnología para realizar el proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
11	Se tiene conocimiento de la existencia de máquinas que harían más fácil el trabajo de producción.	1	2	3	4	5

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	Considera necesario la inclusión de tecnología en los procesos de producción de su asociación.	1	2	3	4	5
13	Cuenta con información sobre la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
14	Cuenta con un estándar establecido para medir la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
15	El olivo que produce pasa por un control de calidad.	1	2	3	4	5
16	Reconoce las normas de salud, comercio, formalización y procesos del olivo.	1	2	3	4	5
17	Se utiliza procedimientos previamente establecidos que cumplan un estándar de calidad para la producción del olivo.	1	2	3	4	5
18	Se toman las medidas de seguridad en el trabajo de los jornaleros.	1	2	3	4	5
	RESPECTO A LOS ASPECTOS CONDUCTUALES					
19	Se mantiene una relación laboral efectiva entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Existe comunicación entre todos los miembros de la asociación.	1	2	3	4	5
21	Se respetan las diferencias ideológicas entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
22	Se motiva, enseña y guía a los trabajadores en su labor del proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
23	Se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
24	Se comprende las necesidades laborales que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5
25	Se puede manejar situaciones bajo presión.	1	2	3	4	5
26	Se puede manejar los conflictos que sucedan en la administración de la asociación.	1	2	3	4	5
27	Se puede manejar crisis generadas por fenómenos naturales o plagas.	1	2	3	4	5

Se agradece su cordial colaboración al presente.

Anexo 3. Confiabilidad del instrumento

El grado de confiabilidad del cuestionario se determinó a través de la prueba estadística Alfa de Cronbach aplicada a la muestra; luego, fueron procesados en el programa estadístico SPSS.

La fórmula del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach que se utilizó fue:

$$a = \frac{k}{(k - 1)} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

En donde:

- a : Confiabilidad calculada
- k : Número de ítems de la prueba
- $(\sigma_i)^2$: Varianza de cada ítem
- $(\sigma_x)^2$: Varianza del cuestionario total

Se procedió con el cálculo, dando como resultado:

Fiabilidad del Cuestionario	
Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,942	27

El resultado del cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario fue 0,942, el cual, se interpreta como muy confiable¹.

¹ Escala de Confiabilidad de Cronbach: 0,00 totalmente no confiable; 0,01 a 0,79 poco confiable; 0,80 a 0,90 confiable; 0,91 a 0,99 muy confiable; 1,00 totalmente confiable.

Anexo 4. Validación del instrumento por juicio de expertos

ANEXO. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicación.

Señor especialista, se le solicita su colaboración para que analice rigurosamente cada uno de los ítems del cuestionario que se presenta a continuación, luego, marque con un aspa (x) la casilla que considere conveniente según su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación posterior.

Estimado(a) Sr., Sra., Srta., le saludo muy cordialmente para solicitarle llenar el presente cuestionario relacionado a las competencias directivas de las asociaciones productivas de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos; marque con un (X) aspa la calificación que considere Ud. más conveniente a cada ítem a continuación.

Nota: Se considera la siguiente escala de calificación para cada ítem:


1	2	3	4	5
Nada aceptable	Poco aceptable	Regularmente aceptable	Aceptable	Muy aceptable

ÍTEMES

N°	ASPECTOS CONCEPTUALES	Respuesta				
1	La producción del olivo lleva un proceso de planificación ordenado desde su producción hasta su comercialización.	1	2	3	4	5
2	Se establecen objetivos y metas concretas.	1	2	3	4	5
3	Se consideran a los trabajadores en la toma de decisiones de los directivos.	1	2	3	4	5
4	Se establece objetivos considerando la realidad productiva y comercial del olivo.	1	2	3	4	5
5	Se fomenta las buenas relaciones entre dirigentes, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
6	Reconoce la necesidad de crear nuevas estrategias de innovación de los procesos de producción del olivo.	1	2	3	4	5
7	Analiza periódicamente la situación del mercado y la competencia del olivo.	1	2	3	4	5
8	Participa en capacitaciones sobre gestión, administración e industrialización del olivo.	1	2	3	4	5
9	Se toma en cuenta que existen desastres naturales que afectan la producción de olivo.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS APTITUDINALES	Respuesta				
10	Se utiliza la tecnología para realizar el proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
11	Se tiene conocimiento de la existencia de máquinas que harían más fácil el trabajo de producción.	1	2	3	4	5

12	Considera necesario la inclusión de tecnología en los procesos de producción de su asociación.	1	2	3	4	5
13	Cuenta con información sobre la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
14	Cuenta con un estándar establecido para medir la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
15	El olivo que produce pasa por un control de calidad.	1	2	3	4	5
16	Reconoce las normas de salud, comercio, formalización y procesos del olivo.	1	2	3	4	5
17	Se utiliza procedimientos previamente establecidos que cumplan un estándar de calidad para la producción del olivo.	1	2	3	4	5
18	Se toman las medidas de seguridad en el trabajo de los jornaleros.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS CONDUCTUALES	Respuesta				
19	Se mantiene una relación laboral efectiva entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Existe comunicación entre todos los miembros de la asociación.	1	2	3	4	5
21	Se respetan las diferencias ideológicas entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
22	Se motiva, enseña y guía a los trabajadores en su labor del proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
23	Se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
24	Se comprende las necesidades laborales que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5
25	Se puede manejar situaciones bajo presión.	1	2	3	4	5
26	Se puede manejar los conflictos que sucedan en la administración de la asociación.	1	2	3	4	5
27	Se puede manejar crisis generadas por fenómenos naturales o plagas.	1	2	3	4	5

Observaciones: _____

Apellidos y Nombres	<i>Palma Gutiérrez Alexander Roel</i>	 Firma
Grado Académico	<i>Ing. Agrónomo</i>	
Especialidad o Experiencia laboral	<i>Promo for Cadena Productiva Olivo</i>	

ANEXO. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicación.

Señor especialista, se le solicita su colaboración para que analice rigurosamente cada uno de los ítems del cuestionario que se presenta a continuación, luego, marque con un aspa (x) la casilla que considere conveniente según su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación posterior.

Estimado(a) Sr., Sra., Srta., le saludo muy cordialmente para solicitarle llenar el presente cuestionario relacionado a las competencias directivas de las asociaciones productivas de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos; marque con un (X) aspa la calificación que considere Ud. más conveniente a cada ítem a continuación.

Nota: Se considera la siguiente escala de calificación para cada ítem:

1	2	3	4	5
Nada aceptable	Poco aceptable	Regularmente aceptable	Aceptable	Muy aceptable


ÍTEMES

N°	ASPECTOS CONCEPTUALES	Respuesta				
1	La producción del olivo lleva un proceso de planificación ordenado desde su producción hasta su comercialización.	1	2	3	4	5
2	Se establecen objetivos y metas concretas.	1	2	3	4	5
3	Se consideran a los trabajadores en la toma de decisiones de los directivos.	1	2	3	4	5
4	Se establece objetivos considerando la realidad productiva y comercial del olivo.	1	2	3	4	5
5	Se fomenta las buenas relaciones entre dirigentes, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
6	Reconoce la necesidad de crear nuevas estrategias de innovación de los procesos de producción del olivo.	1	2	3	4	5
7	Analiza periódicamente la situación del mercado y la competencia del olivo.	1	2	3	4	5
8	Participa en capacitaciones sobre gestión, administración e industrialización del olivo.	1	2	3	4	5
9	Se toma en cuenta que existen desastres naturales que afectan la producción de olivo.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS APTITUDINALES	Respuesta				
10	Se utiliza la tecnología para realizar el proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
11	Se tiene conocimiento de la existencia de máquinas que harían más fácil el trabajo de producción.	1	2	3	4	5



12	Considera necesario la inclusión de tecnología en los procesos de producción de su asociación.	1	2	3	4	5
13	Cuenta con información sobre la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
14	Cuenta con un estándar establecido para medir la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
15	El olivo que produce pasa por un control de calidad.	1	2	3	4	5
16	Reconoce las normas de salud, comercio, formalización y procesos del olivo.	1	2	3	4	5
17	Se utiliza procedimientos previamente establecidos que cumplan un estándar de calidad para la producción del olivo.	1	2	3	4	5
18	Se toman las medidas de seguridad en el trabajo de los jornaleros.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS CONDUCTUALES	Respuesta				
19	Se mantiene una relación laboral efectiva entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Existe comunicación entre todos los miembros de la asociación.	1	2	3	4	5
21	Se respetan las diferencias ideológicas entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
22	Se motiva, enseña y guía a los trabajadores en su labor del proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
23	Se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
24	Se comprende las necesidades laborales que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5
25	Se puede manejar situaciones bajo presión.	1	2	3	4	5
26	Se puede manejar los conflictos que sucedan en la administración de la asociación.	1	2	3	4	5
27	Se puede manejar crisis generadas por fenómenos naturales o plagas.	1	2	3	4	5

Observaciones: _____

Apellidos y Nombres	Milaveres Tone Fidel Victor	 GOBIERNO REGIONAL DE TACNA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA AGENCIA AGRARIA TACNA ING. FIDEL V. MILAVERES TONE DIRECTOR Firma
Grado Académico	Ing. Agrónomo	
Especialidad o Experiencia laboral	Director Agencia Agraria - Tacna	

ANEXO. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicación.

Señor especialista, se le solicita su colaboración para que analice rigurosamente cada uno de los ítems del cuestionario que se presenta a continuación, luego, marque con un aspa (x) la casilla que considere conveniente según su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación posterior.

Estimado(a) Sr., Sra., Srta., le saludo muy cordialmente para solicitarle llenar el presente cuestionario relacionado a las competencias directivas de las asociaciones productivas de olivo en el distrito La Yarada – Los Palos; marque con un (X) aspa la calificación que considere Ud. más conveniente a cada ítem a continuación.

Nota: Se considera la siguiente escala de calificación para cada ítem:


1	2	3	4	5
Nada aceptable	Poco aceptable	Regularmente aceptable	Aceptable	Muy aceptable

ÍTEMS

N°	ASPECTOS CONCEPTUALES	Respuesta				
1	La producción del olivo lleva un proceso de planificación ordenado desde su producción hasta su comercialización.	1	2	3	4	5
2	Se establecen objetivos y metas concretas.	1	2	3	4	5
3	Se consideran a los trabajadores en la toma de decisiones de los directivos.	1	2	3	4	5
4	Se establece objetivos considerando la realidad productiva y comercial del olivo.	1	2	3	4	5
5	Se fomenta las buenas relaciones entre dirigentes, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
6	Reconoce la necesidad de crear nuevas estrategias de innovación de los procesos de producción del olivo.	1	2	3	4	5
7	Analiza periódicamente la situación del mercado y la competencia del olivo.	1	2	3	4	5
8	Participa en capacitaciones sobre gestión, administración e industrialización del olivo.	1	2	3	4	5
9	Se toma en cuenta que existen desastres naturales que afectan la producción de olivo.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS APTITUDINALES	Respuesta				
10	Se utiliza la tecnología para realizar el proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
11	Se tiene conocimiento de la existencia de máquinas que harían más fácil el trabajo de producción.	1	2	3	4	5

12	Considera necesario la inclusión de tecnología en los procesos de producción de su asociación.	1	2	3	4	5
13	Cuenta con información sobre la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
14	Cuenta con un estándar establecido para medir la calidad del olivo.	1	2	3	4	5
15	El olivo que produce pasa por un control de calidad.	1	2	3	4	5
16	Reconoce las normas de salud, comercio, formalización y procesos del olivo.	1	2	3	4	5
17	Se utiliza procedimientos previamente establecidos que cumplan un estándar de calidad para la producción del olivo.	1	2	3	4	5
18	Se toman las medidas de seguridad en el trabajo de los jornaleros.	1	2	3	4	5
N°	ASPECTOS CONDUCTUALES	Respuesta				
19	Se mantiene una relación laboral efectiva entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Existe comunicación entre todos los miembros de la asociación.	1	2	3	4	5
21	Se respetan las diferencias ideológicas entre directivos, socios y trabajadores.	1	2	3	4	5
22	Se motiva, enseña y guía a los trabajadores en su labor del proceso de producción del olivo.	1	2	3	4	5
23	Se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
24	Se comprende las necesidades laborales que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5
25	Se puede manejar situaciones bajo presión.	1	2	3	4	5
26	Se puede manejar los conflictos que sucedan en la administración de la asociación.	1	2	3	4	5
27	Se puede manejar crisis generadas por fenómenos naturales o plagas.	1	2	3	4	5

Observaciones: _____

Apellidos y Nombres		
Grado Académico		
Especialidad o Experiencia laboral		
		Firma