

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Competencias Directivas de los responsables de una institución
humanitaria, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Rodrigo Emanuel Baca Balarezo

ASESOR

Valeria Tamara Llontop Hernandez

<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>

Chiclayo, 2023

**Competencias Directivas de los responsables de una institución
humanitaria, 2022**

PRESENTADA POR

Rodrigo Emanuel Baca Balarezo

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Valeria Tamara Llontop Hernandez
VOCAL

Dedicatoria

A mis papás, a mis hermanos y a mi chinita, que siempre estuvieron conmigo,
durante este proceso.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS RESPONSABLES DE UNA INSTITUCIÓN HUMANITARIA – 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	1%
5	documentop.com Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
8	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
9	www.theibfr.com Fuente de Internet	

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	13
Resultados y discusión	15
Conclusiones.....	22
Recomendaciones	22
Referencias.....	24
Anexos.....	26

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito hacer el análisis sobre cuál es la percepción que tienen los colaboradores de una institución humanitaria con respecto a las competencias directivas de sus líderes y como estas influyen en su desarrollo. Con esa finalidad, la investigación está situada en un planteamiento no experimental, de corte transversal, de tipo aplicada y de nivel descriptivo, para la recopilación de información se empleó como técnica las encuestas, siendo el cuestionario para la variable de competencias directivas, el propuesto por García-Lombardía et ál. (2001) de 30 ítems; la muestra estuvo compuesta por 218 colaboradores. De acuerdo a los resultados encontrados, existe una alta percepción de las competencias directivas y que esta influye de manera positiva en los colaboradores con 73.5%. Por último, se concluye que la alta percepción es dable debido a que el correcto o incorrecto uso de las competencias repercute en el desarrollo de los colaboradores

Palabras clave: competencias, competencias directivas.

Clasificaciones JEL: J00, J01, J24, J50

Abstract

The purpose of this research was to analyze the perception of the collaborators of a humanitarian institution regarding the managerial competencies of their leaders and how these influence their development. To this end, the research is based on a non-experimental, cross-sectional, applied and descriptive approach, using surveys as a technique for the collection of information. The questionnaire for the managerial competencies variable was the one proposed by García- Lombardía et al. (2001) with 30 items; the sample consisted of 218 collaborators. According to the results found, there is a high perception of managerial competencies and that this has a positive influence on the employees with 73.5%. Finally, it is concluded that the high perception is due to the fact that the correct or incorrect use of the competencies has an impact on the development of the employees.

Keywords: competencies, managerial competencies

JEL classifications: J00, J01, J24, J50

Introducción

Actualmente, el talento humano de las organizaciones es de vital importancia para su desarrollo, debido a que las empresas se encuentran en un constante y acelerado cambio, ya sea en el ámbito tecnológico, en los canales de comunicación, en la innovación o en la incorporación de nuevas técnicas operacionales al trabajo realizado (Larrea, 2019). Por esta razón, las empresas requieren contar con trabajadores que se identifiquen con su filosofía, objetivos y estrategias, con el objetivo de convertirlos en aliados estratégicos que puedan cumplir con su círculo de operación. Es imprescindible, por ello, que los líderes o directivos que encabezan un grupo de colaboradores, independientemente del área de trabajo, adquieran y ejecuten una serie de competencias que favorezcan la dirección de la organización. De esta manera, se le otorga un valor agregado a la gestión misma de la compañía, que finalmente se verá reflejado en mejores resultados (Dirección, 2021).

De la manera cómo articulan directivos y trabajadores va a depender el clima laboral de la empresa, el mismo que configura otro de los rasgos más importantes de una compañía con resultados positivos. El éxito o fracaso de las organizaciones es, en gran medida, responsabilidad de quienes están al mando de ellas, por lo que el potenciar las habilidades de dirección se convierte en una necesidad que inexorablemente debe ser satisfecha (Larrea, 2019). Como se sabe, el clima laboral influye en el desempeño del colaborador, que, de percibirlo como negativo, puede llegar a afectar el desarrollo de la empresa, al generarse posibles situaciones de conflicto, que finalmente se trasladan a los clientes (Martínez et ál., 2016).

De modo que, el desempeño de la organización estará en función del clima laboral que esta posea y, dado que las organizaciones se encuentran sumergidas en un proceso de universalización y de constantes cambios, es necesario que se centren en estudiar cuál es el desenvolvimiento de los líderes, ya que estos crean un fuerte impacto social-económico que repercute en la productividad. Dicho análisis debe ser realizado con la finalidad de lograr que se cumplan los objetivos de la organización y favorezca a la competitividad. Por esta razón es de vital importancia, que los que lideran a las organizaciones desarrollen estas competencias (Larrea, 2019).

Evidenciando una problemática existente en las competencias directivas en las organizaciones, Paredes et ál. (2021) indica que existen dificultades frente en la duración de las organizaciones, analizada desde la forma cómo los líderes llegan a generar un clima laboral idóneo por medio de la práctica de diferentes competencias directivas. De la misma manera, Aptitus Mena (2019) indica que el 86% de los trabajadores en el sector privado renuncia a causa del mal manejo o trato por parte de sus jefes. Opinan que el ambiente laboral no es propicio

para su desarrollo. En este sentido, surge la inquietud de saber cuál es el nivel que poseen los directivos de las diferentes organizaciones con lo que respecta a sus competencias directivas.

Es por esa razón que la investigación pretende dar a conocer el nivel de las capacidades directivas dentro de una institución humanitaria y por ende saber cuáles son las competencias que ejercen los directivos y cómo estas repercuten en los colaboradores de la organización. Respecto a la problemática de la organización objeto de estudio, se ha observado una deficiencia en las competencias directivas de los líderes en distintas áreas. Además, de que los colaboradores no se sienten a gusto dentro de la institución y se generen distorsiones en la distribución del trabajo. Las razones podrían deberse a ambientes conflictivos, debido a la presión de responsabilidad de los mismos puestos y una deficiencia de liderazgo por parte de su inmediato superior. Pese a ello, también se ha podido observar compañerismo y lealtad entre los colaboradores: se ofrecen voluntariamente para ayudar a sus compañeros en las tareas donde presentan dificultades o cuándo hay ausencias en el centro de labores.

Teniendo como base el problema planteado, en la organización objeto de estudio se ha podido evidenciar que requiere desarrollar competencias directivas en sus líderes y, a la vez, establecer medidas eficaces en dirección y motivación para el cumplimiento de objetivos.

En razón a ello se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de percepción de los colaboradores respecto a las competencias directivas de los responsables de una institución humanitaria en 2022? En relación a esta pregunta de investigación se formuló el siguiente objetivo principal: determinar el nivel de percepción de las competencias directivas en una institución humanitaria 2022. Sus objetivos específicos son los siguientes: determinar el nivel de las competencias estratégicas, de competencias intratécnicas, y de competencias de eficacia personal de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022.

Esta investigación es sumamente importante porque permite dar a conocer cuáles son las competencias directivas que poseen los líderes de una institución humanitaria, y cuáles necesitan ser desarrolladas en las labores realizadas por los directivos. Adicionalmente, gracias a este estudio será posible obtener resultados precisos de las dimensiones de competencias directivas y determinar cómo estas repercuten en los colaboradores dentro de la institución en mención.

Revisión de literatura

En la investigación realizada por Bedoya et ál. (2020), los autores tratan de determinar cuál es la percepción de las competencias directivas de los líderes en una organización, ya sea pública o privada. El estudio fue aplicado a 272 directivos de diferentes universidades y dio como resultado que las competencias con un mayor grado de percepción son las de liderazgo y trabajo en equipo. Por medio de una explicación teórica, Camacho (2018) tuvo como objetivo determinar cuáles eran las competencias más utilizadas en una empresa industrial y se obtuvo como resultado que los directivos manifiestan acentuadas competencias estratégicas; pero que faltarían mejorar las competencias intratéticas. Por otro lado, para Capellari et ál. (2021) el objetivo principal de su investigación fue analizar cuáles eran las competencias directivas de un grupo de investigadores vinculados a un a un programa de posgrado en Enfermería y encontró que poseían las competencias directivas ya mencionadas y que estas se pueden potenciar, pero destacan que las competencias intrategicas son las que más se pueden desarrollar.

Del mismo modo, López et ál. (2019) indica que su trabajo de investigación tiene por objetivo principal resaltar cuál es la función que desarrollan los directores y los equipos de trabajo de instituciones educativas. Los resultados obtenidos indican que los colaboradores que laboran en esta organización no estaban de acuerdo con la forma en cómo los directivos desempeñan sus competencias directivas y todos estos malos resultados los vinculaban al mal aprendizaje del alumnado. Es por esta razón que consideraron que los líderes deben impulsar el trabajo en conjunto y la comunicación efectiva para la resolución de problemas. En esa misma línea, una investigación realizada por Chávez et ál. (2018) tuvo como objetivo principal determinar cuál era la percepción que tienen los empresarios arequipeños respecto a su valoración sobre las competencias directivas. Dicha investigación tuvo como resultado que las competencias directivas más valoradas son las competencias estratégicas y las intratéticas. De la misma manera, Larrea (2019) realizó una investigación que tuvo como finalidad medir de qué manera influye la variable de competencias directivas en una institución educativa. El resultado fue que hablar, hoy en día, sobre esta variable es fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones y que las competencias de desarrollo personal y resolución de problemas son las que más grado de importancia tienen.

Como se ha podido apreciar, cada empresa reúne diferentes características que la hacen única y que la diferencian de cualquier otra. Estas particularidades configuran su unicidad y, al momento de ser desarrolladas de manera habitual, pueden llegar a optimizar y fortalecer los procesos, el funcionamiento y también su resultado.

En cuanto a la base teórica, podemos afirmar que cuando hacemos referencia a la variable de “Competencias Directivas” procedemos a medir, evaluar y desarrollar la contribución de un colaborador para que su área de trabajo destaque entre las demás. También se podría decir que son las características que diferencian y hacen destacar a un individuo de entre los demás (ESAN, 2016). Entonces, al término “competencias” le podríamos dar el concepto de la aptitud que se demuestra para realizar con eficacia una tarea. Para Serrano, por ejemplo, las competencias directivas son una ruta para aumentar las habilidades y, de este modo, lograr un desenvolvimiento adecuado en el desarrollo de funciones. Serían el eje central en la discusión de lo que realizan las empresas para su desarrollo y para el crecimiento personal de sus socios (Serrano, 2017). Vita, por su parte, afirma que las competencias directivas son un requisito indispensable para mantener bajo control situaciones que se dan en la organización. Esto nos permitiría conocer cuáles son las herramientas necesarias para la resolución de problemas, tener gestión de liderazgo y encontrar cómo desenvolverse y dirigirse a un grupo de personas con el que se podrá negociar, además de saber cómo administrar el tiempo (Vita, 2011).

Cabe precisar que el modelo con el que se trabajó el constructor de habilidades directivas fue el de “Competencias directivas” de García-Lombardía, Cardona y Chinchilla. En el modelo de estos autores podemos encontrar las dimensiones de competencias directivas que se presentarán a continuación.

En cuanto a la dimensión de competencias directivas estratégicas, se les consideran tradicionalmente como las más sobresalientes dentro de una organización. En cambio, las menos valoradas son las competencias de eficacia personal y, más abajo en la escala de valoración, se encuentran las competencias intratérgicas (Cortez, 2021). Pese a ello, debe tomarse en cuenta que estas últimas competencias son las que logran generar un gran valor económico para la organización que, en compañía de las otras dos, establecen una relación idónea entre las personas y el entorno laboral. Debe destacarse que estas competencias se relacionen entre y actúan de forma complementaria (Covey, 1993).

Por otro lado, respecto a las competencias directivas estratégicas, debemos

mencionar que pueden dividirse en seis tipos: Visión de negocio, Orientación interfuncional, Gestión de recursos, Orientación al cliente, Red de negociaciones afectivas y Negociación (García- Lombardía et ál., 2001).

Así mismo, en relación a la dimensión de competencias directivas intratégicas, de acuerdo con García-Lombardía et ál. (2001), se refieren a los comportamientos frecuentes que estimulan al logro en lo que se refiere al crecimiento y desarrollo de los colaboradores que conforman a la organización, y también a lo que se refiere al aspecto de generación de compromiso y unidad en la organización. Estas competencias directivas también son seis: Comunicación, Dirección de personas, Delegación, Coaching, Trabajo en equipo y Liderazgo (García-Lombardía et ál., 2001).

Por último, tenemos a las competencias directivas de eficacia personal. Estas competencias también deben ser muy bien valoradas, ya que se trata de un perfil en el que ninguna de las tres competencias puede ser omitida. Pese a ello, deben ser tomadas particularmente en cuenta, debido a que responden a la gran necesidad de proteger a los miembros de la empresa, tanto en lo personal, como en las interrelaciones con las demás personas de la organización (García-Lombardía et ál., 2001). Estas competencias directivas también son seis: Proactividad, Resolución de problemas, Autogobierno, Gestión personal, Integridad y Desarrollo Personal (García-Lombardía et ál., 2001).

Materiales y métodos

El enfoque que tuvo la investigación fue cuantitativo, ya que la obtención de información estuvo basada en los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de las encuestas realizadas a través del uso de herramientas estadísticas (Hernández et ál., 2014). De acuerdo al tipo de investigación, fue aplicada, puesto que se centró en teorías que han sido implementadas a los temas de competencias directivas. Por otro lado, respecto a su nivel, fue descriptiva, dado que lo que se pretendía era describir la realidad en la que se encontraba la organización objeto de estudio.

El presente estudio fue no experimental por el motivo que no se realizó manipulación de datos. Por otra parte, la presente investigación fue de corte transversal dado que se aplicó una sola vez (Hernández et ál., 2014). Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación se realizó a una institución humanitaria y que la población estuvo conformada por los colaboradores que se distribuyen en las diferentes áreas de trabajo de la organización: Dirección Ejecutiva, Sub Dirección Administrativa y Sub Dirección Operativa, siendo los directivos de las mismas los evaluados en la presente investigación.

Las tres direcciones mencionadas, a su vez, se divide en los siguientes departamentos: la primera de estas áreas está constituida por el departamento de Dirección (25 colaboradores); en la sub dirección administrativa se encuentran las áreas de Recursos Humanos (20 colaboradores), Asesoría Jurídico Legal (19 colaboradores), Contabilidad (20 colaboradores), Comunicación y Marketing (25 colaboradores), Logística (18 colaboradores), Tecnología e Informática (17 colaboradores). Por último, para el área de Sub Dirección Operativa, encontramos los departamentos de Programas y Proyectos (20 colaboradores), Voluntariado (15 colaboradores), Dirección de Riesgos y Desastres (18 colaboradores), Dirección de Salud (21 colaboradores). En total, son 218 trabajadores los que conforman la institución. Respecto a la muestra, fue una muestra censal, dado que todos los colaboradores que conforman la institución fueron incluidos dentro de la investigación.

La técnica que se utilizó para la presente investigación fue mediante una encuesta estructurada y el cuestionario que se utilizó para la variable de competencias directivas fue propuesta por García et ál. (2001) que consta de 30 apartados. Este sistema se realizó bajo una escala tipo Likert que va del 1 al 5. Esta escala valorativa va de forma ascendente, donde 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

La validez de estos cuestionarios estuvo valorada por medio de un juicio de expertos en la materia. Mientras que la confiabilidad fue examinada en una muestra de características análogas al conjunto de colaboradores de la institución humanitaria. Esta muestra también sirvió de base para el establecimiento de la congruencia interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach, donde este dio como resultado una calificación de muy satisfactoria de 966.

En lo que respecta a la recolección de información, se dio mediante la aplicación de un cuestionario que estará dirigido a los colaboradores de una institución humanitaria en el 2022. El cuestionario se desarrolló vía formulario de Google, dado que, los colaboradores como sus respectivos jefes, radican en la ciudad de Lima. Por otro lado, al momento de la participación de los trabajadores seleccionados, se les explicó la metodología utilizada y cuál sería el fin del cuestionario.

De la misma forma, para una mayor facilidad al momento del llenado de la encuesta, se solicitó apoyo a la persona de contacto en la organización, ya que los colaboradores tienen horarios diferenciados. Por otro lado, la extensión del proceso de la encuesta se tuvo previsto que dure entre 25 a 30 min aproximadamente por el periodo de tiempo de 2 semanas.

Para lograr los objetivos planteados para la obtención de información, se recurrió al apoyo del programa SPSS versión 25, el cual sirvió de ayuda para hallar el nivel de la variable de competencias directivas y la construcción de baremos por niveles (bajo, medio y alto). Se utilizó este programa debido a que es la herramienta idónea para facilitar la obtención y el análisis de información. Los resultados se obtuvieron por la aplicación de una estadística descriptiva, además este ayudó a saber si se lograron alcanzar los objetivos.

Resultados y discusión

Objetivo General. Determinar el nivel de percepción de las competencias directivas en una institución humanitaria 2022

Tabla 1

Nivel de competencias directivas

Competencias Directivas		
Nivel	N	%
Bajo	2	0.8
Medio	56	25.7
Alto	160	73.5
Total	218	100

Tabla 2

Nivel de competencias directivas por dimensiones

Competencias Directivas			
Dimensiones	Indicadores	Nivel	Valores
Competencias directivas estratégicas	Gestión de recursos	Alto	4.07
	Orientación al cliente	Alto	4.17
	Red de relaciones efectivas	Alto	4.15
Competencias directivas intratérgicas	Negociación	Alto	4.06
	Comunicación	Alto	4.07
	Dirección de personas	Alto	4.10
	Delegación	Alto	4.06
	Coaching	Alto	4.05
	Trabajo en equipo	Alto	4.16
	Liderazgo	Alto	4.09
Competencias directivas de eficacia personal	Proactividad	Alto	4.13
	Resolución de problemas	Alto	3.94
	Autogobierno	Alto	4.01
	Gestión personal	Alto	4.00
	Integridad	Alto	4.07
	Desarrollo personal	Alto	4.06

En la tabla 01 podemos observar que las competencias directivas en la institución humanitaria se encuentran en un nivel alto con un 73.5%. Esto evidencia que los colaboradores de la institución consideran que los directivos aplican sus competencias y que ello repercute de manera positiva en su desempeño. Dando como resultado, que los trabajadores se sientan comprometidos y quieran participar para alcanzar los objetivos que la

institución plantea.

Asimismo, en la tabla 02 se presenta los indicadores con mayor puntuación, donde se observa que los valores más alto son: orientación al cliente (4.17) dado, que se coloca a éste como el centro de todas las actividades, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas; seguido de trabajo en equipo (4.16), siendo esta una competencia clave en el ámbito empresarial para cualquier organización, y por último se encuentra red de relaciones efectivas (4.15) ya que los directivos priorizan esta acción, debido a que genera un buen clima laboral con los diferentes actores que interactúan en la empresa.

Los resultados descritos en el párrafo anterior al ser comparados con lo encontrado por Bedoya et al. (2020) en su investigación, coinciden en que los indicadores de trabajo en equipo y liderazgo son los indicadores que poseen un mayor grado de percepción entre los colaboradores de la institución. De estos resultados se puede inferir que las competencias intratérgicas facilitan la gestión de los recursos, la negociación con las partes interesadas y el desarrollo de redes de contactos que apoyen el crecimiento de la empresa. Por otra parte, esto no concuerda con la investigación desarrollada por Camacho (2018), donde el autor indica que las competencias estratégicas son las que más prevalecen dentro de una organización y que las intratérgicas son las que se deben de mejorar debido a que los directivos presentan estas competencias, pero a un nivel mínimo. Ambas investigaciones llegan al resultado de que es importante que los directivos de las organizaciones posean estas competencias para que permita el exitoso desarrollo de sus funciones y en consecuencia contribuya a la consecución de los objetivos planteados por la organización. Por otro lado, García – Lombardía et a. (2001) en su libro, las competencias directivas más valoradas, resalta que dicha capacidad permite que un directivo puede lograr resultados favorables en su función, teniendo en cuenta las necesidades materiales, cognitivas y afectivas de las personas que colaboran con él.

OE1. Determinar el nivel de Competencias Estratégicas de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022.

Tabla 3

Nivel de competencias directivas estratégicas

Competencia Directivas Estratégicas		
Nivel	N	%
Bajo	2	0.9
Medio	56	25.7
Alto	160	73.4
Total	218	100

Tabla 4

Nivel de competencias directivas estratégicas por indicadores

Competencias directivas estratégicas		
Indicadores	Nivel	Valores
Visión de negocio	Medio	3.99
Orientación interfuncional	Medio	3.86
Gestión de recursos	Alto	4.07
Orientación al cliente	Alto	4.17
Red de relaciones efectivas	Alto	4.15
Negociación	Alto	4.06

Respecto a los resultados de la tabla 3 se puede observar que, de acuerdo al nivel de competencias directivas estratégicas, los resultados arrojaron que un 73.4% de trabajadores encuestados está de acuerdo con que los dirigentes aplican sus competencias directivas estratégicas y esta buena percepción haría que los colaboradores desarrollen sus actividades en un ambiente idóneo; mientras que para el 25.7% de la población encuestada estos directivos usan sus competencias a un nivel medio. Este último grupo de personas indica que los directivos en ciertas ocasiones aplican sus competencias y en tanto otras no lo hacen. Por último, el 0.9% de la población indicó que los directivos no cuentan con estas competencias o que, si las poseen, hacen uso de ellas en un nivel bajo o mínimo. Esta baja percepción de las competencias directivas de los líderes ocasionaría discusiones y los trabajadores no se sientan identificados con la organización. Y en esta dimensión los ítems que más destacan son: Visión de negocios y Gestión de recursos. Por lo tanto, las habilidades directivas estratégicas en el contexto

empresarial se basan en la aptitud de los líderes para planificar, transmitir y llevar a cabo acciones que faciliten el logro de las metas de la organización en un ambiente dinámico y competitivo.

En la tabla 4 se evidencia que los indicadores con mayor puntuación fueron: orientación al cliente (4.17) dado que, tiene una gran importancia para el éxito de cualquier empresa, ya que permite crear relaciones sólidas y duraderas con los clientes, fidelizarlos y generar confianza y lealtad; asimismo la red de relaciones afectivas (4.15) positiva favorece la comunicación interna, la integración de los diferentes perfiles y roles.

De esta manera, los resultados al ser comparados con los encontrados por Camacho (2018) menciona en su investigación realizada sobre las competencias estratégicas en perfil del empresario agroindustrial, el cual resalta que las competencias más acentuadas e importante para el adecuado funcionamiento de la organización son las estratégicas y Chavés et al. (2018) menciona que las competencias directivas estrategias en los empresarios es fundamental para llevar a cabo las actividades y el cumplimiento de los objetivos de forma adecuada; dichos resultados coinciden con la presente investigación, ya que menciona que las competencias estratégicas conlleva a compartir una visión en común con los colaboradores, permitiendo conseguir los objetivos de la empresa. Por otro lado, las competencias directivas más valoradas, mencionan que la importancia de las competencias estratégicas, que permiten que los directivos adquieran habilidades y actitudes que orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos de la organización, anticipándose a los cambios del entorno y adaptándose a ellos (García – Lombardía et al, 2001).

OE2. Determinar el nivel de Competencias intratégicas de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022.

Tabla 5

Nivel de competencias Directivas Intratégicas

Competencias Directivas Intratégicas		
Nivel	N	%
Bajo	2	0.9
Medio	62	28.4
Alto	154	70.6
Total	218	100

Tabla 6*Nivel de competencias Directivas Intratégicas por dimensiones*

Competencias directivas intratégicas		
Indicadores	Nivel	Valores
Comunicación	Alto	4.07
Dirección de personas	Alto	4.10
Delegación	Alto	4.06
Coaching	Alto	4.05
Trabajo en equipo	Alto	4.16
Liderazgo	Alto	4.09

De acuerdo con la tabla 05, que les corresponde a las competencias directivas intratégicas, el 70.6% afirmó que sus directivos aplican sus competencias directivas a un nivel alto, en razón que perciben que estas competencias son las adecuadas para generar un estímulo para continuar comprometidos con los objetivos de la organización y poder seguir desarrollándose dentro de su centro de labores. Las competencias directivas intratégicas son esenciales para el triunfo de las organizaciones, ya que ayudan a crear una cultura corporativa enfocada al aprendizaje, a la innovación y a la optimización permanente.

Con respecto a la tabla 06 los indicadores con mayores puntuaciones fueron: Trabajo en equipo (4.16), ya que es un beneficio competitivo para las organizaciones que quieren ajustarse a las transformaciones y retos del mercado actual. Por otra parte, el indicador de dirección de personas (4.10), dado que, es una responsabilidad compartida entre todos los niveles jerárquicos de la organización, desde el gerente hasta el último empleado; también, facilitan la gestión del talento humano, como el uso de redes sociales profesionales, la flexibilización horaria y la formación continua. De esta forma, la investigación realizada por Chávez et al. (2018) concuerda con estos resultados, dado que indican, que las competencias intratégicas son las más valoradas y las más importantes desde la percepción de los empresarios Arequipeños; dado que un directivo con esas capacidades es capaz de adaptarse a las necesidades y expectativas de sus colaboradores. De la misma manera, los resultados obtenidos también concuerdan con la investigación elaborada por Bedoya et al. (2020), donde el autor tuvo como resultado que las competencias intratégicas son las que mayor

preponderancia poseen dentro de una organización, donde los indicadores que más resaltan son los de liderazgo y trabajo en equipo. Estos coinciden con los de la presente investigación; dado que las competencias intratécnicas es una de las más valoradas por los trabajadores de la empresa, dado que estos últimos se sienten valorados, escuchados, apoyados y orientados hacia el logro de los objetivos de la organización. Por otro lado, García – Lombardía et al. (2001), resalta que el perfil directivo que tenga la capacidad de trabajar en equipo y motivar a sus colaboradores, conllevará a desarrollar las competencias que se requieren para ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito empresarial.

OE3. Determinar el nivel de Competencias de eficacia personal de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022.

Tabla 7

Nivel de competencias directivas de eficacia personal

Competencias Directivas de Eficacia Personal		
Nivel	N	%
Bajo	1	0.5
Medio	50	22.9
Alto	167	76.6
Total	218	100

Tabla 8

Nivel de competencias directivas de eficacia personal por indicadores

Competencias directivas de eficacia personal		
Indicadores	Nivel	Valores
Proactividad	Alto	4.13
Resolución de problemas	Alto	3.94
Autogobierno	Alto	4.00

De acuerdo a la tabla 07, relacionada a las competencias directivas de eficacia personal se puede observar que el 76.6% de la población indicó que las competencias directivas de sus líderes las aplican a un nivel alto, porque los encuentran comprometidos con la resolución de conflictos de la mejor manera y a la brevedad posible. Por otra parte, la relevancia de estas competencias reside en que son

esenciales para el triunfo de cualquier organización, ya que inciden directamente en el ambiente laboral, la motivación, el involucramiento, la productividad y la innovación.

Con respecto a la tabla 08 se obtuvo los indicadores con las puntuaciones más altas: proactividad (4.13); dado que, la iniciativa en la organización es un factor esencial para el triunfo y la competitividad en el mercado actual. Por eso, es imprescindible que tanto los líderes como los empleados adquieran esta competencia y la apliquen en su día a día. Asimismo, el desarrollo de personal (4.06); dado que los trabajadores perciben que los líderes los apoyan a crecer en el ámbito laboral y así adquirir mayores conocimientos para su desarrollo y puedan escalar dentro de sus respectivas áreas. Estos resultados difieren con los obtenidos por López et ál. (2019), dado que en su investigación el autor tuvo como resultado que las competencias directivas en la institución donde este realizó la investigación, los líderes no aplicaban sus competencias directivas, donde también resalta que el indicador que más se necesitan desarrollar es el de resolución de problemas, debido a que no existe personal capacitado que pueda dar solución a los conflictos que se presentan de manera rápida y oportuna. Caso contrario, sucede con el autor Larrea (2019), dado que estos resultados concuerdan con la investigación de este último, donde indica que hablar de competencias directivas es fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones y este destaca que las competencias directivas de eficacia personal son las que mayor importancia tienen dentro de las empresas, donde destaca a los indicadores de resolución de problemas y desarrollo personal. Asimismo, ambos resultados resaltan la relevancia de esta competencia en el directivo; ya que tienen una gran repercusión en el colaborador e influye en su motivación, su compromiso, su creatividad y su rendimiento. Por otra parte, que las competencias de eficacia personal se basan en la capacidad de los directivos para gestionar su propio desarrollo profesional y personal, así como para influir positivamente en el entorno y en los demás (García – Lombardía et al, 2001).

Conclusiones

Los colaboradores de la institución perciben la existencia de competencias directivas, dado que estas repercuten en el buen desarrollo de las funciones asignadas. Esto es factible debido a que permite que los colaboradores se desenvuelvan de manera óptima dentro de la empresa y que se sientan comprometidos con los objetivos planteados por la misma.

Las competencias directivas estratégicas indican que la relación con sus directivos es la mejor debido a que existe una sinergia entre ambas partes al momento de trabajar, y su servicio con los clientes es el adecuado para que estos puedan sentirse seguros y satisfechos.

La presencia de las competencias directivas intratégicas permite que los colaboradores desarrollen sus funciones trabajando en equipo, comprometidos con los objetivos de la empresa y ejerciendo una correcta comunicación entre ellos.

Las competencias directivas de eficacia personal permiten que sus líderes sean proactivos y que estos ayuden a su personal a desarrollarse dentro de su área y de esta forma seguir aprendiendo para más adelante puedan aspirar a mejores puestos de trabajo.

Recomendaciones

Se les recomienda a los directivos de la empresa de estudio realizar capacitaciones en liderazgo transformacional de forma periódica que les permita seguir desarrollando competencias directivas para que la percepción de sus subordinados siga en un nivel alto y por ende comprometer a los colaboradores con los objetivos empresariales.

A los directivos de la empresa se les recomienda contar con programas de retroalimentación acerca de cuáles son las fortalezas y que es lo que se debe mejorar, esto con un periodo trimestral para que de esta forma les permita tener una mejor perspectiva del negocio y por ende saber identificar las oportunidades y peligros que se puedan suscitar y que no se limiten solo a sus funciones, sino que pasen ese límite para poder generar mayores beneficios a la empresa.

Se les recomienda optar por talleres presenciales de coaching para sus directivos y colaboradores, para que estos últimos puedan fortalecer esta competencia y saber cómo guiar a un grupo de trabajo. Y de esta forma se pueda incrementar la confianza y la comunicación entre líder y colaborador.

Se recomienda tener reuniones de confraternidad con los colaboradores para generar en ellos integridad como grupo de trabajo ya sea en fechas importantes como día del trabajador o navidad y también fomentar campamentos para desarrollar la capacidad para afrontar cualquier adversidad dentro de lo laboral y destacar, para que así se puedan desarrollar en el ámbito empresarial.

Referencias

- Bedoya, C., González, C., & Murillo, G. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 685-708.
- Chávez Cáceres, L., & Arias Gallegos, W. (2018). *Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños*. Lima: ISSN.
- Cortez, L. (2021). *Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios*. Lima: Industrial Data.
- Cortez, L. (2021). *Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios*. Lima: ISSN.
- Covey, S. (1993). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Dirección, P. E. (16 de septiembre de 2021). Obtenido de <https://blog.pad.edu/las-competencias-directivas-mas-solicitadas-por-las-empresas>
- Duran, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *ESPACIOS*, 1-14.
- ESAN. (15 de Julio de 2016). *Conexión ESAN*.
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS. *IESE Business School*, 15-16.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). *LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS*. Madrid: IESE Business School.
- Gómez, M. C. (2018). *Competencias directivas del empresario agroindustrial*. Mexico: ISSN.
- Greici, C. F., Alacoque, L. E., Luís, G. d., Susana, C. C., Lúcia, S. F., & Aida, M. P. (2021). *Competencias gerenciales de investigadores de grupos de investigación en enfermería*. Brasil: . Rev. Latino-Am. Enfermagem.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill .
- Larrea, M. N. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de. 2, 92-98.
- Linjuan, R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*, 4-16.

- López, E., García, L., & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Rev. Iberoam. Investig. Desarro.*, 5-10.
- Mena, F. G. (29 de Abril de 2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Gestión*, pág. 7.
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 3-10.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 193-216.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 1-99.
- Vita, A. D. (10 de diciembre de 2011). *EOI: Escuela de organización industrial*. Obtenido de EOI: Escuela de organización industrial:<https://www.eoi.es/blogs/angelodivita/2011/12/01/competencias-directivas/>

Anexos

Anexo 1

INTRODUCCIÓN: El presente cuestionario sirve para determinar cuál es el nivel de percepción de los colaboradores respecto a las competencias directivas de sus responsables en una institución humanitaria 2022. La información recopilada será de carácter confidencial y los resultados serán con fines netamente académicos, y de contribución para el desarrollo de la investigación. Agradecemos su gentil colaboración.

N	CS	AV	CN	S
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

COMPETENCIAS DIRECTIVAS						
Nº	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	N	CN	AV	CS	S
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio					
2	Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.					
3	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.					
4	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.					
5	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.					
6	Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.					
7	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.					
8	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.					
9	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.					
10	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.					
11	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.					
12	Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.					
13	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.					

14	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.					
15	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.					
16	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.					
17	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.					
18	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.					
19	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.					
20	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
21	Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					
22	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
23	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.					
24	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.					
25	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.					
26	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.					
27	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.					
28	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.					
29	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.					
30	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.					

Anexo 2

Tabla 9*Operacionalización de variables*

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnica / Instrumento
Competencias directivas	(García Lombardía, Cardona & Chinchilla, 2001)	Competencias Estratégicas	Visión de negocio	Encuesta / Cuestionario
			Orientación Interfuncional	
			Gestión de recursos	
			Orientación al cliente	
			Red de relaciones efectivas	
			Negociación	
			Comunicación	
		Competencias Intratégicas	Dirección de personas	
			Delegación	
			Coaching	
			Trabajo en equipo	
			Liderazgo	
			Proactividad	
			Resolución de problemas	
Competencias de eficacia personal	Autogobierno			
	Gestión personal			
			Integridad	

Fuente: (García-Lombardía, Cardona, & Chinchilla, 2001)

Anexo 3

Tabla 10

Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Variables	Dimensiones	Dimensiones
¿Cuál es el nivel de percepción de los colaboradores respecto a las competencias directivas de los responsables de una institución humanitaria 2022?	Identificar el nivel de percepción de las competencias directivas en una institución humanitaria 2022.		Competencias directivas estrategicas	Visión de negocio Orientación interfuncional Gestión de recursos Orientación al cliente Red de relaciones efectivas Negociación
	Objetivos específicos			
	Determinar el nivel de la categoría Competencias Estratégicas de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022	Competencias directivas	Competencias directivas intratégicas	Comunicación Dirección de personas Delegación Coaching Trabajo en equipo Liderazgo
	Determinar el nivel de la categoría Competencias Intratégicas de los		Competencias directivas de eficacia personal	Proactividad, Resolución de problemas Autogobierno

responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022

Determinar el nivel de la categoría Competencias de Eficacia Personal de los responsables de la institución según la percepción de los colaboradores 2022.

Gestión personal
Integridad
Desarrollo personal

Población, muestreo y muestra	Instrumentos de recolección de datos	Procedimiento	Técnicas estadísticas	Procesamiento
Población:218 colaboradores Muestra: Censal Muestreo: No tiene	Se dará mediante la aplicación de una encuesta que estará dirigida a los colaboradores de una institución humanitaria 2022. El cuestionario se desarrollará vía cuestionario de Google	Realizar la visita a la empresa para solicitar la autorización y coordinación para la aplicación de los cuestionarios. Realizar la encuesta vía web a los colaboradores seleccionados en el tiempo establecido.	Se recurrirá al apoyo del programa SPSS versión 25, el cual servirá de ayuda para hallar el nivel de la variable de competencias directivas en una institución humanitaria	Una vez obtenidos los resultados se realizará una prueba piloto para realizar la consistencia y verificación de la encuesta realizada y también para evaluar la validez de las

variables del
presente trabajo de
investigación.
