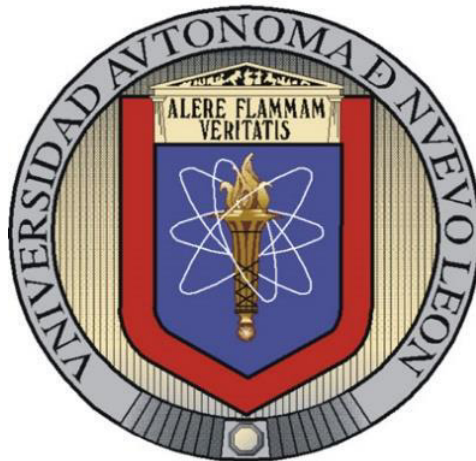


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES HORTÍCOLAS DEL VALLE DEL YAQUI Y MAYO EN EL SUR DE SONORA

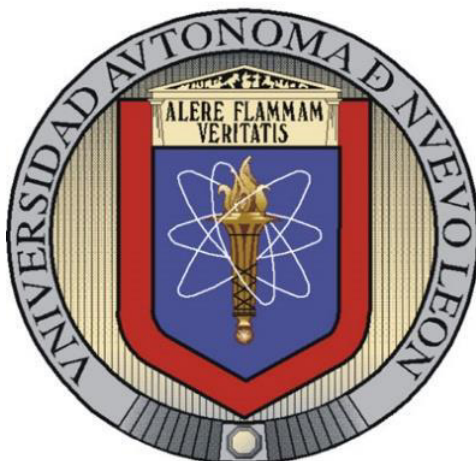
PRESENTA

LIZETH ALEJANDRA GONZÁLEZ MARTÍNEZ

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

JULIO, 2018

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



TESIS

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES HORTÍCOLAS DEL VALLE DEL YAQUI Y MAYO EN EL SUR DE SONORA

PRESENTA

LIZETH ALEJANDRA GONZÁLEZ MARTÍNEZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO JULIO DE 2018

**Factores que inciden en el desarrollo de directivos de Organizaciones Hortícolas del Valle del
Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Joel Mendoza Gómez

Presidente

Dr. Juan Rositas Martínez

Secretario

Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Vocal 1

Dra. Adriana Segovia Romo

Vocal 2

Dr. José Barragán Codina

Vocal 3

17 de julio de 2018

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: **Lizeth Alejandra González Martínez**

Firma: _____

Fecha: 17 de julio de 2018.

Dedicatoria

A mis padres por ser los más grandes maestros en mi vida.

A mis amados hijos Alejandra, Edgar Javier e Irma Irene mi fuente de motivación, gracias por los sacrificios que hicieron para ayudarme a culminar exitosamente este gran proyecto de vida.

A mi esposo, por tu apoyo, amor y comprensión.

A mis seres queridos que ya no están físicamente a mi lado, pero que siempre estarán en mi corazón.

A Dios, por bendecirme de tantas maneras con su amor infinito.

Agradecimientos

Al Dr. Joel Mendoza Gómez gracias por su paciencia, por orientarme con su experiencia y conocimientos a lo largo de este gran proyecto.

Al Dr. Juan Rositas Martínez y al Dr. Pablo Guerra Rodríguez, por el apoyo intelectual que me brindaron para lograr exitosamente mi investigación doctoral. A la Dra. Adriana Segovia Romo y al Dr. José Barragán Godina por aceptar formar parte de mi comité. A la Dra. Mónica Blanco Jiménez por sus consejos y por alentarme en todo momento a culminar este viaje y a cada uno de los maestros a lo largo del doctorado.

A mis queridos compañeros de este maravilloso viaje, Patricia Guadalupe Clark Coronado, Georgina Parra Irineo, Daniel Paredes Zempual, Petra Aydeé Villegas Yáñez, María Guadalupe Durazo Bringas y Luis Erique Ibarra Morales, por sus consejos, por compartir tantas experiencias, por su paciencia y apoyo a lo largo de este maravilloso camino.

A mis padres: Por enseñarme con hechos que los sueños se pueden lograr, por el gran amor y apoyo incondicional. Gracias Jesús y Alejandrina.

A mi esposo: Los tiempos de Dios son perfectos, el hecho de haber coincidido en la vida y formar la gran familia que tenemos no es casualidad, gracias por las batallas ganadas y perdidas ya que nos han fortalecido.

A mis hijos: Gracias por ser el motor de mi existencia mis amores. Alejandra gracias por tu madurez y tu gran corazón hija, mi pequeño Edgar Javier por tu inmenso amor que me llena de felicidad, Irma Irene por ser un eslabón más de nuestra familia. Los amo.

A mis hermanas: Gracias hermanas por su apoyo, por su amor, por todo lo que he aprendido de ustedes. Las adoro Frida Roxana, Paola Gabriela y Hériden (+).

Abreviaturas y términos técnicos

Abreviatura	Significado
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
MIPyME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SE	Secretaría de Economía
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicana

Tabla de contenido

<i>Declaración de autenticidad</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>iv</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>v</i>
<i>Abreviaturas y términos técnicos</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de tablas</i>	<i>viii</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>ix</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 1. Planteamiento del problema</i>	<i>3</i>
1.1 Contexto del fenómeno a estudiar.....	3
1.1.1 Actividades económicas en Sonora.	5
1.1.2 Importancia del sector agrícola en México y en Sonora.	6
1.2 Antecedentes teóricos del fenómeno.	9
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	11
1.4 Factores que influyen en el fenómeno.....	17
1.5 Unidad de análisis.....	20
1.6 Pregunta de investigación.	20
1.7 Objetivo de la investigación.....	20
1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación.....	21
1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.	21
1.8 Brechas y deficiencias teóricas.	21
1.9 Justificación práctica.	22
<i>Capítulo 2. Marco teórico</i>	<i>24</i>
2.1 Antecedentes teóricos generales del tema.....	24
2.2 Variable dependiente Desarrollo directivo.	25
2.3 Variable independiente Motivación por metas.....	28
2.4 Variable independiente Competencias Directivas.....	34
2.5 Variable independiente Innovación de procesos.	41
2.6 Variable independiente Diversidad.....	45
2.7 Modelo gráfico propuesto.	49
2.8 Hipótesis.	49
2.8.1 Hipótesis general de la investigación.	49
2.8.2 Hipótesis operativas de la investigación.	50
<i>Capítulo 3. Método del estudio</i>	<i>51</i>
3.1 Tipo y diseño de estudio.....	51
3.2 Universo del estudio, población y muestreo.	52
3.3 Operacionalización de las variables.....	54
3.4 Elaboración de instrumentos de medición.	57
3.4.1 Validez de contenido del instrumento de medición.....	57
3.5 Descripción del trabajo de campo.....	58
3.6 Captura y manual de codificación.	59
3.7 Validez y Confiabilidad.....	60
<i>Capítulo 4. Análisis de resultados</i>	<i>62</i>
4.1 Análisis demográfico.	62

4.2 Análisis estadístico.....	64
<i>Capítulo 5. Discusión.</i>	<i>69</i>
5.1 Análisis estadístico.....	69
5.3 Limitaciones.	70
5.4 Investigación futura.....	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	79
Anexos	
Anexo 1	79

Índice de tablas

Tabla 1. Principales productos agrícolas exportados.....	7
Tabla 2. Proceso de Desarrollo directivo.....	12
Tabla 3. Cualidades importantes en los directivos del siglo XXI.....	14
Tabla 4. Habilidades de los directivos eficaces.....	15
Tabla 5. Aspectos que integran las competencias directivas.....	37
Tabla 6. Cuadro de operacionalización de las variables.....	54
Tabla 7. Alfa de Cronbach de las Variables Independientes y Variable Dependiente.....	59

Índice de figuras

Figura 1. Distribución del PIB en Sonora.....	5
Figura 2. Proceso del desarrollo directivo.....	13
Figura 3. Mapa conceptual del planteamiento del problema.....	18
Figura 4. Mapa de Sonora.....	19
Figura 5. Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	29
Figura 6. Ciclo de satisfacción de necesidades.....	30
Figura 7. Esquema de competencias directivas en escenarios globales.....	36
Figura 8. Modelo gráfico de la investigación.....	48
Figura 9. Tamaño de la muestra.....	53
Figura 10. Antigüedad de los directivos en la empresa.....	61
Figura 11. Género de los directivos.....	61
Figura 12. Escolaridad de los directivos.....	62
Figura 13. Edad de los directivos.....	62

Resumen

En el análisis de la relación del desarrollo directivo, se encontró que actualmente está modificando acciones que tradicionalmente se realizaban, implementando estrategias para crear valor en la organización que ayuden a fomentar el desarrollo del capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2005). Por lo que el propósito de la presente investigación es encontrar e identificar las variables que ayuden a potenciar el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui-Mayo en el sur de Sonora, México. En el desarrollo de la metodología se aplicaron 65 cuestionarios con 33 ítems para tratar de explicar las variables identificadas en la literatura, utilizando 5 posibles respuestas según escala de Likert. Se calculó la confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach. Así mismo, se presenta información encontrada en diferentes artículos, concluyendo la investigación con un modelo donde muestra las variables más significativas de las hipótesis planteadas, discutiendo además los resultados obtenidos, enfatizando las contribuciones teóricas y aportación futura de la investigación.

Palabras clave:

Desarrollo directivo, motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos, diversidad.

Abstract

The analysis of the relationship of the Executive development, found that you are currently modifying activities that traditionally were performed, implementing strategies to create value in the Organization to help foster the development of human capital, In addition to the constant changes in the business performance insight (Cardona, 1999;) Espedal, 2005). So the purpose of this research is to find and identify the variables that help enhance management development in the horticultural organizations from the Valley of the Yaqui-Mayo in the South of Sonora, Mexico. In the development of the methodology 65 questionnaires with 33 items were used to try to explain the variables identified in the literature, using 5 possible answers on Likert scale. Reliability was calculated by Cronbach's alpha coefficient. Likewise, presents information found in different articles, concluding the investigation with a model showing the most significant variables of the assumptions made, discussing also the results, emphasizing the theoretical contributions and future contribution of the research.

Keywords:

Management development, motivation for goals, management skills, process innovation, diversity.

Introducción

En la operación de la agricultura en México se genera día a día una transformación que tiene que ver con la cultura de innovación, modernización y uso sustentable de los recursos, básicamente el suelo y el agua, a partir de la tecnificación, la asociación productiva y la integración de cadenas de valor, el uso de semillas mejoradas, la selección y reconversión de cultivos, la sanidad e inocuidad como fundamento de la competitividad (Cuarto Informe de Labores 2015-2016 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2017)

A partir de esta premisa, se presenta el desarrollo del trabajo de investigación que se ha llevado a cabo para analizar el desarrollo directivo de organizaciones hortícolas en Sonora.

En el primer capítulo se muestra el planteamiento del problema, donde se describen los antecedentes, el contexto del fenómeno a estudiar, el objetivo general que es, determinar si los factores como la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la aceptación a la diversidad, están relacionados de manera positiva al desarrollo directivo en dichas empresas donde se realizarán entrevistas y encuestas para el análisis de las mismas, además se presenta la importancia y la justificación del estudio.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, que en base a la revisión de literatura que se ha realizado hasta hoy, se muestran los antecedentes teóricos generales del tema, así como las definiciones de las variables dependientes e independientes, además se plantea la propuesta del modelo gráfico del estudio y las hipótesis.

En el tercer capítulo se desarrolla el método, donde se especifica el tipo de estudio que se llevará a cabo, especificando el contexto para determinar la población, además del muestreo de la investigación. Se definen las variables para su operacionalización, esto conlleva a la elaboración y validación de instrumentos de mediciones que posteriormente se desarrollarán.

Finalizando con la descripción de los datos para la codificación de la información y confiabilidad mediante el análisis estadístico.

En el cuarto capítulo se realizó el análisis de resultados que se obtuvieron por medio del procesamiento de datos en el software SPSS, versión 21, información recopilada de mediante el instrumento aplicado a los directivos de organizaciones hortícolas. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones de forma detallada derivadas del análisis de los fundamentos teóricos presentados, además de los resultados estadísticos obtenidos en la investigación cuantitativa de las organizaciones hortícolas en el Sur de Sonora.

Por último, con la investigación realizada se pretende informar a los dueños de estas organizaciones las variables que inciden en el desarrollo directivo, ya que podría generar un desempeño eficiente y eficaz en la administración de las mismas, además, se busca contribuir al conocimiento de empresarios, lectores de revistas científicas y al desarrollo de futuras líneas de investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

En el presente capítulo se describen los antecedentes y el contexto la investigación, desarrollando los temas de desempeño laboral, la importancia del sector agrícola a nivel internacional, nacional y en especial en el Sur de Sonora, tomando en cuenta al subsector hortícola como un detonante económico para la región. Con respecto a la variable dependiente llamada desarrollo directivo se presenta la definición para el estudio.

Whetten (1989) expone la importancia de una real contribución teórica, integrada por factores que pueden ser variables, constructos y conceptos que deben ser considerados como parte de la explicación de los fenómenos sociales o individuales de interés. Es importante que los teóricos sean sensibles al contexto, el quién, dónde y cuándo de una teoría, esto a través de pruebas subsiguientes de la declaración inicial ¿qué, cómo y por qué?, aportando resultados de una investigación en forma práctica y simple de comunicar, incluyendo en todo momento los elementos necesarios para el desarrollo de una teoría.

En lo relativo a las variables independientes que se analizan en este estudio, serán la motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y aceptación a la diversidad. En este capítulo además se integran los temas unidad de análisis de propósito del estudio, unidad de análisis, pregunta de investigación, así como los objetivos de la misma, las brechas, deficiencias teóricas, justificación y por último la viabilidad del estudio.

1.1 Contexto del fenómeno a estudiar.

En México las PyMEs representan 99.8% de las empresas y 72.3% de las fuentes de empleo, éstas representan un alto porcentaje en comparación con los países que participan en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2013).

El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SAGARPA, 2010), menciona que las PyMEs constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo.

ProMéxico (2014), señala que las PyMEs conforman un eslabón que se requiere para el crecimiento en México, sin embargo, este fenómeno de desarrollo no excluye al resto de las economías, sin dejar de tomar en consideración el PIB y el sostenimiento del empleo; ya que estos elementos son de vital importancia para una económica sana (Edinburgh Group, 2012).

Una de las problemáticas más importantes de las PyMEs que se señalan en la literatura es la permanencia y sus factores de éxito que podrían estar asociadas directamente a las personas que las dirigen. Sandoval, Acosta, y Morejón (2014) señalan que los líderes de las empresas se deben caracterizar por ser grandes profesionales no solo con experiencia, sino además deben poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos, es decir, que cuenten con capacidad directiva que tengan una visión integral para el desarrollo y permanencia de las empresas.

Por lo que es necesario cambiar la forma de llevar a cabo la administración en las organizaciones con un desarrollo directivo más activo. Ya que en la era actual del conocimiento, los responsables de la dirección de organizaciones deben actuar además de tener la experiencia de los responsables de la toma de decisiones como una alternativa, se requiere hacer partícipe las actitudes y aptitudes que los presentes entornos económicos demandan (Baldwin, Danielson y Wiggenhorn, 1997).

De tal manera que quienes realizan las tareas directivas enfrentan diferentes retos, entre ellos: desarrollar al capital humano, integrar en su visión la permanencia en el mercado y tener una productividad favorable. Lo que permitirá empresas más innovadoras, flexibles y socialmente responsables mediante el cúmulo de conocimientos que han desarrollado por medio de sus estudios académicos o de formación, así como laboral y organizacional, pudiendo con esto, realizar futuros análisis económicos para la gestión de capital humano (Wilson y Thompson, 1998).

1.1.1 Actividades económicas en Sonora.

De acuerdo con datos de INEGI (2013), el estado de Sonora, México cuenta con una superficie continental de 179,502.89 Km², con 72 municipios y una población total de 2,850,330 habitantes según la Encuesta Intercensal 2015 (Secretaría de Economía, 2015).

Según el Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2017, en Sonora al 15 de marzo de 2015 señala una población de 2,850,330 habitantes el 2.4% del total del país, el 60.1% de la población en edad de trabajar, el 10.9% de las personas ocupadas laboran en sector primario, a su vez éstos se dividen en los sectores agrícola, pecuario y pesquero, lo cuales representan el 74.3%, 24.0% y el 1.7% respectivamente.

La entidad aporta 395,445 millones de pesos al PIB Nacional, representa el 2.9%, con respecto al PIB del sector primario, Sonora aporta 25,595 millones de pesos, tiene una aportación al PIB total de la entidad del 6.5% y el 6.3% al PIB Nacional (Hidrografía Agroalimentaria, 2015).

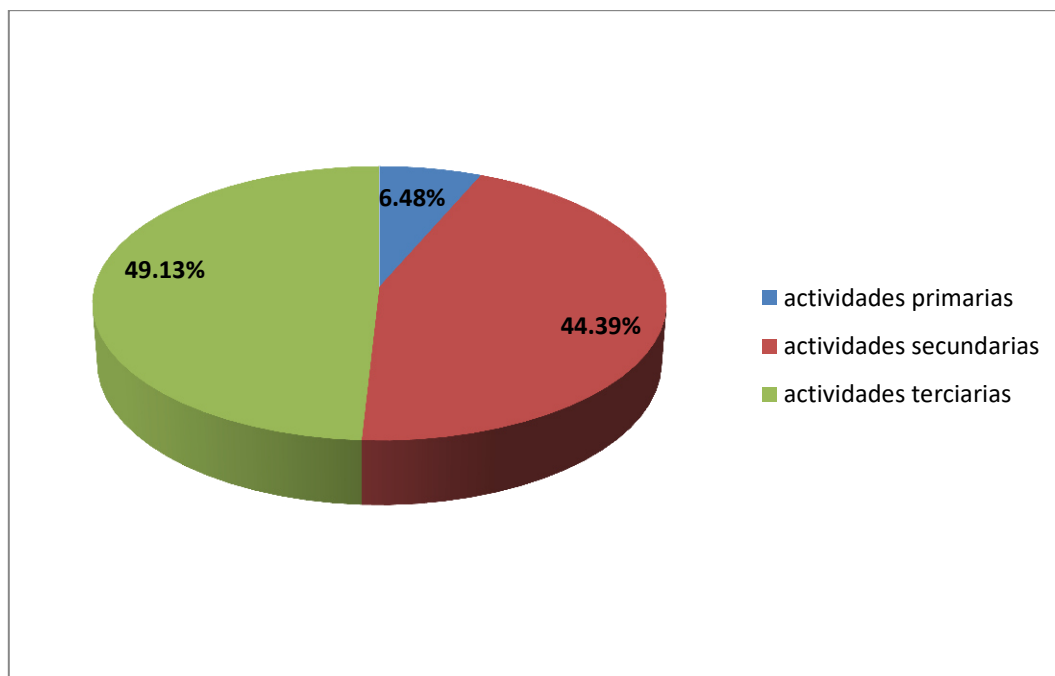


Figura 1. Distribución del PIB en Sonora (Producto Interno Bruto).

Fuente: Elaboración propia, datos generados por INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geográfica, 2015).

1.1.2 Importancia del sector agrícola en México y en Sonora.

Desde el inicio del TLCAN se han logrado beneficios para México, ya que es el principal exportador de frutas y hortalizas frescas del mercado estadounidense debido a la que los costos de transporte se ven disminuidos por la cercanía geográfica; además el clima del país es propicio para la producción de las frutas y hortalizas al reducir los costos de producción, sobre todo la que se produce en invernaderos con ambientes controlados.

El país contribuye con casi el 70 por ciento de las importaciones de EE.UU. En el caso de las frutas frescas, más del 30 por ciento de las importaciones estadounidenses provienen de México. En términos de importancia comercial para ambos países destacan productos hortofrutícolas como: aguacate, berries, brócoli, cebolla, espárrago, fresa, lechuga, melón, pepino, pimientos y tomate rojo. Estos 11 productos contribuyen, en conjunto, aproximadamente con 20 por ciento del valor de las exportaciones agroalimentarias de México FIRA (2018).

De manera específica en esta investigación el problema se enmarca dentro del sector agrícola ya que es uno de los sectores con mayor productividad en México, ya que representa el medio por el cual se provee de alimento a la población en general. Pero sobre todo porque el Estado de Sonora se encuentra dentro de los principales estados de la República mexicana que tiene una sobresaliente superficie sembrada, cosechada y producida durante el 2013, según datos del INEGI, 2013, descrito en el Censo Agrícola, Ganadero y Forestal de ese mismo año.

En el contexto del sector agrícola un subsector de gran relevancia es la horticultura, en el noroeste del país, la actividad hortícola constituye uno de los sectores más importantes, debido a la alta generación de empleos, a la cercanía de las vías de comunicación internacional y al potencial climático con el que cuenta (Peñuelas, Valdez y Sánchez, *s/f* Siller (1999), sostiene que estas organizaciones compiten con la creciente urbanización, la constante preocupación ecológica hacia una mayor protección de los recursos naturales, medidas más drásticas en las regulaciones gubernamentales y una competencia internacional más extensa.

En el estado de Sonora, el sector agrícola sobresale la producción de grano y oleaginosas, como trigo, maíz, frijol, arroz, sorgo, soya, ajonjolí y cártamo con una superficie sembrada de 8,901.6 y 342.0 miles de hectáreas respectivamente (SAGARPA, 2017). Sin embargo, la horticultura juega un papel importante dentro de la agricultura del país y de la región, cultivos como el jitomate, chile verde entre otros representan una superficie de 145.4 miles de hectáreas (SAGARPA, 2017).

En relación a la manera de dirigir este tipo de empresas, varios autores señalan que los directivos de organizaciones agrícolas están adaptando su desempeño directivo con los nuevos cambios tanto en la forma de producir: mediante la diversificación de la agricultura, adaptándose a los ciclos de cultivo y buscando otros tipos de terrenos, motivo por el cual la cultura de trabajo emprendedora entre los productores, enfocándose en la forma de dirigir a sus empresas de manera eficiente para hacer frente a la competencia global.

La balanza de bienes agrícolas en el primer mes de 2018 el superávit fue de 692 MDD, este saldo es resultado de exportaciones de 91.9% mayores a las importaciones. En el mes de enero del presente año, las exportaciones crecieron en un 24.6% respecto del mismo mes de 2017. Los siguientes cultivos que se muestran en la Tabla 1, son los que cuentan con una mayor venta en el extranjero y que contribuyen al saldo positivo.

Tabla 1.
Principales productos agrícolas exportados (millones de dólares)

Nombre del producto	Millones de dólares
Aguacate	321
Jitomate	234
Pimiento	149
Fresas	89
Almendras, nueces y pistaches	61
Pepino	58
Frambuesas	47
Coles	42
Maíz	26
Melón, sandía y papaya	24
Cebolla	22
Trigo	21
Café sin tostar	21
Algodón	17

Fuente: Elaboración propia. SIAP con datos de Banco de México (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2018).

Hoy en día, la administración se presenta como un área de conocimiento humano con desafíos constantes, gracias a ella la supervivencia y el éxito de las organizaciones es posible, ya que generan las condiciones necesarias que les permiten existir y crecer.

En función de los aspectos particulares de cada organización, el administrador diseña estrategias, les da seguimiento a los objetivos establecidos, diagnostica y controla situaciones, con ello, lograr obtener el éxito o fracaso dentro de la empresa (Chiavenato y Sacristán, 2014).

Actualmente en el Valle del Yaqui existen tres tipos de organización por niveles de importancia, según Camiro, A., Cruz A., y Pérez, G. (1996) el primer nivel, son Sociedades de Producción Rural, en las que se agrupan ejidos colectivos; el segundo nivel, agrupan a las primeras para facilitar servicios de crédito, seguro, comercialización y adquisición de insumos.

Las integran uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo, sociedades de producción rural, uniones de crédito, fondos de aseguramiento, comités de comercialización y asociaciones de productores de hortalizas. Las organizaciones de tercer nivel son de representación regional y gestión de demandas como la Alianza Campesina del Noroeste, Asociación de Organismos Agrícolas del Sur de Sonora, etc. Se puede deducir que existe la necesidad que las instituciones y las organizaciones estén en constante desarrollo, innovando procesos y reestructurándose a favor de las exigencias sociales, ambientales y legales aplicables dentro y fuera del país.

En el marco de la historia de los cultivos agrícolas, se propuso la diversificación con hortalizas, abriendo mercado desde antes de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), exportando en Sonora en 1989, de 49 hasta 100 especies hortícolas con un volumen total de 212 mil toneladas; el 16% del total nacional, desde entonces, éste sector ha tomado relevancia dentro de la agricultura estatal y regional, ya que la producción se comercializa en el extranjero (Almanza, 2008).

Por lo que se menciona en los párrafos anteriores, se plasma la importancia que ha tenido éste tipo de sector dentro de la economía del estado desde el inicio del TLC, hasta en estos tiempos, por ejemplo, en el 2015, los productos alcanzaron un volumen de un millón 820 mil 437 toneladas y las ganancias obtenidas fueron de un millón 868 mil 539 dólares, mientras que en este 2016 van un millón 218 mil 200 toneladas producidas con un valor de un millón 505 mil 573 dólares, lo que significa que de seguir con la misma tendencia, a finales de año la cantidad exportada y el capital obtenido será mayor que el año pasado (SAGARPA, 2017).

Actualmente Sonora ocupa el lugar 12 en todo el país en exportación de productos agropecuarios, todos los alimentos básicos son producidos en la entidad y en los últimos años el sector se ha expandido, ahora no sólo representa un factor importante en las divisas, sino que también se han logrado fortalecer las fuentes de empleo, contribuyendo al crecimiento económico del estado (SIAP, 2018).

Cabe mencionar que las empresas agrícolas son de gran importancia económica y social en el estado de Sonora, el sector primario representa solo el 2.9% del PIB nacional sin embargo, representa una fuente de empleo relevante en la región y por su naturaleza tiene una influencia fuerte en la sociedad de Sonora, en específico en el Valle del Yaqui y Mayo, de ahí la importancia en establecer este tipo de Pequeñas y Medianas Empresas con directivos eficientes.

1.2 Antecedentes teóricos del fenómeno.

El entorno actual empresarial está marcado por la globalización, la competencia crece día a día, existen cambios acelerados y constantes tomando en cuenta la responsabilidad social y ecológica, además de la crisis económica y de recursos a nivel internacional, demandan el desarrollo de técnicas de dirección para administrar eficiente y eficazmente los procesos que les aporte un valor agregado para alcanzar la competitividad (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., 2010).

Incluso Toro en 2002, establece que el desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado, incluyendo conductas

que se orientan al cumplimiento de las funciones del cargo y al desarrollo de procesos, así como las actividades que generan un valor agregado a la organización, obedeciendo a las normas y principios establecidos por la misma (como se citó en Sanín y Salanova, 2014).

Por otro lado, el desempeño se puede definir como la capacidad de una persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, además no solo es la capacidad de hacer el trabajo, sino también la motivación del individuo hacia éste.

Incluso la RAE (2017) define desempeñar, como el ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Además, Romero y Urdaneta en 2009, plantean que el desempeño está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre el trabajo que realizan generando un rendimiento específico, en el cual se obtienen recompensas, de las cuales son percibidas por los empleados como satisfacción y el buen desempeño (citado en Montoya, 2014).

Y en relación al desempeño en el trabajo, Ruiz, Silva y Vanga (2008) mencionan en su estudio, que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación estrecha con el trabajo, de tal manera que el desempeño laboral se entiende como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman. Atendiendo al contexto laboral donde se desarrolle, regulado por normas, exigencias, incentivos y recursos que aseguren la calidad del buen desempeño realizado.

La idoneidad de un principio en un contexto específico, individual, debe ser primero verificado y específico, y entonces puede ser realizado, los gerentes necesitan tener habilidades técnicas y humanas, ya que son conocimientos básicos de los administradores, los cuales sirven como base para resolver problemas de manera creativa (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996).

Sin un buen conocimiento de las habilidades, un problema no puede ser conceptualizado de manera adecuada, para después resolverlo; sin una habilidad humana o

técnica, ya que la parte técnica y humana del problema no será bien reconocida, por lo que no será resuelto de manera eficiente (Cai, 2014).

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El planteamiento del problema en la presente investigación, se aborda desde un enfoque positivista, donde se trata de establecer la incidencia de las variables independientes propuestas como son la motivación por metas, competencia directiva, innovación de procesos y la diversidad, con la variable dependiente Desarrollo Directivo.

Es importante mencionar que existe una gran cantidad de estudios donde se han generado teorías que hacen referencia al Desarrollo directivo, ya que la capacitación del recurso humano es extensivo a toda organización, ya que de una u otra manera se encuentran inmersas en un entorno socioeconómico muy cambiante, tanto en tecnología para facilitar la comunicación en cuanto a información, como para buscar y desarrollar aperturas comerciales internacionales.

Por tanto, todo ello exige que las empresas cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo ya que la era actual se caracteriza por el conocimiento temporal, es por ello que los programas de capacitación son necesarios para que las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que los hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan (Hernández, González, Mendoza, Soberanes y De la Fuente, 2011).

1.3.1 Antecedentes teóricos de la Variable dependiente Desarrollo directivo

Cai (2014), menciona que el desarrollo directivo se basa en que la investigación de la gestión, debe centrarse en la formación de los principios de gestión y educar a los gerentes a seguirlos.

Escobar y Vargas (2016), hablan sobre el sistema de gestión del talento humano que se lleva a cabo en las empresas, donde el desarrollo directivo es parte relevante de la

administración integral de los directivos y gerentes, tomando en cuenta en todo momento las características y el contexto que la organización necesita para alcanzar su misión.

De acuerdo con una forma de medir y conceptual el desarrollo directivo, varios autores coinciden en que no es sencillo definir este concepto, sin embargo, proponen que se debe contar con mecanismos ágiles y eficientes para desarrollar las capacidades de los líderes que demanda el entorno para una verdadera ventaja competitiva.

Al construir nuevas estrategias prácticas y objetivas, se podrán implementar las mejores soluciones dentro de las empresas, por tanto, los directivos deben ser capaces de identificar los criterios que definen el alto desempeño, proporcionando las mejores herramientas para el aprendizaje de sus competencias (de Haro García, 2011).

Tabla 2
Proceso de desarrollo directivo (Conger, 1992).

Autor	Categorías del proceso de desarrollo
Conger, 1992	<ul style="list-style-type: none">• Formación de liderazgo a través del crecimiento personal.• Desarrollo directivo a través de la comprensión conceptual.• Desarrollo directivo mediante feedback.• Desarrollo directivo a través de la construcción de habilidades que se centra en las competencias clave para dirigir que pueden ser enseñadas.

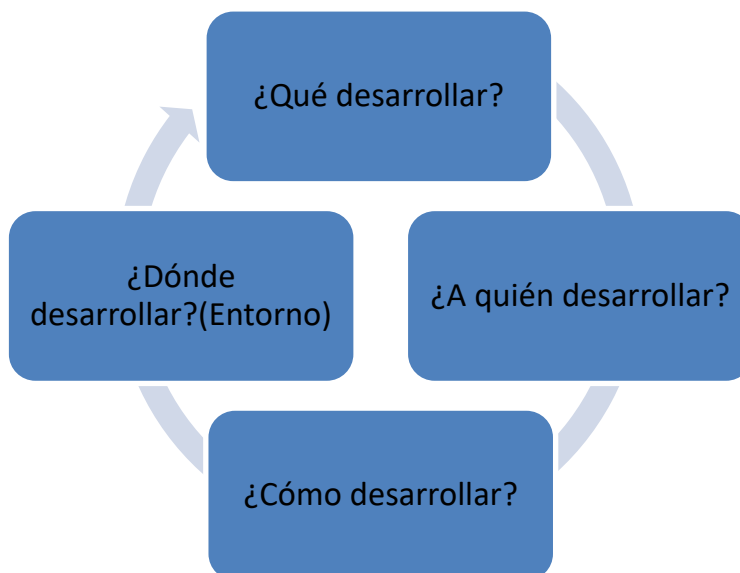
Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Learning to lead: The art of transforming managers into leaders. Jossey-Bass Inc Pub.

Las organizaciones tienen hoy en día la necesidad de desarrollar e invertir en el desarrollo de los directivos. De Haro (2011) menciona que para desempeñar los nuevos roles de directivos, es más importante articularse con los siguientes requerimientos:

- a) Detectar el futuro, sin alejarse demasiado del presente.
- b) Centrarse en los resultados, sin olvidar a las personas.
- c) Innovar, sin perder el sentido de la realidad.
- d) Estar permanentemente en acción, sin olvidar pararse a reflexionar.
- e) Crear y vender una marca de liderazgo.

Además, propone (Figura 2) en el análisis realizado, cuatro elementos para que el o los programas para el desarrollo directivo que se implementen sean eficientes y efectivos.

Figura 2. *Proceso del desarrollo directivo.*



Fuente: Elaboración propia Adaptado de De Haro (2011).

La cultura laboral dentro de las organizaciones ha evolucionado debido a los grandes cambios económicos y sociodemográficos existentes, por lo que el perfil de los directivos como consecuencia le ha otorgado un gran peso a las aptitudes directivas cualitativas más que a las cuantitativas. Potencializando tres áreas básicas de las funciones del directivo, conocer, ser y hacer, como lo describe de Bobadilla y Barberá, (2014).

Debido a estos cambios, las aptitudes y valores que definan el perfil del directivo en este siglo XXI, debieran contener las siguientes capacidades descritas en la Tabla 3:

Tabla 3.
Cualidades importantes en los directivos del siglo XXI

Valores relevantes del directivo	Descripción
----------------------------------	-------------

Capacidad técnica.	Capacitación del directivo en función del sector, la empresa o el área funcional que va a dirigir. Compartiendo sus conocimientos para el logro del bienestar de la organización.
Capacidad de organizar y tomar decisiones.	Generar autoridad ante el personal, por su forma de ser, modo de actuar, valía y prestigio personal, su dedicación y por promover el bien de los demás compañeros y subordinados, defiende los valores y derechos ajenos, logrando una postura obediencial para que la acción se ejecute.
Conocimiento de sus empleados.	El directivo debe demostrar un interés real por las personas que trabajan bajo su responsabilidad, más aún que por el trabajo que desarrolle o por los resultados que se obtengan. La empatía con los empleados a su mando es una cualidad básica que caracteriza al directivo, tomando decisiones con prudencia e identificando el talento de los mismos.
Iniciativa creativa.	La creatividad en un directivo es un valor que se relaciona con la diversidad social y cultural cada vez mayor en las organizaciones, por lo que ser innovador, implica saber indicar a cada empleado lo que se pretende conseguir en forma global, logrando una visión a futuro y tomando decisiones estratégicas.
Amplia formación humana.	El entorno que rodea al directivo actualmente, es rica en valores humanos con una personalidad equilibrada y armoniosa. La humildad como persona debe imperar en él, ya que es vital para construir un ambiente de confianza en el entorno laboral.
Ejercer liderazgo.	Lograr un liderazgo real a través de la autoridad, comunicación y el interés para el bienestar general. Tener una comunicación efectiva como una herramienta necesaria para el manejo, análisis y aplicación de los cambios requeridos en la organización.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Bobadilla y Barberá (2014).

Las organizaciones hoy en día se encuentran inmersas en un proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas son de suma importancia para ser competitivos.

Álvarez (1999) define habilidad como el contenido que observa el comportamiento del hombre, en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Desde el punto de vista psicológico, es visto como un sistema de acciones y operaciones que realiza un sujeto que responde a un objetivo.

Según Whetten y Cameron (2004) las habilidades directivas son las aptitudes, funciones y roles que realiza un directivo con habilidades gerenciales, las cuales utiliza como medio para llevar a cabo estrategias, la práctica de la administración, herramientas y técnicas, considerando los atributos de la personalidad y el estilo para obtener resultados eficientes en las organizaciones.

Tabla 4.
Habilidades de los directivos eficaces.

Habilidades de los directivos eficaces

Comunicación verbal (incluye escuchar)
Manejo del tiempo y del estrés
Manejo de decisiones individuales
Reconocimiento, definición y solución de problemas
Motivación e influencia en los demás
Delegación
Establecimiento de metas y de una visión
Autoconocimiento
Formación de equipos
Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia Adaptado de Whetten y Cameron (2004).

Con respecto a las habilidades directivas, Agolla y Van Lill (2013) proponen una combinación de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión, la primera son las habilidades personales, que son las que hacen referencia al ámbito personal que definen el comportamiento del directivo como la capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional, estrategia y desarrollo personal, entre otras.

En segundo, las habilidades con otras personas destacándose la comunicación, el trabajo en equipo, la asertividad, resolución de conflictos, etc., y en tercero las habilidades de dirección de otras personas, identificándose en esta área la motivación, la optimización de recursos, gestión de talento, liderazgo que son necesarias para influir en la realización de los objetivos comunes dentro de la organización. En suma, las habilidades se vinculan a una tarea específica e implican una relación en el contexto donde se desarrollan, demostrando que se aprenden mediante la ejecución de una actividad con regularidad y eficacia (Vargas, Campos y Serna, 2015).

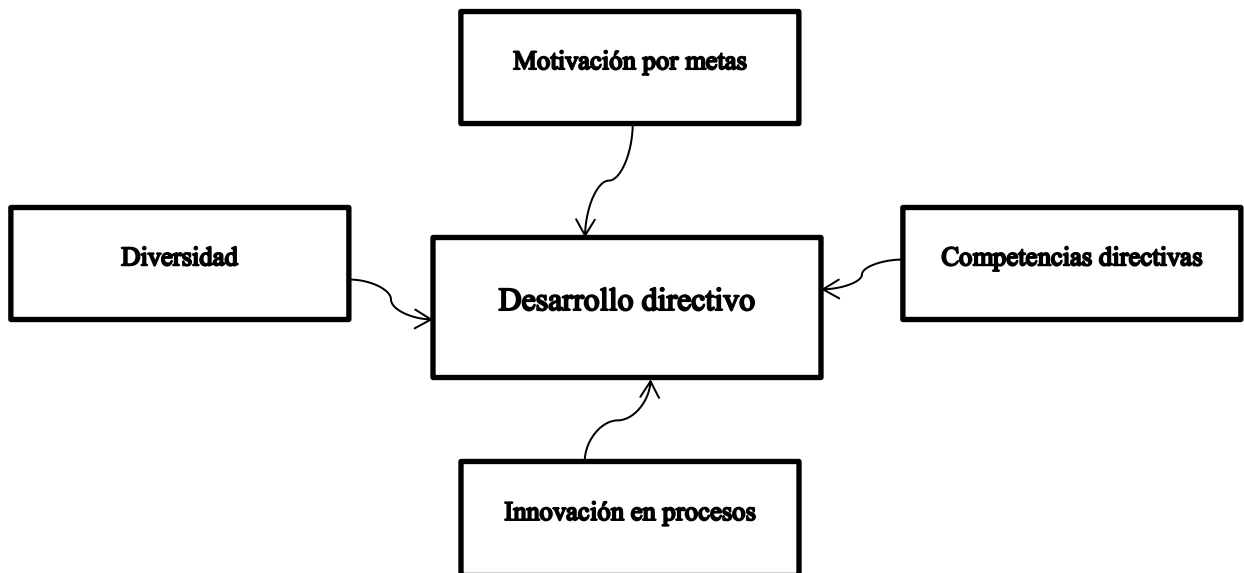
En la investigación realizada por Ilie (2009), donde estudia la importancia del desarrollo directivo por medio del establecimiento de un programa dentro de modelo resultó significativo ($F(7,98)=5.4$, $p<0.001$), explicando el 23.9% de la varianza del impacto global (R^2 corregida=0.239).

Reflexionando sobre las ideas expuestas, la propuesta de investigación que se plantea en el presente documento, se origina por una parte en el vacío encontrado en los diferentes variables que inciden en el desarrollo directivo, tomando éste fenómeno como variable dependiente. Las acciones que se implementen son estrategias que aportan valor agregado a la organización, esperando un desarrollo de directivos que conlleve a tener una ventaja competitiva, implementando como parte de su proceso operativo programas integrales para el desarrollo de capital humano directivo, tomando en cuenta las variables que pudieran causar efectos en él, como la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad que posteriormente se definirán.

1.3.2 Mapa conceptual del planteamiento del problema.

Atendiendo a las ideas revisadas sobre el fenómeno, el mapa conceptual que se presenta en la figura 3, señala los factores que se proponen y se han encontrado en el contexto inicial de esta investigación, la investigación solamente los cuatro factores que se han subrayado en el mapa expuesto, y que se infieren de mayor relevancia y potencial de influencia en el desarrollo directivo.

Figura 3. Mapa conceptual del planteamiento del problema.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Factores que influyen en el fenómeno.

La presente investigación pretende profundizar en el estudio y prueba empírica de los conceptos que se relacionan con las siguientes variables y estudiar si las mismas influyen en el desarrollo directivo: Motivación por metas, Competencias directivas, Innovación de Procesos y Diversidad.

La motivación dentro del campo de la administración según Bustamante-Ubilla, del Río-Rivero, Lobos-Andrade y Villarreal-Navarrete (2009), es la causa del comportamiento de un organismo, es decir, es la razón por la que una organización lleva a cabo una actividad determinada movida por incentivos, además de la voluntad de lograr objetivos que satisfagan una necesidad personal.

En el presente siglo XXI, la motivación tiene un mayor enfoque que concierne al empleado como parte esencial de las empresas, no solo para el beneficio de la propio sino integral, ya que una persona motivada logra incrementar los niveles de productividad (Barnett, Bernuy, Cárdenas & Loza, 2013).

En una investigación realizada por Muñoz A. (2018) en el sector de la venta, donde analizan la relación significativa entre las variables motivacionales y el tiempo trabajado en el puesto laboral actual y el bienestar psicosocial y los efectos colaterales, el cual un efecto colateral pudiera ser el desarrollo de los mismos gerentes o directivos, obteniendo los siguientes resultados.

El resultado hace referencia al medio preferido por el trabajador para lograr recompensas el factor, que presenta la media más alta es la dedicación a la tarea con un 19.22 mientras que el factor con la media más baja es la expectativa, con 10.80. Además, se ha visto que el reconocimiento en el primer paso explica de manera significativa un 11.2 % de la varianza del bienestar psicosocial. Al introducir en el segundo paso la variable supervisión, aparece que la capacidad predictora conjunta de ambas variables es del 20,9 %. Por lo tanto, el modelo final es significativo ($F = 11.5$; $p < .01$) y explica un 20.09 % de la varianza de bienestar psicosocial.

Concluye que los medios preferidos para obtener recompensas se refiere, se encontró en esta investigación que el factor con una media más alta era la dedicación a la tarea, coincidiendo con otros estudios sobre la motivación.

En lo que respecta a la variable independiente Motivación por metas, una investigación realizada por Arcega, Cárdenas, Aparicio, Macias y Lino (2014) en empacadoras de limón en el estado de Colima, México, se analizaron las técnicas de motivación como fuente de desarrollo de las empresas y del personal mismo, obteniendo resultados afirmativos de una de las hipótesis planteada donde los gerentes aceptan la importancia de que el trabajador este contento con su trabajo, que se le tome en cuenta en los objetivos de la empresa, no solo como objeto de trabajo, si no como una persona que necesita de apoyo para contribuir al desarrollo de la empresa. Aprovechando al máximo la aplicación de competencias, para superar las metas personales y por consecuencia las de la empresa.

En cuanto a la variable independiente competencias directivas, Guerrero y Clavero (2004) las describen como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, son más genéricas, y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Con respecto a la variable independiente innovación de procesos, se puede definir como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Esto implica cambios importantes en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos (Jang, 2017). Concepto que se utilizará para la presente investigación.

Para la variable independiente diversidad Morales (2004), menciona en un estudio realizado en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales en 1999 dentro de la Comunidad Valenciana, indica que sólo un 37.7% de las personas con cargos directivos en las cooperativas son mujeres. Además, el personal femenino o participa en ninguna área de actividad dentro de las empresas analizadas, si bien aclara que las mujeres tienden a ubicarse en departamentos de administración con un 28.04%, mientras que los hombres lo hacen en un 41.43% en gerencia.

En cuanto a la composición de los distintos órganos de gestión y administración de las cooperativas evaluadas, se ha comprobado que sólo un 35.51% de los componentes de los comités de dirección y un 27.47% de los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas son mujeres. Las cifras son más desalentadoras en cuanto a la composición de los comités sociales, ya que en este caso sólo un 18.75% de sus integrantes son mujeres.

La inquietud de investigar los factores que inciden al Desarrollo directivo en organizaciones hortícolas, es la necesidad de aportar información científica en el contexto del sector agrícola, ya que existen brechas y deficiencias teóricas al respecto, así como hacer notar la importancia de del desarrollo directivo para el lograr tener empresas sólidas competitivas a nivel internacional de productos del campo en el país.

1.5 Unidad de análisis.

La presente investigación se analizarán a los directivos que operan las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora, México, en la Figura 4 se indica la ubicación geográfica donde desarrollará el estudio .

Figura 4. Mapa de Sonora.



Fuente: INAFED (2017). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Sonora.

1.6 Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que inciden positivamente en el desarrollo de directivos de las organizaciones hortícolas en el valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora?

1.7 Objetivo de la investigación.

Estudiar si la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad inciden positivamente en el desarrollo directivo en las empresas hortícolas en el Sur de Sonora, conformados por los municipios de Huatabampo, Etchojoa, Benito Juárez, Navojoa y Cajeme, con la finalidad de mejorar la productividad.

1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación.

- 1) Revisar la literatura sobre los conceptos de desarrollo directivo y los factores que influyan positivamente en él.
- 2) Identificar teóricamente las variables que se proponen en el trabajo de investigación propuesto.
- 3) Diseñar el instrumento de medición, donde se pueda evaluar los factores que inciden en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas.
- 4) Realizar la validación del instrumento de medición propuesto para determinar los factores que influyen en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.

1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.

- 1) Analizar la incidencia positiva de la motivación por metas con el desarrollo directivo.
- 2) Asociar la incidencia positiva de las competencias directivas con el desarrollo directivo.
- 3) Explicar la incidencia positiva de la innovación de procesos con el desarrollo directivo.
- 4) Contrastar la incidencia de la diversidad con el desarrollo directivo.

1.8 Brechas y deficiencias teóricas.

Después de haber realizado una revisión de la literatura sobre el problema que se declara se aplican los criterios propuestos por Creswel (2003) en el capítulo la introducción, se han identificado deficiencias en la literatura que existe, puede deberse a que los autores no han estudiado variables que se proponen en este estudio o bien no hayan explorado el tema en el contexto de las organizaciones hortícolas, además de la importancia que representa el sector en estudio a nivel estatal, como se refleja en la Figura 1.

Sin embargo, un estudio realizado por García-Lombardía, Cardona y Chinchilla, (2001) revela como dato importante, que las empresas buscan en los futuros directivos una competencia primordialmente, que es la que se refiere al desarrollo de las personas en las organizaciones; como resultado de lo anterior, logran definir competencias directivas, como

una serie de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva.

Bajo este tenor, se retoma la Teoría Bifactorial de Herzberg (1966), también llamada de motivación-higiene, postula que el factor satisfacción no-satisfacción, está determinado por los elementos intrínsecos o motivadores del trabajo y factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos. Estos últimos, tienen que ver con las condiciones en que las personas trabajan, como la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales o los salarios; estos factores no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción.

Los factores motivacionales en cambio producen un efecto de motivación duradero y un incremento notable en la productividad, se encuentran en el contenido del puesto y dentro de ellos encontramos el reconocimiento, las responsabilidades, el progreso, el crecimiento personal entre otros. En esta perspectiva se puede establecer que, aunque la persona cuente con un salario elevado, si no se identifica con las funciones de su puesto no se sentirá motivado (Newstrom, 2011).

Para finalizar este apartado, se retoma la consideración del modelo de deficiencias de Creswell (2003) citado anteriormente, en esta investigación no se han localizado estudios donde analicen la incidencia de la motivación por metas con el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas, ni las competencias directivas, innovación de procesos ni de diversidad de manera específica, encontrándose solamente de forma independiente.

1.9 Justificación práctica.

El planteamiento de los factores que pueden influir en el desarrollo directivo, ayuda a la aportación de estrategias para que las empresas atiendan de manera eficiente las situaciones que pudieron originar el desarrollo y la permanencia organizacional; porque de lo contrario, puede ser causa de un problema social en la región, ya que gran parte de la economía depende de esa fuente de empleo.

Al no lograr el desarrollo y la vigencia dentro del mercado, se verán obligadas a cerrar, por lo que los integrantes de las familias que laboran en ellas, estarían desempleados, ocasionando inestabilidad económica; por ende, una afectación directa al entorno familiar. Existen estudios enfocados a sectores económicos diferentes, de ahí la importancia de la investigación; realizar el análisis de los factores de desarrollo directivo en el contexto de organizaciones hortícolas.

En consecuencia, la viabilidad de la investigación es positiva, ya que actualmente existe una Asociación de Organizaciones Hortícolas del Valle del Mayo, donde se concentra la información que se necesita para la aplicación del método de investigación científica. La conveniencia de la investigación es generar nuevos estudios con validez teórica, por lo que se realizará bajo los enfoques de acuerdo a la visión de la realidad del investigador, la ubicación en la propuesta o tesis y principales funciones que deben tenerse en mente al desarrollar una declaración del problema. (Rositas, Alarcón y Badii, 2006)

Ya definidos los antecedentes del fenómeno a estudiar, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, las brechas así como la justificación del mismo, se continuará con la revisión de la literatura en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. Marco teórico.

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico, incluyendo antecedentes teóricos del estudio, con fundamento en la revisión de literatura para conceptualizar las variables independientes y la variable dependiente propuestas, concluyendo el modelo gráfico e hipótesis que se proponen para el desarrollo del estudio.

2.1 Antecedentes teóricos generales del tema.

El valor que hace la diferencia en las organizaciones hoy en día es el capital humano y los directivos son conscientes de ello, no se puede operar o dirigir un negocio, sin pensar en el desarrollo profesional de las personas que forman parte de la operación del mismo. Cardona (1999), ve la importancia de poder identificar cuáles son las competencias que se necesitan para formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en el desempeño de los subordinados de una empresa.

En particular, el desarrollo profesional es un esfuerzo entre las partes que conforman la organización que se centra en el crecimiento de trabajadores más capacitados, que va más allá de la formación que puedan llegar a tener. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica, tomando como premisa que la empresa desee mantenerse viva dentro de la economía global; además de atender e implementar los constantes cambios tecnológicos y la nueva cultura laboral de dar más responsabilidad a los trabajadores, han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante (Fernández, 2002).

En definitiva, debe existir una sinergia entre las organizaciones, directivos y trabajadores para que tomen medidas que aseguren la carrera profesional (Mayo y Lank, 2000). Motivo por el cual los directivos están interesados a implementar prácticas innovadoras, que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa, para obtener mejores resultados en el desempeño de personal.

En la economía global en la actualidad, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar la situación competitiva, prestando cada vez más atención a

cuestiones relacionadas con recursos humanos viéndolo como su principal capital, necesario para el éxito organizacional, como destacan Núñez y Grande (2012).

La actualización de normas y la cultura laboral han hecho que la manera de administrar cambie, contratando a personal cada vez más calificado y analizando las competencias adquiridas, tomando en cuenta como un aspecto relevante de los sistemas de recursos humanos el desarrollo de los profesionales Kim y Gao (2010), se puede marcar la diferencia en empresas exitosas contra las no exitosas por su impacto en los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad en éstas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno, y hace posible que puedan ser competitivas (Núñez y Grande, 2012).

De tal manera, que toda organización ya sea una entidad pública o empresa privada, todas trabajan por resultados los cuales son evaluados para diversos fines, sobre todo son necesarios para la toma de decisiones que afectan directamente a su sobrevivencia. El único factor común en más de una empresa su talento humano, su capital intelectual, por lo que se puede confirmar que las personas son las que generan la diferencia entre los recursos con que pueda contar la empresa (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2009).

2.2 Variable dependiente Desarrollo directivo.

El conocimiento de los directivos adquiere una gran importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos, así como toda práctica organizacional que se implemente (Chinchilla, y Lombardía, 2001).

Cardona (1999) expone que los gerentes que solo tienen de respaldo la experiencia adquirida exclusivamente, están siendo reemplazados por administradores capacitados profesionalmente, son los más viables para contratar en la empresa, por lo que es importante tener directivos comprometidos con el continuo aprendizaje, ya que con esto ayudará a cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa. Con la implementación de los métodos de desarrollo para directivos que existen, las capacidades, conocimientos y

competencias se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo la flexibilidad de los empleados, al ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desarrollen un mayor número de funciones dentro de la organización.

Por lo que las competencias directivas se convierten en una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada organización debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar la que se distinga entre las demás, actuando sobre los valores y objetivos de la misma para cumplir así su misión (Cardona, 1999).

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien realizó un estudio enfocado a un grupo de directivos, cuestionándoles los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros (Guerrero y Castillo, 2004).

El generar valor, capacitar y desarrollar las habilidades y técnicas de dirección o mando son de gran importancia, ya que se realizan estrategias a seguir con el fin de alcanzar la máxima eficacia en el rendimiento propio y en el del equipo de trabajo, reflexionando y actualizando conocimientos que potencien las capacidades directivas como factor decisivo de proyección personal y profesional en la administración de las organizaciones.

El desarrollo directivo podría desempeñar un papel importante en relación a estos aspectos. A través de éste, las organizaciones pueden perfeccionar las capacidades y habilidades específicas directamente, pueden evitar problemas de la diversidad a través del uso de la socialización, para moldear múltiples talentos y trasfondos en una cultura común, además pueden eliminar complejidades a través del compromiso del desarrollo de objetivos claros y bien planes concebidos (Espedal, 2005).

Mabey y Ramírez (2004) sugieren que el desarrollo de directivos puede ser el efecto sustancial y positivo en el desempeño organizacional cuando hay un ajuste entre el desarrollo de gestión y estrategia de negocio. Erquiaga, (2007) menciona que el desarrollo directivo es implementar el deseo, decisión, determinación y disciplina, en la organización, ya que la formación logra resultados y transforma competencias de personas y la competitividad de las empresas.

Díaz (2009), define desarrollo directivo como las habilidades que pueden ser mejoradas, perfeccionadas, evolucionadas, actualizadas, desarrolladas y potenciadas, de manera que si los recursos humanos directivos tienen actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos, ya que en las aptitudes se evidencian técnicas y las destrezas de las personas. (Díaz, 2009).

Según Núñez y Grande (2012) el concepto de desarrollo de carrera ha cambiado, modificando las acciones de hacia nuevas perspectivas, apoyándose en el “mentoring”. Básicamente Mentoring significa, que el gerente sea un supervisor de apoyo, que guía a los empleados, con ello se cambian los paradigmas con la actuación de los empleados, desarrollándolos de manera integral, ayudando a la organización a que los procesos se realicen de manera eficiente gracias a la motivación que le provee el aprendizaje que se obtuvo de su mentor.

Por lo anterior, se implica que los empleados que aprenden de los directivos como mentores, son más flexibles, es decir, se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, operacionando las diferentes funciones que realicen a lo largo de su vida laboral.

En esta investigación se presume que el desarrollo directivo es el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar competencias y desarrollar el capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2005). Como conclusión, el desarrollo directivo es un proceso en el

cual los gerentes aplican habilidades, competencias, creatividad y valores de inclusión, para el logro eficiente de los objetivos tanto de la empresa, como el de los individuos y su entorno.

2.3 Variable independiente Motivación por metas

Con base en estudios empíricos, donde se analizaron diversos conceptos, modelos y teorías, se explican las relaciones entre las variables independientes con la variable dependiente.

Locke (1976), conceptualiza motivación como el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

1. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que una organización está motivada cuando la dirección de una conducta está encaminada hacia una meta determinada, que ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles.

No importa cómo llegan a las personas sus creencias, normativas y de control de comportamiento, sus actitudes hacia el comportamiento, sus normas subjetivas y su percepción de control del comportamiento siguen de forma automática y consistentemente de sus creencias. Es sólo en este sentido que comportamiento se dice que está motivada o planeado (Ajzen, 1991)

Se dice que la motivación está presente en toda actividad humana, asociada tanto al rendimiento como a los resultados que se logran mediante la conducta humana, es por esto, que existen diversas teorías que estudian la motivación. Roberts (1992) menciona que la motivación y la conducta son manifestaciones de los conocimientos y del proceso de pensamiento dentro de los muy variados contextos, donde se desenvuelven las personas, incentivados o movidos por algo en particular.

Después de poner en contexto la motivación, se analiza el concepto de motivación por metas de Locke 1968 citado por Payret, 1995, en el cual destaca el papel motivador de las metas en el comportamiento del individuo. Definiendo meta como cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

Estudios que utilizan el modelo de motivación de establecimiento de metas de Locke, (citado por Payret, 1995), establecen que según la revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

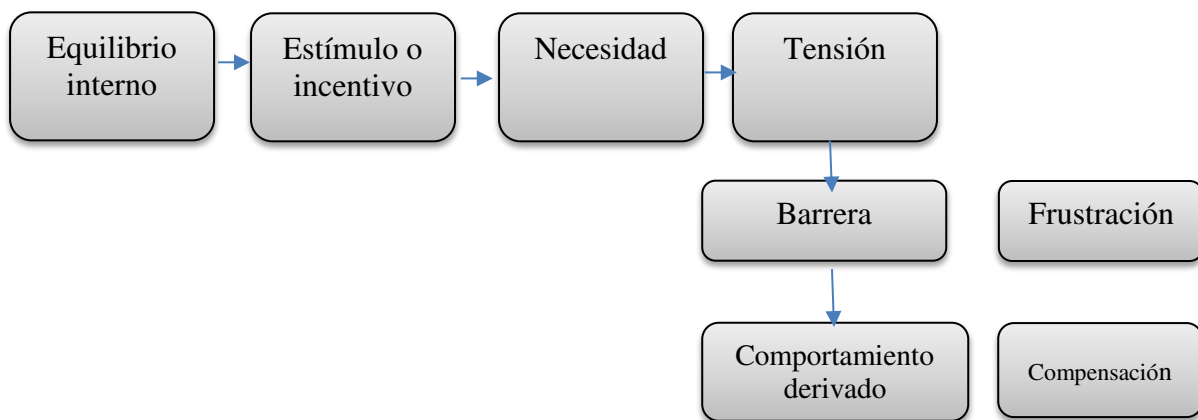
La motivación por metas se analizará como variable para esta investigación, se define como la intención de trabajar para lograr metas específicas y difíciles de alcanzar que actúa como un estímulo interno, mediante la participación y retroalimentación autogenerada de las personas (Bateman, 1999).

Según Chiavenato (2000), la motivación se explica función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano según este autor que son:

- 1.- El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2.- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Figura 5. Ciclo motivacional, con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato (2000).

Por lo antes mencionado, se puede decir que la motivación integra los factores de personalidad, contexto social y los conocimientos o el pensamiento de cada individuo. Gill (1986) explica que dentro de las varias teorías de motivación, se encuentra la de metas de logro, misma que se orienta en dos vertientes, una es la que se dirige a la ejecución de la tarea concentrada solo a la persona, en la realización de una actividad asignada, la otra es orientada al ego, según Martens (1976) citado por Carratala (2004).

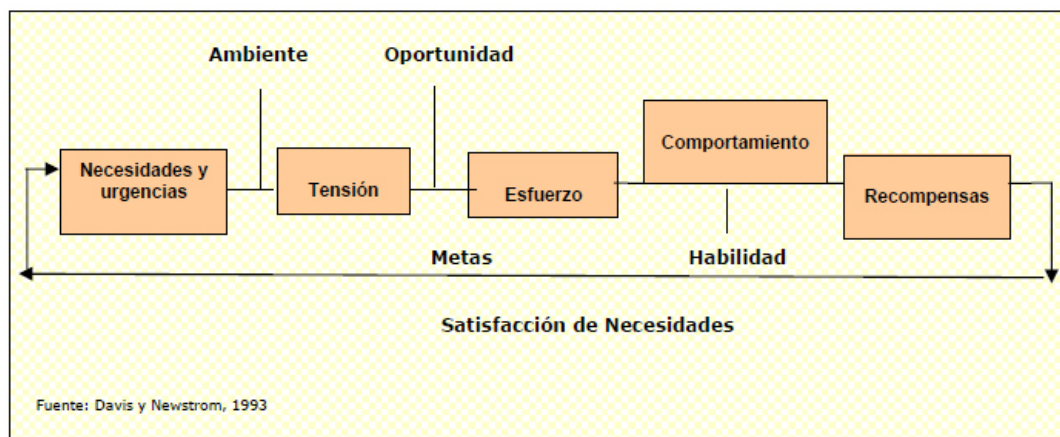
Para abordar la variable motivación Latham y Pinder (2005), la definen como un conjunto de fuerzas vivas que se originan tanto dentro como fuera de la persona, además de

ser un proceso psicológico resultante de la interacción entre individuo el medio ambiente que lo rodea, a su vez, influyen en el diseño de los puestos de trabajo ya que en éstos incluyen los resultados que arrojan los exámenes de motivación a los empleados.

Estudios sobre el trabajar en la teoría de la motivación y de la investigación en el siglo XXI, Latham y Pinder (2005), examinan los progresos realizados en la teoría y la investigación de las necesidades, los rasgos, los valores, la cognición, y afectar así como tres cuerpos de literatura que tratan el contexto de la motivación: la cultura nacional, diseño del trabajo, y los modelos de entorno persona apta.

Bedodo y Giglio (2006) desarrollan el modelo explicativo del proceso de la motivación (Figura 6) en el cual muestran, como el ser humano es constantemente motivado y la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que se manifiesta como tensión y funciona como input para el esfuerzo o acción hacia la consecución de una meta probable. Esto hace que se comporte de determinada manera y la retroalimentación positiva o negativa de este comportamiento en relación con la satisfacción de la necesidad direccionando así la conducta del individuo.

Figura 6. Ciclo de satisfacción de necesidades.



Fuente: Bedodo y Giglio (2006)

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de locución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Con

respecto a la motivación laboral Gallardo, Sellarés, e Ivern (2007) la definen como el compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador).

Éstos autores consideran los factores intrínsecos como las acciones que realiza el individuo marcada por su propia voluntad de alcanzar metas planeadas y la satisfacción de necesidades, los extrínsecos son los que proceden del exterior, es decir son los que la empresa ofrece a los empleados para satisfacer necesidades determinadas.

Agut & Carrero (2007) citan en su estudio a Locke y Latham (1990), establecen que las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta y, además, postulan la existencia de diferentes factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento, que son:

- La dificultad de los objetivos (a mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, pero para ello la persona debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios),
- La especificidad de los objetivos (cuando los objetivos son específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento),
- El compromiso con los objetivos (a mayor compromiso, mejor será el rendimiento) y la retroalimentación acerca de su conducta (esta información interacciona con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento)

La motivación laboral es lo que ayuda al empleado a realizar acciones o comportamientos para alcanzar las metas que establece la empresa, la persona espera más que una retribución económica, un reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo o superiores (García, 2008).

Estudios de Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que en igualdad de condiciones, un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas no estén claras, plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere del trabajo que realiza y lo que realmente obtiene, mediada por la

importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

Toda organización ya sea una entidad pública o empresa privada trabajan por resultados, ya que éstos son evaluados para diversos fines, sobre todo son necesarios para la toma de decisiones que afectan directamente a su sobrevivencia. El único factor común en más de una empresa su talento humano, su capital intelectual, por lo que se puede confirmar que las personas son las que generan la diferencia entre los recursos con que pueda contar la empresa (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2009).

Teoría del Comportamiento Planificado (TPB) por las siglas del nombre en inglés: Theory of Planned Behavior, desarrollada por Ajzen (2011) se centra en la intención del individuo para realizar una conducta determinada. Las intenciones reflejan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento y son indicaciones del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a hacer con el fin de realizar la conducta.

La conducta, creencias normativas y de control, así como las actitudes, normas y percepciones subjetivas de control de la conducta se supone que alimentan y explican las intenciones de comportamiento. La predicción del comportamiento depende en parte de factores fuera del control del individuo, es decir, la relación de la intención de comportamiento es moderado por el control real de éste.

Debido a que la motivación depende en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le presente en una determinada situación dentro del trabajo. Es importante lograr identificar a los empleados que se muestren motivados para ejercer funciones de dirección, ya que ellos son los principales agentes para lograr cambios que den valor a la empresa y cumpliendo con los objetivos establecidos (Monfort, 2012).

En el actuar de los negocios, el éxito del emprendedor en su propósito de crear y consolidar su empresa requiere tanto de la valoración positiva que él posea de sus capacidades

como de la existencia real y puesta en acción de las mismas, en relación a la investigación, los directivos, se podría tomar como los emprendedores responsables de guiar de manera eficiente a la organización (Marulanda, Montoya y Vélez, 2014).

La motivación engloba aquellos factores de personalidad, variables sociales y/o cogniciones que entran en juego cuando una persona emprende una tarea en la que será valuada, cuando en competición con otras, o intenta lograr cierto nivel de maestría.

Concluyendo con la variable motivación por metas, se puede definir después de haber consultado la literatura, como el impulso de factores internos y externos que llevan al directivo hacia determinados comportamientos para el cumplimiento de objetivos o metas gratificantes, que ayuden a la obtención de reconocimiento (García, 2012; Locke 1976).

Bustamante-Ubilla, del Río-Rivero, Lobos-Andrade y Villarreal-Navarrete (2009) en un estudio que realizaron con directivos de hospitales en Chile, incluyen las teorías del establecimiento de metas entre otras para identificar las variables significantes en la medición de las actitudes de los directivos.

En los resultados que obtuvieron, la variable motivación está presente para el desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones, en el estudio obtiene una media estandarizada de 0.30.

2.4 Variable independiente Competencias Directivas

El perfil del directivo requerido por las empresas no se limita a una sólida formación técnica, sino a personas con iniciativa, capacidad de liderazgo, personas honestas e íntegras capaces de seguir aprendiendo y desarrollar a los miembros de los equipos respectivos.

Estudio realizado por Villa y Poblete (2011) propone una visión amplia de competencias, menciona que hay que potenciarlas para un desarrollo profesional y personal con un propósito claro de desarrollo y evaluación. Posada (2008), señala que el concepto de competencia más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”, lo que implica ser capaz de aplicarla en diferentes espacios laborales.

Alles (2009) define competencia como tener los conocimientos necesarios en los temas del área donde se desarrolla. Además debe comprender la esencia de los aspectos complejos, así como tener la capacidad de juicio, compartir el conocimiento profesional y experiencias, que el interés de aprender sea imperante en su desempeño, además tener un equilibrio para la toma de decisiones.

Sánchez y Ruiz (2011) mencionan que una competencia supone la integración de una serie de elementos tales como conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores, que una persona aplica para tomar decisiones en una situación problemática concreta, demostrando que es capaz de resolverla. Las competencias hacen referencia a las características de personalidad con las que el comportamiento que se genera, se convierte en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2005).

Por lo que las competencias, se deberían contemplar como el modo operante para la gestión de los recursos humanos en cierto contexto. Así como poseer una serie de atributos, habilidades y capacidades, complejas e integradas, las cuales son necesarios para la actuación inteligente y eficiente en situaciones específicas dentro del mercado laboral (Cárdenas y Pérez, 2012). Los directivos deben ser conscientes que el capital más valioso de la empresa está en las personas, y no se puede dirigir actualmente sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados (Chinchilla & Lombardía, 2001).

Una investigación realizada en Estados Unidos (Boyatzis, 1982), tuvo la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. La propuesta de éste para la definición de competencia fue, que es una característica del individuo que se relaciona causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto (Simpson, 2002).

En base a lo descrito por Díaz y Arancibia (2011), el resultado de la investigación fue que identificó cinco grupos de competencias que son: Gestión y acción por objetivos, Liderazgo, Gestión de Recursos Humanos, Dirigir subordinados, Enfocar a otras personas y Conocimiento específico.

Pereda, Berrocal y López (2010) definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo en una empresa, observando el comportamiento, los cuales deben de cumplir con una serie de elementos como el saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer. Según Alles (2010), define a las competencias, como un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas a favor de los objetivos organizacionales o empresariales.

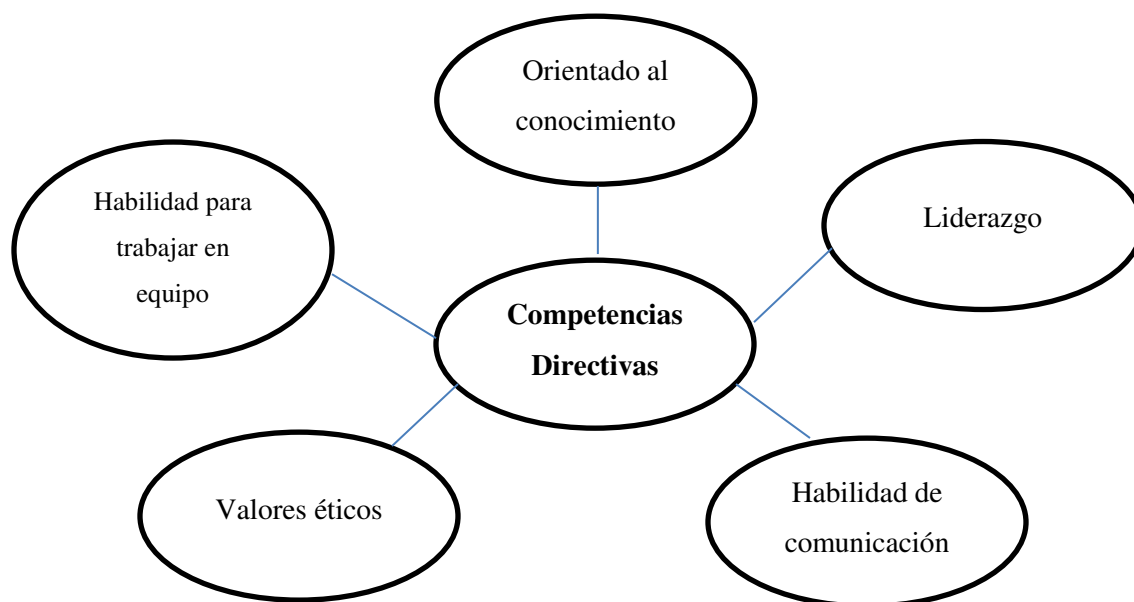
Vargas (2001), coinciden en lo esencial que las competencias son características permanentes de las personas. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan. Además pueden ser generalizadas a más de una actividad y a su vez, combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Entrando al tema, Cardona (1999) menciona que las competencias directivas son las actividades que se realizan de manera habitual, que son reflejadas en el comportamiento de los individuos y que de alguna manera influyen en la eficiencia de la función directiva. Estas competencias son genéricas, es decir, cada organización debe definir las estrategias que implementará con los directivos para el desarrollo de las mismas, así como para llegar a los objetivos establecidos.

La función directiva definida por Pérez (1998), indica que ésta consiste en la elaboración de estrategias que generen valor agregado, desarrollando las capacidades de los empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

Puga y Martínez (2008), realiza una investigación sobre las competencias directivas en escenarios globales. En su estudio menciona que las decisiones que llevan a cabo los altos directivos proyectan de manera directa el funcionamiento general de las empresas que dirigen y poniéndolos en un contexto global, constituyen el centro de las competencias que requieren los directivos, los cuales presenta en un modelo conceptual (Figura 7).

Figura 7. Esquema de competencias directivas en escenarios globales.



Fuente: Esquema de competencias directivas en escenarios globales de Puga & Martínez (2008).

Cardona (1999) menciona, las competencias directivas son estrategias esenciales para hacer presente la competitividad dentro de las empresas con visión global, éstas deben definir las competencias que consideren necesarias para hacer notar la diferencia entre la competencia y con ello cumplir la misión de la organización. Trabajos de investigación sobre competencias, exponen que las competencias representan un factor importante en la estructura organizacional, ya que no solo pueden mejorar las prestaciones de los sistemas de capacitación, sino también pueden informar a los sistemas de educación formal en todos sus niveles (Falivene, 2003).

Falivene & Silva (2004), en su estudio obtienen hallazgos y proponen que los directivos se hagan responsables de su desempeño y el del equipo a su cargo. Esto es, que adopten el rol de mentor y guía para ayudar a las personas a comprender y desarrollar los objetivos comunes dentro de la organización. Las competencias directivas que se desarrollan en la organización, deben estar avaladas por una conducta adecuada, ya que reflejan los valores y la misión de la misma, brindando a los directivos herramientas estratégicas para su desarrollo (Beltrán y Urrea, 2013).

La definición de Spencer y Spencer (1993) confirma que las competencias son una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. Incluyen destrezas, conocimientos, el concepto de sí mismo, rasgos de la personalidad, actitudes y valores.

En la investigación realizada por García (2008), donde una de las variables que analizaron fue la de competencias directivas, obtuvo valores de .8 en Alfa de Cronbach, demostrando la alta fiabilidad del constructo como instrumento de medida.

En un estudio realizado por se estructuró con una concepción multimétodica, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad. Se montó un experimento sobre la base de correlacionar los resultados de la evaluación del desempeño de los directivos con las competencias. Fueron objeto del estudio 17 directivos turísticos, 13 directivos evaluados Bien (3), solamente, y 4 de Excelente (5) para comparar las competencias y el liderazgo que había en las organizaciones.

El desempeño con controles periodos permiten la organización de las actividades, y la realización de un proceso de observación y evaluación sistemática. La valoración del desempeño de los directivos se valoró en una comisión.

En el estudio realizado por del Sol Tamayo, (2013), indica que la dirección de empresas es una actividad compleja y trascendental, la responsabilidad del que la representa con éxito, necesita ser ejecutada por profesionales estratégicos con una visión global de la empresa, con capacidad de liderazgo y competentes, apoyándose de herramientas y técnicas relacionadas con la función directiva; la toma de decisiones, la capacidad comunicativa y el trabajo en equipo son otras aptitudes esenciales para los que dirigen una organización.

La propuesta sobre competencias directivas de del Sol Tamayo (2013), describe y clasifica los tipos de competencias directivas e incluye cada uno de los aspectos que integran las estrategia, cuyos resultados se obtuvieron con la aplicación de un Cuestionario de

Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (García, Cardona y Chinchilla, 2001), se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5.
Aspectos que integran las competencias directivas.

Descripción de los tipos de competencias	Aspectos que incluyen los tipos de competencias
<p>Competencias estratégicas: Hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos.</p>	<p>Visión de negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.</p> <p>Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.</p> <p>Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p> <p>Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</p> <p>Red de relaciones efectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.</p> <p>Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.</p>
<p>Competencias intratécnicas: Se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización</p>	<p>Comunicación. Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p> <p>Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.</p> <p>Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.</p> <p>Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.</p> <p>Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.</p> <p>Trabajo en equipo. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</p>
<p>Competencias de eficacia personal: Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo</p>	<p>1. Proactividad</p> <p>Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.</p> <p>Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.</p> <p>Autonomía personal. Toma decisiones con criterio</p>

	<p>propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.</p> <p>2. Autogobierno</p> <p>Disciplina. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.</p> <p>Concentración. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.</p> <p>Autocontrol. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.</p> <p>3. Gestión personal</p> <p>Gestión del tiempo. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.</p> <p>Gestión del stress. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.</p> <p>Gestión del riesgo. Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.</p> <p>4. Desarrollo personal</p> <p>Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.</p> <p>Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.</p> <p>Cambio personal. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia adaptada de del Sol Tamayo (2013).

Competencias directivas son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que al difundirse por sus resultados positivos de eficiencia hacia el exterior en cuanto a los problemas y soluciones, hacen posible que se eleve la eficiencia organizacional (de la Rosa & Villanueva, 2011). Tomando esta definición para el desarrollo de la investigación.

Concluyendo con la variable Competencia Directiva, se puede definir como el desarrollo de estrategias medibles, que generen valor agregado a la empresa debiendo reflejarse en el desempeño individual y en equipo, los valores, la misión y la visión global de la misma para el logro de la meta deseada.

En un estudio sobre competencias directivas de Patrón y Barroso (2015), refiere que los directivos deben poseer los conocimientos, habilidades y valores que posibiliten a su equipo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los diferentes niveles de trabajo, ayuda de gran manera a que el aprendizaje crezca y oriente al funcionamiento hacia los resultados. Uno de los factores que ayuda a la empresa a mantenerse en la competencia, en gran parte depende de la habilidad directiva, pues el gerente es quien toma decisiones sobre lo que se necesita hacer de manera eficiente para el logro de las metas y la satisfacción del personal.

2.5 Variable independiente Innovación de procesos.

Por medio de innovaciones de productos, elaborar productos de bajo costo por innovaciones de procesos, los competidores no solo pueden mantenerse en el mercado, sino ganar más. Por esa razón, si las empresas quieren sobrevivir deben afrontar la innovación, a pesar de la incertidumbre que ésta conlleva. En la actualidad, los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, más los avances de sus propios competidores obligan a las organizaciones a participar y continuar en la competencia (Freeman, 1974).

Rodríguez (1999) cita a Davenport (1996), sobre la clasificación de la innovación y sugiere que ésta será aquel cambio radical, realizado de una sola vez, de gran duración, estructural e interfuncional que sólo podrá ser iniciado por los altos directivos, por la visión integral que tienen de todos los procesos; no obstante, cualquier otro proceso que parta de procesos o productos actuales, se debe llevar a cabo de modo gradual, continuo y dentro de una determinada función, tomándose en cuenta como una mejora pudiendo realizarlo el personal de distintos niveles.

La innovación es un factor de éxito para la competitividad de las empresas, el desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que satisfagan las necesidades de los clientes, la adaptación a los diversos cambios en el contexto de la organización, o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la misma, hacen que su presencia sea necesaria (Aragón y Rubio, 2005). La innovación representa un camino mediante el cual el

conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad Formichella, (2005).

Con respecto a la innovación de procesos propiamente, se define como la creación de nuevos productos, procesos, métodos de comercialización y/o del método de organización, o bien que sean significativamente mejorados. Este concepto engloba los productos, procesos y métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones Echevarría (2008).

En estudios del autor, menciona que la innovación, tiene varias fuentes y puede producirse en diversos ámbitos, ya sea en una empresa u organización o en cualquier grupo social, brindando bienes y servicios, siendo suministradora o productora. De tal manera, las innovaciones pueden suscitar un impacto económico y a una sociedad en determinado momento. El directivo es el responsable de medir y analizar los resultados de la innovación, ya que tienen la capacidad de influir en la elección y valoración del indicador a utilizar para conocer el impacto que se tuvo al implementarla (Molina y Munuera, 2009).

Autores como Hellriegel, et al. (2009), establecen que el crecimiento económico que genera el aplicar la innovación en áreas tecnológicas como la creación de nuevos productos, servicios y métodos de producción, institucionales y administrativas en cuestión de cambios en la estructura organizacional, procesos administrativos tradicionales y cambios en el desempeño de las funciones de los administradores. Es decir, indican que la innovación de procesos implica crear una manera nueva de producir, vender o distribuir un bien o servicio ya existente.

En el entorno de la competitividad de las organizaciones influyen diversas condiciones para alcanzar los niveles esperados, relacionados con diversos factores que de una forma u otra están relacionados directa o indirectamente con la innovación y la tecnología, que son la novedad, calidad de los productos, tecnologías de proceso utilizadas, organización de la producción, etc. Es por lo anterior, no se puede discutir que la capacidad innovadora sea

posiblemente uno de los factores de competitividad más importantes en la organización (García y Moreno, 2009).

El autor clasifica de la siguiente manera los tipos de innovación:

1) Innovación de producto: Es la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.

Los nuevos productos son bienes y servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes de la empresa.

2) Innovación de proceso: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

Los métodos de producción, incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios. Los métodos de distribución están vinculados a la logística de la empresa y engloban los equipos, los programas informáticos y las técnicas para el abastimiento de insumos, la administración de suministros en el seno de la empresa o la distribución de productos finales.

1) Innovación de mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Estas tratan de satisfacer al máximo las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de vender más, método que no se implementaba antes.

2) Innovación de organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Con este tipo de innovación se busca mejorar los resultados de la organización, reduciendo los costos administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, mejorando con esto la productividad, facilitando el acceso a bienes no comerciales o reduciendo los costos de suministros.

Existen varias teorías que definen innovación desde diferentes enfoques, tal es el caso de la Teoría económica del cambio técnico, la cual establece que existen dos tipos de innovaciones:

Según Olvera y Morales (2011) menciona que se está viviendo en era de la información, donde el conocimiento es el activo más valioso de la sociedad contemporánea. Mientras Quatraro (2009), señala que diferentes escuelas de pensamiento destacan la importancia de la innovación en la construcción de ventajas competitivas regionales.

Además se pudiera decir, que la instalación de una cultura para la innovación en una empresa es responsabilidad de todos los integrantes de una organización, así como del contexto donde se desarrolle. Sin embargo, los directivos son los que tienen en principio, la tarea de promocionarla a través de la definición de valores, misión, visión, políticas, normas y procedimientos que se puedan traducir en una cultura de trabajo de la organización (González, García, Lucero & Romero, 2014).

En definitiva, innovación de procesos es la aplicación del conocimiento para la formación de procesos por medio de actividades nuevas y cambiantes, con el fin de ayudar al desarrollo de la empresa y a los directivos que la operan.

Para concluir con esta variable independiente, se puede definir como la capacidad de realizar cambios integrales y estructurales dentro de la organización, mediante la utilización eficiente de los recursos, logrando que los directivos mantengan un desarrollo constante dentro de la organización (García y Moreno, 2009).

Con respecto a las relaciones empíricas de la variable independiente innovación de procesos y la variable dependiente desarrollo directivo, se encontraron las siguientes:

Fernández, López, Rodríguez y Sandulli (2007) en un estudio realizado con empresas españolas, analizaron que las innovaciones en procesos ligadas al uso de nuevas tecnologías, y en particular de TIC en las relaciones con clientes y proveedores, afectan positivamente el desempeño de las empresas y el desempeño de los directivos.

Según Porter (2008), la innovación puede manifestarse al obtener algo nuevo, ya sea en el diseño de producto, proceso para elaborarlo, enfoque de mercado o manera de dirigir un entrenamiento, también dice que la mayor parte de la innovación es incremental, que depende más bien de la acumulación de diversos puntos de vista que del proceso tecnológico. Para poder innovar es necesario invertir en habilidades, conocimiento, activos fijos y en la creación y fortalecimiento de una marca de prestigio.

En una investigación realizada por Gálvez y García (2012), donde estudian la relación existente entre el grado de innovación de la empresa y su rendimiento de sesenta micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), midieron el grado de innovación en productos, procesos y gestión, el resultado del estudio muestra que la innovación en procesos ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento de la MIPYME, se obtuvo una significancia de $p \leq 0,01$.

Otro estudio realizado por Águila y Padilla (2010) en cuanto al contexto organizativo de la innovación, resulta que el 52,80 por ciento consideran que la dirección de la empresa está implicada en la innovación, señalando que el 76,1 por ciento de las empresas muestra una actitud estratégica reactiva, que no ayuda a ser innovadora.

2.6 Variable independiente Diversidad.

Delors (1996) enmarca el tema de la diversidad de como una sociedad tensionada por la crisis del vínculo social, es decir, incrementando las desigualdades entre países y dentro de un mismo país. Considerando este efecto como una fragmentación social y la disminución algunos valores que integran un fin común, por lo que dentro de este contexto, afirma que la

educación puede ser un factor de cohesión, tomando en cuenta la diversidad de los individuos y de los grupos humanos y, al mismo tiempo, evita ser un factor de exclusión social.

Se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad, ésta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de amenazar a todos por igual, para reconocer las diferencias de tal forma que aseguren la retención de sus subordinados, produciendo una mayor productividad y la reducción de la discriminación (Thomas, 1990).

Por lo que pensar en una cultura de la diversidad es un compromiso no sencillo, donde influyen diversos factores personales como la resistencia al cambio e institucionales, viendo a la diversidad como algo conflictivo, por lo que es necesario involucrar éste concepto en la cultura de la organización y promoverla por parte de los directivos para un mejor desempeño dentro de la misma (Sallán, 1998).

Existen perspectivas o formas de entender la diversidad cultural por parte de las empresas que proponen Ely y Thomas (2001):

1. La perspectiva discriminación-justicia: se caracteriza por una baja valoración de la identidad cultural. Las empresas que operan bajo este concepto no muestran una conexión entre la diversidad y el trabajo. Procuran incrementar la representación de minorías con el objetivo de aumentar la equidad y eliminar la discriminación.
2. La perspectiva de acceso-legitimidad: valora la identidad cultural como una interfase entre la organización y el mercado y promueve la diversidad para ganar prestigio. Los colaboradores de estas empresas asimilan la cultura dominante y son asignados a cargos de alta visibilidad.
3. La perspectiva integración-aprendizaje: se caracteriza por una alta valoración de la identidad cultural, considerada un recurso para el aprendizaje, el cambio y la renovación de la organización. Las empresas que trabajan con este concepto incorporan personas provenientes

de minorías en cargos en los que pueden tomar decisiones sobre los procesos y sobre la innovación de productos o servicios.

La variable diversidad, administrada de forma positiva incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales, según Amorós (2007).

De tal manera que los conceptos anteriores acerca de la diversidad, se puede observar la importancia de integrar las grandes diferencias y características que tiene la población, comprendiendo la complejidad que se vive dentro de las organizaciones.

La definición con la que se trabajará en la investigación se basa como una característica que define a las culturas y a las sociedades contemporáneas; es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la desemejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad (Grisales, 2011).

Se concluye definiendo a la diversidad como la capacidad de integración de las diferencias que puedan existir entre los miembros de una organización, ya sea de valores, creencias, actitudes, género, estatus, entre otros, con la finalidad de lograr un objetivo en común, que podría ser el desarrollo directivo y de la empresa (Thomas, 1990).

de Luis, Martínez, Pérez y Vela (2011) citan al estudio realizado por Agrawal y Knoeber (2001), en el cual no encontraron apoyo para la hipótesis de que las empresas contratan a las mujeres como directivas por razones políticas. Después de controlar por tamaño del consejo, las empresas más grandes tienen un mayor número de consejeras externas pero los autores encontraron aumentos similares en el número promedio de mujeres directivas sin que las variables políticas estuviesen nunca relacionadas positivamente con la presencia de mujeres directivas.

Mientras en la investigación realizados por de Luis *et al* (2011), obtienen resultados interesantes utilizando una muestra de 625 empresas para las que se disponía de información en el periodo 2000 al 2004 sobre sus datos económicos. Encontraron que no existen diferencias significativas entre esta muestra y la población total del informe en cuanto a la representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración: en el 70,9% de las empresas de esta muestra no hay ninguna mujer ocupando cargos, en el 22,2% de empresas hay sólo 1 mujer, y en el 6,8% restante hay al menos 2 mujeres en cargos de responsabilidad de alta dirección y/o consejo de administración. Hacen notar que en el periodo del 2000 a 2004, los datos de la muestra indican que en el 69,4% de las empresas no ha variado el número de mujeres que ocupan cargos, mientras que ha disminuido en el 11,7% y aumentado en el 19% de las empresas.

Además, realizaron un análisis de regresión para explicar la existencia de representación femenina y el nivel de esta en cargos de consejo de administración y alta dirección de las empresas de la muestra. La variable del número total de cargos de alta dirección y consejo de administración está correlacionada con la variable de tamaño de la empresa ya sea medido por la cifra de empleo ($r=0,169$ $p=0,000$) o por la de ingresos ($r=0,223$ $p=0,000$) incluyendo el número de cargos existentes, considerando que la mujer tendrá más oportunidades para ocupar puestos en el consejo de administración, siempre y cuando haya puestos suficientes.

Pueden existir ciertas desventajas de la diversidad en la fuerza de trabajo, ya que pueden incrementar los costos en la formación de capital humano, aumenta la probabilidad de conflictos en la empresa, de rotación y de ausentismo. Para afrontar estos riesgos, recomiendan mejorar las habilidades de los directivos para gestionar estos dilemas; crear programas de coaching en los que personas con experiencia guíen a los nuevos directivos; crear un sistema de soporte emocional e involucrar a los mismos empleados en la creación de políticas de diversidad (Henry y Evans, 2007).

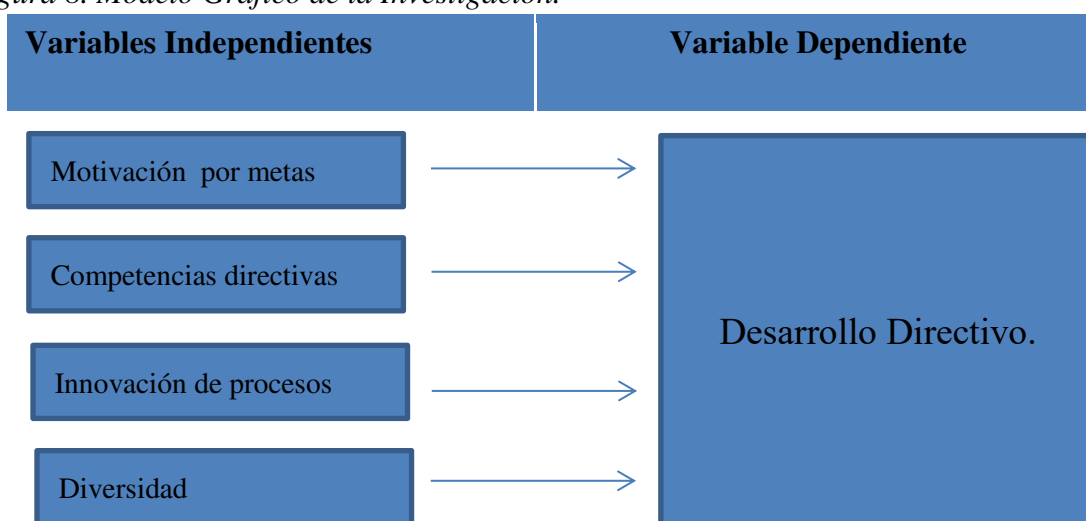
Según la literatura consultada, se realizan aportaciones importantes relativas al desarrollo directivo, así como los factores que inciden en él, como la motivación por metas, las

competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad, en el contexto de las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora.

2.7 Modelo gráfico propuesto.

En la Figura 8 se aprecia el modelo gráfico del proyecto propuesto para esta investigación; donde se visualizan las variables independientes (X): La motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y la diversidad. Con respecto a la variable dependiente (Y): Desarrollo directivo.

Figura 8. Modelo Grafico de la Investigación.



Fuente: Variables independientes y variable dependiente propuesta para la investigación. Elaboración propia.

2.8 Hipótesis.

En las investigaciones cuantitativas, los escritores utilizan una declaración formal llamadas hipótesis. Creswell (2003) la define como predicciones sobre los resultados que se lograrán obtener al final de la investigación, basándose en las variables independientes, seguidas de la variable dependiente.

2.8.1 Hipótesis general de la investigación.

La motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad de los directivos de las organizaciones hortícolas, están relacionadas de manera positiva con el desarrollo directivo.

2.8.2 Hipótesis operativas de la investigación.

H1. La motivación por metas está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H2. Las competencias directivas están relacionadas de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H3. La innovación de procesos está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H4. La diversidad está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

En conclusión, después de realizar una revisión de literatura exhaustiva de las variables que componen la investigación, se procede con la propuesta del modelo gráfico, donde se establecen como variables independientes la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad.

Capítulo 3. Método del estudio.

Este capítulo comprende el diseño de la metodología investigación de la tesis, se presenta el tipo de estudio, el universo, la población y el muestreo, utilizando el cuadro de operacionalización de variables para el desarrollo del instrumento de medición.

Además se describe la captura y codificación de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, mediante el análisis estadístico.

3.1 Tipo y diseño de estudio.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectan datos para probar las hipótesis y se utilizará un método estadístico y de medición para validar los datos, probar teorías e indicar los resultados que se obtengan en la misma (Segovia, 2014). Cabe mencionar que el estudio también contempla una parte cualitativa, la cual se llevará a cabo una metodología de interpretación a partir del análisis cualitativo de los datos recopilados.

Con un alcance exploratorio, porque pretende establecer el estado actual de una situación, en este caso, se analizará un problema poco estudiado, identificando conceptos de las variables que se proponen y permitiendo la elaboración de estudios a futuro. Descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental y la encuesta, se realiza una descripción de las variables que inciden en el desarrollo directivo en organizaciones señaladas.

En la investigación se recolectarán los datos en un solo momento dentro de un periodo de tiempo específico. La finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación, con ello medir la incidencia de cada una de las variables independientes con la variable dependiente en lo que respecta al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas sonorenses (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

También será correlacional, ya que se analizará la relación positiva que existe entre las variables que se relacionan con el fenómeno y es explicativo por describir las características del desarrollo de directivos mediante las variables analizadas en el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño del estudio es no experimental, las variables no se manipulan y se realiza de manera transversal siendo que se estudia en un momento del tiempo, a una fecha determinada y con un diseño estructurado. El estudio se apoya mediante la observación de las variables dentro del contexto natural, encuestando a los directivos de organizaciones hortícolas, mostrando la problemática del sector en general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Creswell (2013) menciona que el diseño se refiere a la estrategia planeada para obtener la información requerida y responder al planteamiento del problema, con el fin de analizar con certeza las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Por consiguiente, para el presente proyecto se ha previsto realizar una investigación cuasi-experimental y de tipo transversal.

3.2 Universo del estudio, población y muestreo.

Para determinar el universo del estudio se tomarán datos de los productores registrados en la Asociación de Organizaciones Hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo, ubicada en el Sur de Sonora, actualmente cuenta con una población de 65 socios, en donde se analizarán para el desarrollo de la investigación a los directivos y/o gerentes de las mismas, según se muestra en el Anexo 2.

Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se realizará el procedimiento establecido por la técnica de muestreo probabilístico, que consiste en tomar la totalidad de las unidades que conforman a la población de manera que pueden tener la misma posibilidad de ser escogidas (Corral, Corral y Franco, 2015) con el fin de garantizar la confiabilidad del estudio y evitar sesgos que impidan generalizar los resultados. Posteriormente se determina el tamaño de muestra para realizar entrevistas donde se aplicarán las encuestas a 37 directivos que resultaron en el cálculo.

Para determinar la muestra se selecciona un grupo inicial de entrevistados, usualmente de manera aleatoria, y se les pide en la entrevista que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población en estudio. Los restantes sujetos muestrales se seleccionan por referencias. Se utiliza este tipo de muestreo, sobre todo para identificar características de

difícil obtención o poco usuales (Bolaños, 2012) para describir el cálculo del tamaño de la muestra de una población finita se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

Dónde:

n: tamaño muestral

N: tamaño de la población

Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss, $Z_{\alpha=0.05} = 1.96$ y $Z_{\alpha=0.01} = 2.58$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

i: error que se prevé cometer si es del 5% , $i = 0.05$

Según Murray y Larry (2005), citado por Bolaños (2012), para describir el cálculo del tamaño de la muestra de una población finita se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n: tamaño muestral

N: tamaño de la población

Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss, $Z_{\alpha=0.05} = 1.96$ y $Z_{\alpha=0.01} = 2.58$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

i: error que se prevé cometer si es del 5% , $i = 0.05$

Se procede a entrevistar a los directivos o gerentes de las organizaciones antes citadas. Con el dato de la población, se realiza el cálculo para determinar la muestra, para dar credibilidad a los resultados obtenidos aplicando un programa en hoja de Excel propuesto por Rositas (2014), como se muestra en la Figura 9.

Para el diseño de la investigación se debe realizar un cálculo previo del tamaño de la muestra para realizar estimaciones de intervalos de confianza para no caer en errores que pudieran comprometer la veracidad de la investigación. Cabe señalar, que el muestreo no será aleatorio en estricto sentido debido a las limitaciones de los sujetos de estudio (Rositas, 2014), será no probabilística ya que la elección de los elementos de estudio no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación.

Además, se realizó otro ejercicio para determinar el tamaño de la muestra mediante el cálculo en un programa en hoja de Excel propuesto por Rositas (2014), como se muestra en la Figura 9 que se anexa.

Figura 9. Tamaño de la muestra.

APLICACIÓN DE FORMULA PARA CALCULAR TAMAÑO MUESTRAL CUESTIONARIOS LIKERT (Verificación o confirmación con desv estandar obtenida en muestra)			
Desv. Est. Estimada	1,41	Criterios	Estimada según sugerencia de Thietart basado en Churchill y luego la real
N =	65		Tamaño de la población
e =	0,30		Error tolerable en valor (unidades ORIGINALES)
Confianza=	95%		Expectativa que sea una de los 95 o 99 de cada 100 intervalos que estiman correctamente .
Area=	0,975	Area acumulada.	Parametro de Gauss equivalente al Area
Z =	1,959964		Cálculo intermedios
Num =	Ns =	129,2265	Autor: Dr. Juan Rositas-Mtz
Denom1 =	$(N-1)(e/z)^2 = 1,4994304$		EN ESTA AREA AMARILLA Usted ALIMENTA SUS DATOS
Denom2 =	$s^2 = 1,9881$		
$n = Ns^2 / ((N-1)(e/z)^2 + s^2)$			
Muestra calculada	n=		37

Fuente: Adaptado de Rositas (2014).

3.3 Operacionalización de las variables.

En el presente apartado se definen las variables en función de los elementos propuestos en base a la literatura analizada y presentada en el capítulo anterior, se determinan los ítems que conforman los constructos del modelo propuesto de la investigación.

Abreu (2012) menciona que el objeto del estudio debe contener variables para comprobar la validez de las hipótesis y posteriormente poder clasificarlas, operacionalizarlas y categorizarlas.

La operacionalización de las variables, según Abrahamson (1993) es el proceso de medir conceptos. Cabe mencionar que los conceptos por sí mismos no son directamente observables, es necesario especificarlos en características visibles que reflejen elementos de la realidad, las cuales se convertirán en los ítems medibles que integran un constructo.

Operacionalización es un proceso en el cual los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo cual, es necesario especificar una variable observable que refleje el concepto (Mendoza y Garza, 2009).

Tabla 6.
Cuadro de operacionalización de variables.

Variable	Definición de la variable	Ítems	
Motivación por metas	Se define como la intención de trabajar para lograr metas específicas y difíciles de alcanzar que actúa como un estímulo interno, mediante la participación y retroalimentación autogenerada de las personas (Bateman, 1999).	1,2,3,4,5,6,7	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de siete ítems, con un alfa de Cronbach de 0.849.
Competencias directivas	Son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que hacen posible la eficiencia organizacional (De la Rosa & Villanueva, 2011).	8,9,10,11,12 13,14	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de siete ítems, con un alfa de Cronbach de 0.827.
Innovación de procesos	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Esto implica	15,16,17,18, 19,20	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis

	cambios importantes en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos (Jang (2017)).		ítems, con un alfa de Cronbach de 0.797.
Diversidad	Es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la desemejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad (Grisales, 2011).	21,22,23,24, 25,26	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.508.
Desarrollo directivo	Es el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar competencias y desarrollar el capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2005).	27,18,29,30, 31,32	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.793.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del sistema SPSS v.22.

Todo instrumento de medición de datos, necesita reunir tres requisitos básicos: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En la Tabla 6 se muestran los resultados de validación de los ítems, que se obtuvieron aplicando el paquete estadístico SPSS-v22.

Además, se realiza un ejercicio donde se toman los resultados de la aplicación a directivos de organizaciones hortícolas con el instrumento diseñado para realizar análisis estadístico por medio de distintas herramientas como el SPSS y el programa SMRT PLS 3.

Mediante este programa, aplicando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se obtuvieron los siguientes datos que se presentan en la Tabla 7:

Tabla 7.

Alfa de Cronbach de las Variables independientes

Variables Independientes	Alfa de Cronbach
Motivación por metas (X1)	0.889
Competencias directivas (X2)	0.899
Innovación de procesos (X3)	0.902
Diversidad (X4)	0.469

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Tabla 8.

Alfa de Cronbach de la Variable dependiente

Variables Independientes	Alfa de Cronbach
Desarrollo directivo (Y)	0.791

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

3.4.Elaboración de instrumentos de medición.

El instrumento de medición (Anexo 1) que se utilizará para la recolección y medición de datos, será un cuestionario, por su facilidad para recolectar información (Lickert, 1976). Los tipos de preguntas que se integrarán al cuestionario de 32 ítems, 7 corresponden a la variable Motivación por metas, 7 a la variable Competencias directivas, a la variable Innovación de procesos 6, a la variable Diversidad 6 y a la variable dependiente Desarrollo directivo 6. Las cuales se elaboraron con base a la revisión de literatura, y se aplicará la escala de Likert de cinco puntos. Donde 1: En total desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo y 7 preguntas demográficas.

3.4.1. Validez de contenido del instrumento de medición.

Cabe señalar, que se siguió un proceso riguroso de validación del instrumento de medición, en el cual se revisó ampliamente la literatura existente sobre escalas utilizadas para realizar estudios empíricos sobre desarrollo directivo, motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y diversidad.

Ya elaborado el instrumento de medición, se validaron los ítems con el grupo de cinco expertos, quienes realizaron sugerencias de enfoque y de redacción para dar mayor claridad a los enunciados de los ítems, además realizaron la evaluación de los ítems con la finalidad de identificar si ellos pueden explicar su variable o si existe relevancia de acuerdo con su definición.

Los expertos en forma individual anotaron en la casilla correspondiente el grado de relevancia de cada ítem de acuerdo con las siguientes respuestas: 1 (Irrelevante), 2 (Poco Relevante), 3 (Relevante), y 4 (Muy Relevante). Todas las respuestas se vaciaron en una matriz, y se obtuvieron los promedios simples de la calificación de cada ítem, y del conjunto total de 33 ítems.

3.5.Descripción del trabajo de campo.

La información que se obtuvo mediante la realización de entrevistas a los directivos de las empresas hortícolas de los municipios de Cajeme, Navojoa, Huatabampo, Benito Juárez y Etchojoa, además de la aplicación de la encuesta fueron relevantes para conocer el contexto empresarial de éste sector en particular, donde los productores mencionan entre otras cosas, la importante contribución económica, social e incluso política que el sector representa en la región.

La estructura de las empresas en estudio está integrada por el director (productor), contador público, administradores y encargados del personal de campo, en éste último se concentra un 80% de los empleados de la empresa. Cabe hacer mención la dificultad para recopilar datos, debido a las actividades propias de las actividades directivas de los horticultores, por lo que tardó alrededor de un año en recabar la información para el análisis respectivo.

De acuerdo con esto, los principales procedimientos y actividades que se han llevado a cabo en la presente investigación son los siguientes:

- a) Se elaboró una tabla con la definición de todos los constructos.
- b) Se realizó la operacionalización de todas las variables contempladas en el estudio.

- c) Se elaboraron indicadores y se definió la escala de medición que incluye los ítems para realizar la evaluación de las variables.
- f) Se efectuó un estudio cualitativo mediante una serie de entrevistas para confirmar la relevancia del proyecto de investigación en el contexto real, se hicieron los ajustes pertinentes en el instrumento de medición utilizado, y se validaron nuevamente los aspectos que resultaron modificados.
- g) Se diseñó un cuestionario para el trabajo de campo de la investigación dirigido a nivel directivo. Así mismo, se realizó la prueba piloto con un grupo de 20 directivos.

En conclusión, se analizaron los resultados proporcionados por los encuestados, se aplicó a la muestra definida para el proyecto de investigación.

3.6 Captura y manual de codificación.

El proceso de captura de datos se realiza de forma manual en el sistema SPSS, versión 22.0, se codifican los ítems y se tabulan en un archivo Excel de acuerdo a las necesidades de la investigación, posteriormente se utilizarán los resultados que se obtengan para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que se mostrarán en el siguiente capítulo.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), después de haber finalizado la fase de recolección de datos, éstos deben codificarse, por lo cual es de vital importancia diseñar instrumentos con instrucciones claras, que motiven al participante, y no sean muy extensos.

Por lo general, la codificación de respuestas a cuestionarios conlleva cuatro pasos:

- a) Establecer los códigos de las categorías para cada ítem.
- b) Elaborar un manual de códigos que incluya todos los ítems, en el cual se describa la localización de las variables y los códigos asignados a las categorías en una matriz o base de datos.
- c) Realizar la codificación física de los datos, llenando la matriz de los datos con los valores correspondientes a las respuestas en el instrumento de medición.
- d) Guardar los datos codificados como archivo permanente en un programa establecido previamente (Excel, SPSS o equivalente).

3.7 Validez y Confiabilidad.

El instrumento de medición que servirá para obtener información relacionada con cada una de las variables que se definieron anteriormente, debe ser sometido a diferentes pruebas de validez y confiabilidad. En este sentido, existen procedimientos para calcular la confiabilidad del instrumento de medición.

Se debe tomar en cuenta, que una estimación de un parámetro mediante un buen nivel de confianza es de al menos 95%, el tamaño de la muestra estará en función del intervalo y nivel de confianza, de la varianza del parámetro para el que se quiera hacer tal tipo de estimación. (Rositas, 2014)

Oviedo y Campo-Arias (2005) señalan que para medir la confiabilidad de un instrumento, es el alfa de Cronbach, utilizándose para medir la consistencia interna de una escala determinada. Así pues, el procedimiento que se utiliza para medir la confiabilidad de los ítems del instrumento diseñado para la obtención de los datos, es el Coeficiente alfa de Cronbach.

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, en este método solo se aplican los valores de los ítems a la medición y se calcula el coeficiente. Posteriormente se demuestra que los constructos analizados, estadísticamente son confiables y tienen validez.

En base a lo anterior, se realiza un ejercicio donde se toman los resultados de la aplicación de la muestra, con el instrumento diseñado para realizar análisis estadístico por medio de distintas herramientas como el SPSS.

En la Tabla 7 se muestra el análisis de fiabilidad de la variable dependiente y las variables independientes, observando que la diversidad resulta más baja que el resto de las variables, entendiendo que éste análisis mide la representatividad de las variables incluidas en la investigación, en las demás variables indicadas, marcan valores de consistencia interna entre .797 y .849, indicando una correlación entre los ítems.

Tabla 7. Alfa de Cronbach de las variables independientes y dependiente.

VARIABLES	Número de Ítems	Alfa de Cronbach en Prueba Piloto (20 encuestas)	Alfa de Cronbach en la muestra (37 encuestas)
V.D. Y Desarrollo directivo	6	.773	.793
V.I. X₁ Motivación por metas	7	.852	.849
V.I. X₂ Competencias directivas	7	.842	.827
V.I. X₃ Innovación de procesos	6	.678	.797
V.I. X₄ Diversidad	6	.852	.508

Fuente: Elaboración propia, resultados obtenidos del programa SPSS v.22.

En este capítulo se presentó el diseño y el tipo de investigación basada en el método científico, siendo cuantitativa, descriptiva, explicativa y correlacional, llevada a cabo a los directivos de las organizaciones antes mencionadas, logrando obtener resultados que comprueben las hipótesis planteadas en la investigación.

Capítulo 4. Análisis de resultados.

En este capítulo, después de haber realizado el análisis de la consistencia interna de cada constructo, se hicieron las pruebas estadísticas con la finalidad de obtener modelos con la validez y confiabilidad suficiente para reunir, analizar, procesar y garantizar la información referente a la problemática que se investiga.

Estos análisis estadísticos permitieron visualizar la operacionalización de las variables y obtener conclusiones efectivas que para conocer si las variables incluidas en las hipótesis de estudio, son significativas e inciden positivamente en el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas.

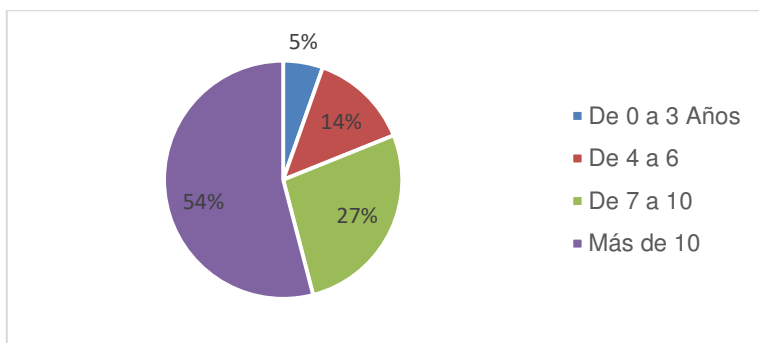
Se presentan los análisis de resultados de la investigación realizada a 37 directivos que contestaron su encuesta en dos apartados, el primer apartado se detallan los resultados de la estadística descriptiva de los directivos que participaron en la investigación; el segundo apartado, se presenta el análisis de la variable dependiente, la cual es el desarrollo directivo en empresas hortícolas.

4.1 Análisis demográfico.

En esta sección se presenta un análisis acerca del perfil de los directivos o dueños encuestados de las organizaciones hortícolas en el sur de Sonora. En la figura 10 se muestra la antigüedad que tienen los directivos o dueños en la empresa, se puede observar que un 54% de los directivos trabajan en la empresa más de 10 años, en un 15% están participando en un periodo de 4 a 10 años y solamente un 5% tienen de 0 a 3 años laborando en ésta.

La antigüedad en el trabajo además de ser un dato referencial importante para un trabajador, sirve a muchos otros efectos. Entre los beneficios no monetizados de la antigüedad laboral, se esconden muchos otros que responden a principios de la cultura de la empresa.

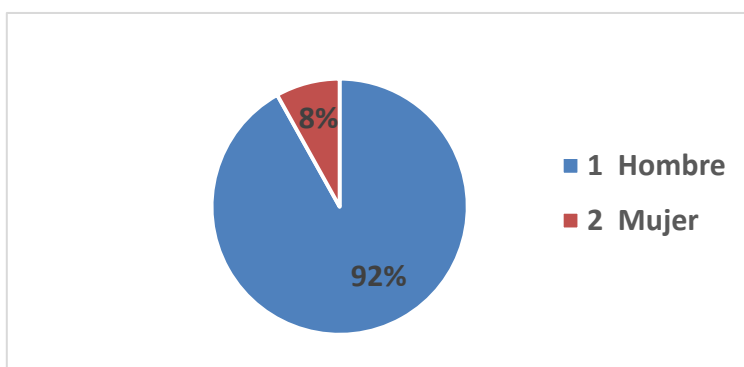
Figura 10. Antigüedad de los directivos en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 11, se muestra que en el negocio de horticultura es manejado en un 92% por hombres y un 8% está compuesto por mujeres en los puestos directivos.

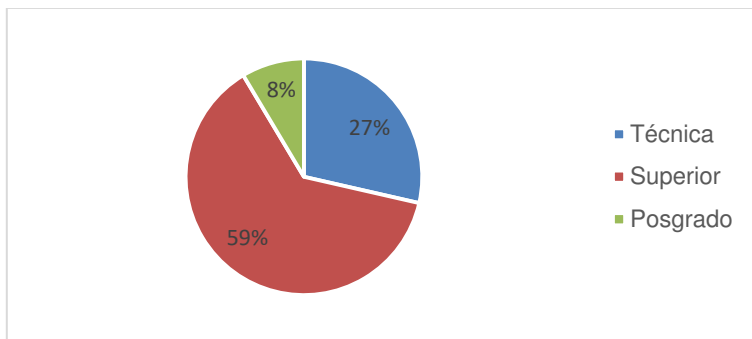
Figura 11. Género de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos que arroja la Figura 12, muestran la escolaridad que tienen los directivos, donde un 59% cuentan con estudios de nivel superior, un 27% estudios a nivel técnico y un 8% con posgrado. El grado académico representa la formación educativa o profesional que una persona posee tras realizar los estudios. El grado académico es el valor que puede tener una persona en relación con otras. (Wikipedia.org/wiki/Título académico).

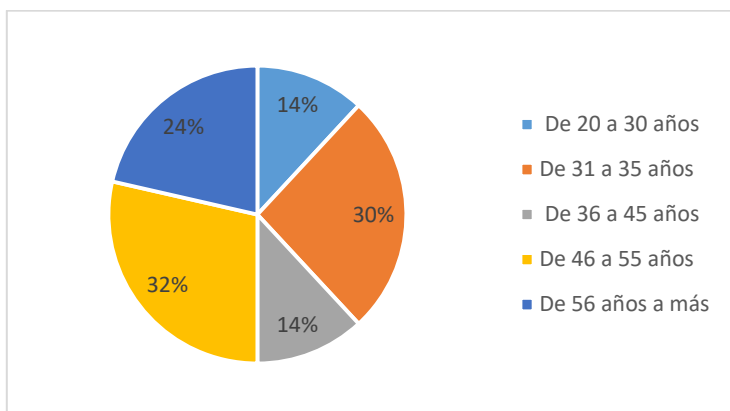
Figura 12. Escolaridad de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 13, se muestra la edad de los directivos encuestados, las cuales el rango de edad de 56 años a más representan un 24%, de 46 a 55 años en un 32%, de 36 a 45 años un 14%, de 31 a 35 años corresponde a un 30%, de y por último, los directivos de 20 a 30 años lo integra un 14%.

Figura 13. Edad de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

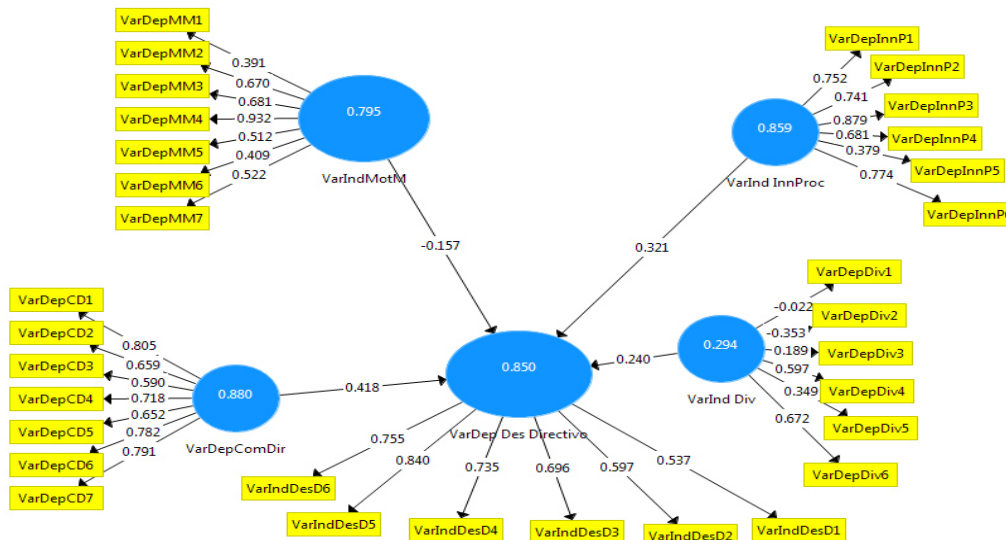
4.2 Análisis estadístico.

Todo instrumento de medición de datos, necesita reunir tres requisitos básicos: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En el presente apartado se muestran los resultados de validación de la encuesta, que se obtuvieron aplicando el paquete estadístico SPSS-v22.

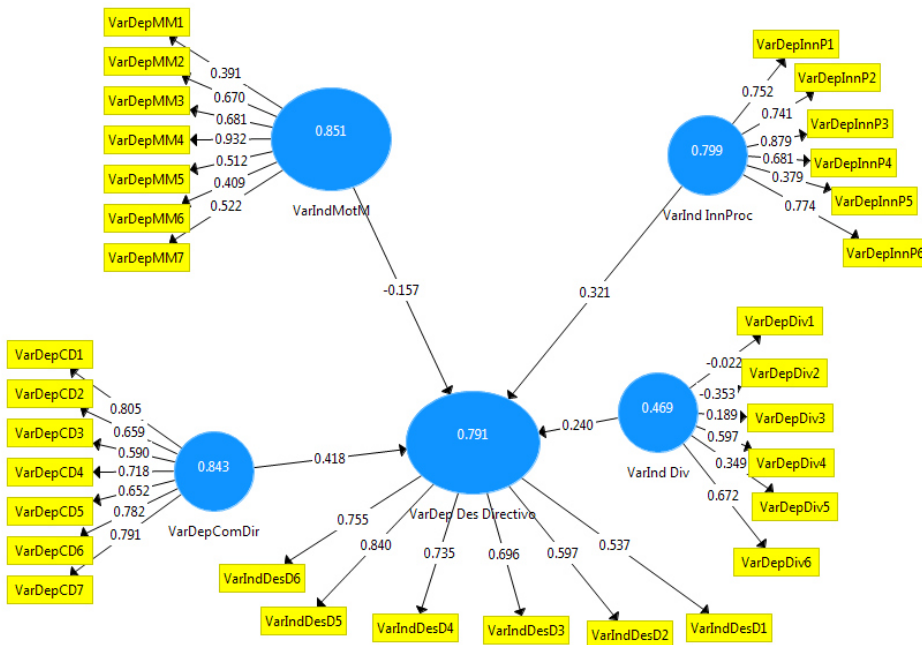
Se utilizó la medida coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de medición, la cual puede tomar valores entre 0 y 1, siendo 0 una confiabilidad nula y 1 confiabilidad total.

De acuerdo a Sekaran (1992), un modelo conceptual es la base para toda investigación que se quiera identificar las relaciones que se dan entre las variables y con ello, tratar de explicar la importancia relativa de los factores y la manera de cómo influyen en el fenómeno. Dentro del artículo analizado, Gil (2008), menciona que estudios en ciencias sociales se llevan a cabo utilizando el método de regresión múltiple, pero que en su opinión presentan dos grandes limitaciones:

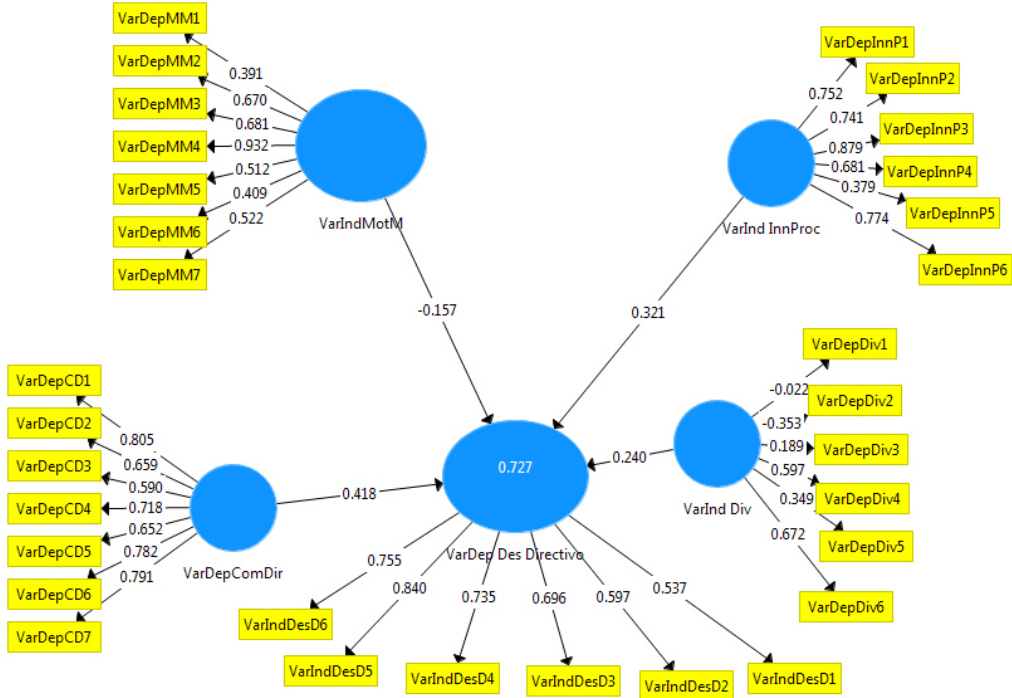
La primera es que cada variable es representada por un único indicador y no se aprovecha el concepto de constructo que caractericen en forma indirecta los niveles de una variable, y la segunda limitación, es que no se toman en cuenta, ni se ponen a prueba, las relaciones entre las variables independientes, esto es no se modelan los efectos indirectos, suponiéndose que las causas son independientes unas de otras



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. “SmartPLS 3”. Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. “SmartPLS 3”. Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Figura 14. Fiabilidad y validez del constructo.

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
VarDep Des Directivo	0.791	0.823	0.850	0.491
VarDepComDir	0.843	0.854	0.880	0.516
VarInd Div	0.469	-0.179	0.294	0.182
VarInd InnProc	0.799	0.825	0.859	0.516
VarIndMotM	0.851	-0.155	0.795	0.377

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Figura 15. Cargas cruzadas

	VarDep Des Directivo	VarDepComDir	VarInd Div	VarInd InnProc	VarIndMotM
VarDepCD1	0.713	0.805	0.397	0.698	0.016
VarDepCD2	0.629	0.659	0.301	0.699	-0.135
VarDepCD3	0.479	0.590	0.456	0.327	0.019
VarDepCD4	0.641	0.718	0.378	0.416	-0.144
VarDepCD5	0.354	0.652	0.373	0.328	-0.220
VarDepCD6	0.434	0.782	0.409	0.492	-0.126
VarDepCD7	0.581	0.791	0.319	0.475	-0.229
VarDepDiv1	0.000	-0.103	-0.022	-0.227	0.088
VarDepDiv2	-0.253	-0.264	-0.353	-0.346	0.036
VarDepDiv3	-0.101	-0.047	0.189	-0.096	-0.103
VarDepDiv4	0.355	0.313	0.597	0.150	-0.204
VarDepDiv5	0.192	0.239	0.349	-0.041	0.243
VarDepDiv6	0.243	0.149	0.672	0.035	-0.260
VarDeplnnP1	0.517	0.671	0.207	0.752	0.115
VarDeplnnP2	0.523	0.440	0.309	0.741	-0.005
VarDeplnnP3	0.551	0.574	0.200	0.879	-0.004
VarDeplnnP4	0.573	0.423	0.187	0.681	0.132
VarDeplnnP5	0.297	0.444	0.230	0.379	0.039
VarDeplnnP6	0.342	0.518	0.130	0.774	-0.001
VarDepMM1	-0.015	-0.059	-0.127	0.055	0.391
VarDepMM2	-0.052	0.056	-0.063	0.053	0.670
VarDepMM3	-0.013	-0.007	-0.073	0.059	0.681
VarDepMM4	-0.202	-0.102	-0.094	0.113	0.932
VarDepMM5	-0.021	0.139	-0.068	0.194	0.512
VarDepMM6	-0.051	0.014	-0.206	0.142	0.409

VarDepMM7	0.085	0.230	0.020	0.270	0.522
VarIndDesD1	0.537	0.472	0.258	0.386	-0.106
VarIndDesD2	0.597	0.247	0.248	0.458	0.076
VarIndDesD3	0.696	0.493	0.231	0.347	-0.180
VarIndDesD4	0.735	0.507	0.536	0.455	-0.287
VarIndDesD5	0.840	0.731	0.490	0.504	-0.249
VarIndDesD6	0.755	0.715	0.523	0.651	-0.153

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. “SmartPLS 3”. Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Capítulo 5. Discusión.

En el desarrollo del presente capítulo, se expone la discusión de los resultados obtenidos en la investigación realizada incluyendo la aportación al conocimiento en la contribución teórica y práctica como recomendación para los directivos y/o gerentes de las organizaciones hortícolas. Además se indican las limitaciones que se tuvieron al realizar el proceso.

5.1 Análisis estadístico.

Los resultados presentados en el capítulo anterior demuestran que se cumplió el objetivo de la tesis y se contestó la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden positivamente en el desarrollo de directivos de las organizaciones hortícolas en el valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora?

El 50% de las hipótesis del modelo propuesto en el presente documento se aprueban, ya que sus resultados son estadísticamente significativos, mientras que hipótesis 1 y 4 no hubo apoyo estadístico.

Por lo que se cumplen los siguientes objetivos propuestos en el primer capítulo del documento.

- 1) Revisar la literatura sobre los conceptos de desarrollo directivo y los factores que influyan positivamente en él.
- 2) Identificar teóricamente las variables que se proponen en el trabajo de investigación propuesto.
- 3) Diseñar el instrumento de medición, donde se pueda evaluar los factores que inciden en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas.
- 4) Realizar la validación del instrumento de medición propuesto para determinar los factores que influyen en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.
- 5) Analizar la incidencia positiva de la motivación por metas con el desarrollo directivo.
- 6) Asociar la incidencia positiva de las competencias directivas con el desarrollo directivo.
- 7) Explicar la incidencia positiva de la innovación de procesos con el desarrollo directivo.
- 8) Contrastar la incidencia de la diversidad con el desarrollo directivo.

5.3 Limitaciones.

Durante el proceso de investigación de la información, se encontraron algunas limitaciones, una de ellas es que el diseño del estudio es transversal, de modo que aunque se prueban relaciones, no es posible derivar mediante este tipo de estudio la existencia de la relación causa-efecto, debido a que los datos fueron tomados sólo una vez durante el tiempo del estudio.

Un diseño de investigación transversal no permite una evaluación de la causalidad de las relaciones propuestas en el modelo.

Otra limitación de la investigación realizada, es la escasez de información con relación a las variables que se analizaron en este trabajo, se encontró poca información al respecto en el contexto estudiado.

5.4 Investigación futura.

Las limitaciones conceptuales y metodológicas de la presente investigación deben ser consideradas cuando se pretenda realizar una investigación futura. Además se pretende profundizar en el estudio de otras variables que pudieran tener efecto en el desarrollo del directivo para mejorar su desempeño en las organizaciones.

En resumen, en este capítulo se discutieron los resultados obtenidos en la investigación realizada, mismos que se detallan ampliamente en el capítulo 4, se incluye la aportación al conocimiento desde una perspectiva académica al apoyar el modelo con las hipótesis que se proponen y que probaron empíricamente.

Además los resultados apoyan en una aportación práctica como recomendación para ser utilizada por los directivos, se comentan también las limitaciones encontradas durante el desarrollo del procesos y la investigación futura de este estudio.

REFERENCIAS

- Abrahamson, M. (1993). Introduction to scientific methods. In: M. Abrahamson (Ed.), *Social research methods* (pp.3-27). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Abreu, J.L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia (Constructs, Variables, Dimensions, Indicators & Consistency). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 123-130.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do some outside directors play a political role?. *The Journal of Law and Economics*, 44(1), 179-198.
- Agolla, J. & Van Lill, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A process model. *J Soc Science*, 165-176.
- Águila, A. & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129-155.
- Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. doi:10.1080/08870446.2011.613995
- Almanza, M. (2008). Las organizaciones del sector social del Valle del Yaqui Retrocesos de política agraria. *Revista internacional de fronteras, territorios y regiones*. Vol. 20, núm. 40, 135-167.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. La Habana: Pueblo y Educación.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. País: México. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias (Vol. 1). (1º ed.). País: México. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal: dos miradas: organizacional e individual. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Recuperado el 22 de mayo de 2014. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8(4), 38-51.
- Arcega, Cárdenas, Aparicio, Macias & Lino (2014). *Análisis de las técnicas de motivación empleadas en las emparadoras de limón de la ciudad de Tecomán, Colima*. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 1, 1784-1793.
- Baldwin, T., Danielson, C. & Wiggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organization: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, 11 (4). 47-57.
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2013). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano.
- Bateman, A. (1999). Digital communications: design for the real world. Addison-Wesley.
- Bedodo, E. y Giglio, G. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Memoria de pregrado, p.15). Universidad de Chile. Chile. Disponible http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

- Beltrán, N. O., & Urrea, D. M. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. Disponible <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competence manager. A model*. Nueva York: Wiley.
- Bustamante-Ubilla, M. A., del Río-Rivero, M. C., Lobos-Andrade, G. E., & Villarreal-Navarrete, P. I. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. *Salud pública de México*, 51(5), 417-426.
- de Bobadilla, G. W. F., & Barberá, J. P. B. P. (2014). Siglo xxi: nuevos directivos, nuevas aptitudes. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (3), 72-76.
- Cai, H. (2014). Management development: A principles framework and critical skills approach. *Human Systems Management*, 33(4), 207-212.
- Camiro, A., Cruz A. & Pérez G. (1996). "Problemática agrícola de las áreas irrigadas de los valles Yaqui y Mayo: perspectivas de desarrollo regional", en *Memorias del Seminario del OESTAAM*, México, pp. 65-8.
- Cárdenas, T. & Pérez, M. (2012). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible. La Habana, Cuba.
- Cardona, P. (1999). Evolución y desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89.
- Carratala, E. (2004). Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana.
- Conger, J. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill, Quinta edición.
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (No. 658 Ch5y 2004.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Chinchilla, N., & Lombardía, P. (2001). *Estudio sobre competencias directivas*. Diputación de Barcelona.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 3ra Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corral, Y., Corral, I., & Franco, A. (2015). Procedimientos de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167.
- Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos Reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Díaz de Santos.
- Delors, J. (1996). Informe Unesco. *La educación encierra un tesoro*, 41-62.
- de Haro García, J. M. (2011). Desarrollo directivo, directivos en desarrollo. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (346), 191-222.
- de Bobadilla, G. , & Barberá, J. (2014). Siglo XXI: nuevos directivos, nuevas aptitudes. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (3), 72-76.
- de la Rosa, F., & Villanueva, A.(2011) *Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas*. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

- de Luis Carnicer, P., Martínez Sánchez, A., Pérez, M., & Vela Jiménez, M. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 33-53.
- del Sol Tamayo, A. (2013). Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia (Doctoral dissertation).
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. Pág. 211.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- Edinburgh Group (2012). Growing the global economy through SMEs. Disponible en http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- Ely, Robin J. y Thomas, David A. (2001). Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, nº 2, pp. 229-273.
- Erquiaga, E. (2007). Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (838), 157-168.
- Escobar, F. R., & Vargas, F. J. A. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of agriculture and animal Sciences*, 4(2).
- Espedal, B. (2005). Management Development: Using internal or external resources in developing core competence. *Human Resource Development Review*, 4(2), 136-158.
- Falivene, G. (2003). Cooperación Académica en el Programa de Formación de Directivos del Instituto Nacional de Administración Pública. Panamá. VI Congreso Internacional del CLAD.
- Falivene, G., & Silva, G. (2004). Desarrollo de competencias directivas en la administración pública nacional argentina: avances de una investigación basada en historias de aprendizaje. In Trabajo presentado Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (Vol. 2).
- Fernández, M. D., & Sánchez, P. T. (2002). Estrategias de intervención en educación para la salud desde la educación física (Vol. 27). Inde.
- Fernández, J., López, J., Rodríguez, A., & Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70010-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70010-4)
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura FIRA. (2018). Estudios Económicos-TLCAN agropecuario: expectativas y tendencias recientes. <https://www.gob.mx/fira/documentos/estudios-economicos-tlcan-agropecuario-expectativas-y-tendencias-recientes>
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.
- Freeman, C. (1974). La teoría económica de la innovación industrial. Editorial Alianza Universidad.
- Gallardo, E., Sellarés, M. & Ivern, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV*

- Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122), 11-28.
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *Occasional Paper*, 1(4).
- García, F. (2008). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas (Doctoral dissertation).
- García, M. (2012). La formación de competencias generales de dirección desde la universidad. *Revista pedagogía Universitaria*. Volumen XVI. No. 2.
- García, I. & Moreno, M. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla la Mancha. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 70-96
- Gill, D. (1986). *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generaciones de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, No. 36. DOI <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567>
- Grisales, M. (2011). El Reconocimiento de la Diversidad como Valor y Derecho. Maestría en Educación desde la Diversidad. Universidad de Manizales.
- Guerrero, I., y Clavero, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, (2795).
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, T., González, M., Mendoza, F., Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2011). Formación de Capital Humano Empresa-Universidad. http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4850/formacion_capital_humano.pdf
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Hidrografía Agroalimentaria (2015). Servicio de información agroalimentaria y pesquera Sonora.
- Ilie, C. (2009). Impacto de los programas de desarrollo directivo en la estrategia empresarial. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (2010). Análisis estratégico para el desarrollo de la mipyme en México. México: IMEF.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. Síntesis metodológica. México. INEGI. Pp. 1-71.
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal. (2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Sonora*. Disponible en : <http://inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26042a.html>
- Jang, M. (2017). Determinants of innovation in SMEs: An empirical analysis of South Korea (Tesis de Maestría, Universidad de Radboud). Recuperada de <http://theses.uhn.nl/handle/123456789/4918>
- Kim, Y. & Gao, F. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firm in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 2095-2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>.

- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Of Psychology*, 56(1), 485-516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Locke, E. (1976). De nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand-Mc Nally College, p. 1297-1349. Chicago. EE.UU.
- Locke, A. y Latham, G. (1990). *Atheory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mabey, C. & Ramírez, M. (2004). *Developing managers: A European perspective*. London: Chartered Management Institute.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (36), 204-236. doi:10.14482/pege.36.5571
- Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las organizaicones que aprenden (The power of learning)*. Barcelona: Gestión.
- Mendoza, J. & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 17.
- Molina, F. & Munuera, J. (2009). New product Performance Indicators: Time and Importance attributed by Managers, *Technovation*, Vol. 29, p. 714-724.
- Monfort, P. (2012). Un acercamiento teórico sobre la motivación para dirigir. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 32(1), 51-60.
- Montoya, R. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada)*.
- Morales, A. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (48), 99-122.
- Muñoz, A. (2018). *Relación entre Motivación Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta*. Universidad Francisco de Vitoria. Disponible en <http://ddfv.ufv.es/xmlui/bitstream/handle/10641/1459/TRABAJO%20DE%20FIN%20DE%20GRADO%20%C3%A1lvaro%20mu%C3%B1oz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Disponible en https://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom
- Núñez-Cacho, P., & Grande, F. (2012). *El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español*.
- OCDE (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*, OECD Publishing. Disponible en: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico/desempeno-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-y-el-emprendimiento-en-mexico_9789264204591-7-es#.V9z9-fnhDIU#page4
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es> ISBN 978-92-64-20459-1

- Olvera, H. & Morales C. (2011). Las instituciones de educación superior organizaciones generadoras del trabajo del conocimiento, *Revista Administración y Organizaciones*, No. 26, año 14, junio, pp. 81-105.
- Ortíz, J., Rendón, M. & Atehortúa, J. (2009). Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Linhart*, 48-54.
- Oviedo, H, & Campo-Arias, A (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, *Revista Colombiana de Psiquiatría*, Vol. XXXIV.
- Patrón Cortés, R., & Barroso Tanoira, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24 (1), 96-114.
- Payret, E., (1995). Motivación para dirigir. Experiencias y proyecciones. *Revista transporte, desarrollo y medio ambiente*. La Habana.
- Pereda, M., Berrocal, F. & López, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización* (28).
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Estados Unidos. Harvard Business Press. Disponible en <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Estados Unidos. Harvard Business Press. Disponible en <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
- Posada Álvarez, R. (2008), *Formación Superior Basada en Competencias, Interdisciplinariedad y Trabajo Autónomo del Estudiante*. Facultad de Educación.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.
- ProMéxico (2014). PyMEs, un eslabón fundamental para el crecimiento en México. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Quatraro, F. (2011). Diffusion of Regional Innovation Capabilities: Evidence from Italian Patent Data, *Regional Studies*, Vol. 43, No.10, pp.1333-1348, December.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Leveraging intellect. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/>
- Roberts, G. (1992). Motivation in sport an exercise: Conceptual constraints and conceptual convergence. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 3-30). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación
- Rodríguez, N. (1999). La innovación: Clave del éxito empresarial. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565208.pdf>
- Rositas, J., Alarcón, G. J., & Badil, M. H. (2006). El desarrollo y evaluación de la declaración del problema. *Innovaciones de Negocios*, 3(2), 331-345.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 235-268.
- Ruiz, J., Silva N., & Vanga M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43),

http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es.

- Sallán, J. G. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad.
- Sánchez, A. & Ruiz, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.
- Sandoval, M., Acosta, M. & Morejón, V. (2014). Competencias directivas para pyme: una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo Coahuila/Management competitions for smes: Diagnostic evaluation in the service sector in Saltillo Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 21.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13 (1)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). (2010). Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON). México. SAGARPA.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Delegación Sonora. Publicado el 05 de diciembre de 2017. Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/sonora/articulos/crecen-exportaciones-agroalimentarias-de-mexico-al-mundo-12-por-ciento-al-ano-sagarpa-147183?idiom=es>
- Segovia, A. (2014). El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera. (2018). Recuperado https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300050/Bolet_n_volumen_mensual_exportado_de_productos_agroalimentarios_enero_2018.pdf
- Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Spenser, L. & Spenser, S. (1993). Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal.
- Thomas, R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nº 2, pp. 107-117.
- Vargas-Hernández, J., Campos, P. & Serna, J. (2015). Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. *Universitas: Gestão e TI*, 5(1).
- Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2011). Practicum y evaluación de competencias.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.
- Wilson, P. & Thompson, G. (1998). Integración Temporal: Ventajas competitivas de la estructura de los agronegocios. *Economía Agrícola y Recursos Naturales Universidad de Arizona*.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario.....	79
----------------------------	----

Anexo 1. Cuestionario



ENCUESTA PARA DIRECTIVOS O GERENTES DE ORGANIZACIONES HORTÍCOLAS

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer aspectos relacionados con el desarrollo de directivos. Dicha información servirá de apoyo para la realización de una tesis doctoral de tipo académica y de investigación, que ayudará a conocer el impacto en la productividad del gerente en las empresas. Esta encuesta es confidencial y anónima. El tiempo estimado es de 15 minutos.

De antemano se agradece su valiosa participación y en reciprocidad, se proporcionarán las conclusiones de este estudio.

Identificación personal:

1. Antigüedad en la empresa: _____

2. Puesto que ocupa en la empresa _____

3. Género: 1 Hombre
 2 Mujer

4. Escolaridad 1.- Básica
Indique 2.- Media superior
sólo la 3.- Técnica
más alta 4.- Superior
 5.- Posgrado

5. Edad: 1.- De 20 a 30 años
 2.- De 31 a 35 años
 3.- De 36 a 45 años
 4.- De 46 a 55 años
 5.- De 56 años a más

Datos de la empresa

6. Antigüedad de la empresa: _____

7. Número de empleados: _____

Le agradecería leer cuidadosamente cada una de las afirmaciones propuestas y con base en la escala siguiente marque una "X" el número que describa mejor su opinión. Los rangos de respuesta van del 1 al 5, siendo el rango **1 En total desacuerdo** y el rango **5 Totalmente de acuerdo**.

- 1: En total desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo.

X1 Motivación por metas

1 Decido conscientemente las metas que se aplicarán en la empresa, las cuales logran un mejor rendimiento de los empleados.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Si se logra alcanzar una meta establecida, será relevante para la eficiencia en el trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3 Si las metas son específicas y difíciles, generan un nivel de producción más alto que las metas generales.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4 Si el equipo de trabajo participa en el proceso de establecimiento de metas, se produce un mayor grado de esfuerzo en alcanzarla.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5 Si realizo una retroalimentación autogenerada para vigilar los progresos del cumplimiento de las metas, se obtiene un mayor compromiso para lograrlas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6 Si se cumplen con los objetivos de la empresa se da un reconocimiento a las personas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7 La motivación en base a metas que se lleva a cabo en el equipo de trabajo, contribuye al desarrollo directivo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

X2 Competencias directivas

8 Se realiza una planeación estratégica para el logro de metas de la empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9 Se utiliza nueva tecnología para el logro de objetivos de la empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10 Se forman equipos de trabajo que ayudan al logro de metas de la empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11 Se tienen conocimientos y habilidades para desempeñar funciones de otras áreas de trabajo de la empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12 Se realizan análisis estadísticos para conocer el desempeño laboral de los empleados

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13 Se evalúa de manera continua el desempeño del personal.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14 Las competencias administrativas que se han complementado contribuyen al desarrollo directivo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

X3 Innovación de procesos

15 Si se ha dado gran importancia a la innovación en productos y procesos.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Si se ha ofrecido en los últimos 3 años nuevos servicios o mejorado significativamente los ya existentes.

17 Si se ha introducido nuevas técnicas en los procesos que facilitan el trabajo.

18 Si se han realizado innovaciones que han facilitado la comercialización de los productos.

19 Si se han realizado innovaciones que han facilitado la producción.

20 La innovación en procesos que se ha implementado en la empresa contribuye al desarrollo directivo.

X4 Diversidad

1 2 3 4 5

21 El equipo de trabajo directivo está conformado igualmente por personal de ambos sexos.

22 En el equipo de trabajo colaboran personas de culturas diferentes

23 Se toman en cuenta las diferentes ideas, creencias o formas de pensar del personal para la toma de decisiones.

24 Existen políticas de contratación en la organización para personas con capacidades diferentes.

25 Hay convivencia sin problemas entre personal con diferentes creencias religiosas.

26 Hay un proceso de inclusión de personas en el trabajo que permite el desarrollo directivo.

X5 Desarrollo Directivo

1 2 3 4 5

27 Considero que las competencias directivas con las que cuento, influyen en el logro de los objetivos.

28 Se actualizan permanentemente los conocimientos sobre las capacidades directivas.

29 Se asiste a foros, seminarios, talleres que se relacionan con nuevas técnicas para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.

30 Se desarrollan continuamente las competencias del personal a mi cargo.

31 Se toma en cuenta las ideas y opiniones para la actualización de procedimientos y competencias.

32 Se desarrollan continuamente nuevos procesos que permitan cambios en los productos.

Muchas gracias por su colaboración.