

# Identificación competencias gerenciales de los líderes organizacionales del sector productivo de las pasifloras en el departamento del Huila

Hernando Gil Tovar<sup>1</sup> Derly Cibelly Lara Figueroa<sup>2</sup>

## ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Resumen

Las competencias gerenciales, definidas como las “características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”(Boyatzis, 1982, p. 12), son claves en el logro de las apuestas productivas del departamento del Huila, Colombia. El presente artículo, resultado de investigación, se concibe con el propósito de identificar las competencias gerenciales, actuales y requeridas, de los líderes organizacionales del sector productivo de las pasifloras en el departamento del Huila. El paradigma epistemológico es interpretativista, el método de razonamiento es deductivo y la estrategia metodológica es mixta. La unidad de análisis son los directivos de las organizaciones asociativas de productores de pasifloras de la cadena productiva, identificándose dos tipos de actores: trece (13) líderes de organizaciones productoras de pasifloras y cinco (5) representantes de las instituciones en el departamento del Huila que inciden en este sector. La investigación concluye, finalmente, con la obtención del mapa de competencias gerenciales actuales de las organizaciones del sector productivo de las pasifloras y se contrasta con el de las competencias requeridas de los mismos. Se destaca, además, la importancia de la asociatividad para los pequeños productores, la necesidad de continuar desarrollando investigaciones en el sector así como la de intervenir mediante proyectos de proyección social que permitan generar procesos de apropiación y formación de un conjunto de competencias directivas identificadas en el estudio que fortalecerán las capacidades directivas y la competitividad de este tipo de organizaciones, para garantizar en el tiempo el relevo generacional dentro del sector.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, Pasifloras, Cadena productiva, Huila.

## Abstract

Managerial competencies, defined as the “underlying characteristics of an individual that have a causal relationship with effective or superior performance in the job” (Boyatzis, 1982, p. 12), are key to achievement of productive purposes in the Huila department, in Colombia. The present article, as an investigative result, seeks to identify those managerial competencies, both current and required, of the organizational leaders in the Passifloraceae productive sector in the Huila department, in Colombia. The epistemological paradigm used in this article is that of interpretivism. The reasoning method is deductive, and the methodological approach is mixed. The unit of analysis for this study consists of the directors of the associative organizations of Passifloraceae producers in the productive chain, where two types of players are identified: thirteen (13) leaders of organizations producing passion fruit, and five (5) representatives of institutions in the Huila department that influence the sector. The study concludes with the definition of the map of current managerial competences of organizations in the passionfruit productive sector, and is then contrasted with the map of competences required from these. It also highlights the importance of associativity for small producers, the need to continue conducting research in the sector, and the need to intervene through social outreach projects, so as to generate appropriation and training processes for a set of managerial competencies identified herein, which will strengthen management skills and competitiveness in this type of organization, and ensure, over time, generational change within the sector.

**Keywords:** managerial competencies, passifloraceae, production chain, Huila department.

1 **1. Introducción**

2

3 Las competencias gerenciales son un aspecto clave para el logro de los objetivos  
4 predeterminados de una organización o un sector, de carácter polisémico y con  
5 variados modelos y categorías para su análisis. De las concepciones más amplias se  
6 encuentra una que las define como características subyacentes de los individuos  
7 requeridas para la efectividad de un trabajo. Este enfoque es el que se utiliza para  
8 analizar las competencias gerenciales de los dirigentes de las organizaciones  
9 integrantes de la cadena productiva del sector de las pasifloras del departamento del  
10 Huila, para poder lograr así, la apuesta productiva establecida en la agenda interna  
11 departamental (Cámara de Comercio de Neiva, 2010; DNP, 2007).

12

13 Para la identificación de dichas competencias se recurre al cuestionario diseñado por  
14 Pérez López, citado por (García-Lombardía, Cardona, y Chinchilla, 2001), mediante  
15 una metodología interpretativista de tipo mixto, con razonamiento deductivo; se  
16 implementan conjuntamente dos tipos de entrevistas: exploratorias y  
17 semiestructuradas.

18

19 En ese sentido, el estudio investigativo fue concebido y desarrollado con el propósito  
20 de entender en primera medida las realidades que experimenta, desde un visión  
21 organizacional y administrativa, el sector productivo de las pasifloras en el  
22 departamento del Huila. También, desde el interés por tener una aproximación  
23 científico social a las capacidades y potencialidades del grupo de personas que  
24 conforman y dan sentido a las organizaciones productoras del sector para, finalmente,  
25 identificar el conjunto de competencias actuales y requeridas que sostienen y deben  
26 potencializar los líderes organizacionales, en aras por hacer competitiva su actividad,  
27 así como diseñar un esquema de mejoramiento que conlleve a la mejora de las  
28 competencias actuales elevar las condiciones de vida de las familias campesinas del  
29 departamento.

30

31 **2. Fundamentos teóricos**

32

33 **2.1. Apuestas productivas**

34

35 El gobierno nacional estableció una metodología a través del Departamento Nacional  
36 de Planeación (DNP), para que los departamentos o regiones estructuraran  
37 propuestas de Agenda Interna (DNP, 2007). El departamento del Huila, desde el 2005,  
38 ha considerado la agroindustria de base tecnológica en cafés especiales, frutales,  
39 cacao y tabaco (Cámara de comercio de Neiva, 2010; Gobernación del Huila, 2006)  
40 como su principal apuesta, focalizando sus esfuerzos en el renglón de los frutales, en  
41 los rubros más productivos de la familia de las pasifloras: granadilla, cholupa,  
42 maracuyá, badea, curuba y gulupa (Gobernación del Huila, 2015). El departamento  
43 del Huila es uno de los principales cultivadores del país con el 31% del área plantada,  
44 con una producción de 46.538 toneladas. (Gobernación del Huila, 2017), siendo la

**¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

45 cholupa el producto insignia con denominación de origen que acredita su liderazgo  
 46 (Tabla 1).  
 47

<b>Tabla 1. Producción de pasifloras 2018, Huila</b>		
<b>Especie</b>	<b>2018</b>	
	Área (Ha)	Producción (Ton)
Badea	123	1.978
Cholupa	321	2.178
Granadilla	2.728	29.722
Maracuyá	2.447	33.500
Gulupa	1.332	23.710
Curuba	131	681

Fuente: Tomado de: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

48  
 49 El DNP, 2007, p. 26, establece alguna problemática del sector. Además, Nelson  
 50 Gutiérrez y sus colegas (Gutiérrez-Guzmán, Serra, y Dussan-Sarria, 2012) analizan la  
 51 situación de las buenas prácticas agrícolas (Tabla 2). La cadena productiva de las  
 52 pasifloras, en varios talleres regionales llevados a cabo entre julio y agosto del 2012,  
 53 realizaron un diagnóstico del sector en el departamento del Huila, por parte de los  
 54 núcleos participativos de producción (Gil, 2016; Parra, 2012, p. 84) (Gráfica 1).  
 55

<b>Tabla 2. Factores críticos y no críticos</b>	
<b>Factores críticos tecnológicos</b>	<b>factores críticos no tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de tecnologías para determinar la fertilidad y riego de los suelos productores, necesidades, épocas críticas y niveles de extracción de nutrientes.</li> <li>• Validación de sistemas de transferencia de tecnología en forma integral.</li> <li>• Manejo de problemas fitosanitarios (fusarium, mosca del ovario y virus).</li> <li>• Existencia de tecnologías para el sistema de podas.</li> <li>• Transferencia de tecnología en el uso eficiente de insumos agrícolas.</li> <li>• Existencia de Tecnologías para la generación de variedades.</li> <li>• Uso de plaguicidas químicos para el control fitosanitario en el proceso productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión empresarial.</li> <li>• Asistencia técnica especializada en el subsector.</li> <li>• Certificación de los sistemas productivos en BPA y Global Gap.</li> </ul>

### ¿Cómo citar este artículo?

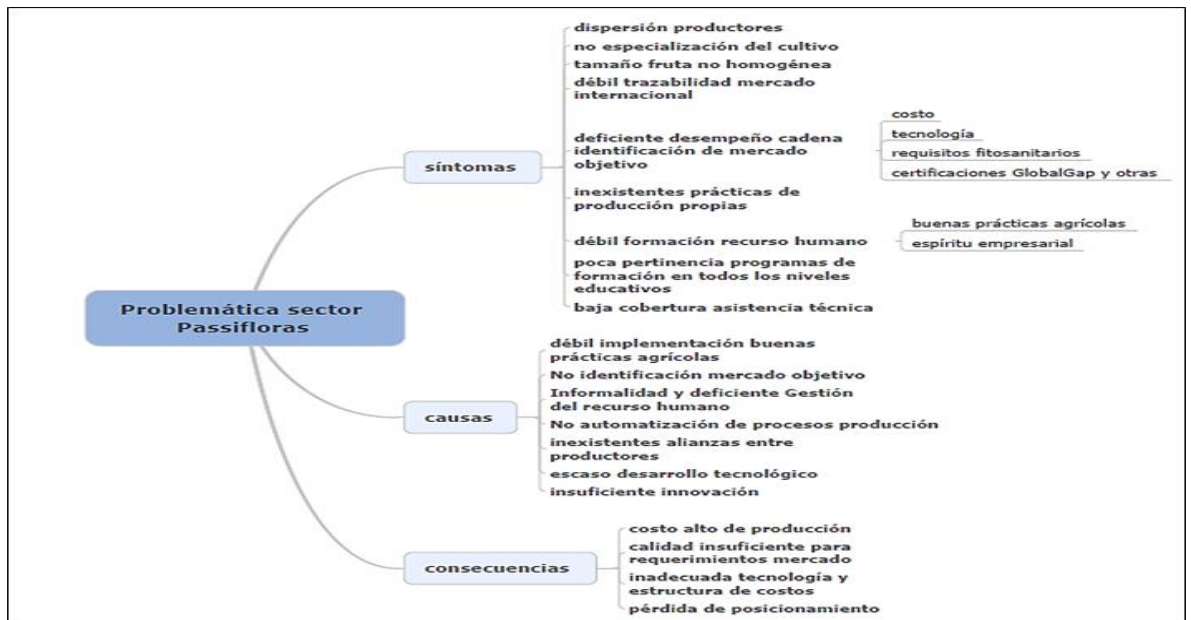
Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

Registro de eficiencia de los insumos agrícolas para la protección del cultivo.

- Adopción de tecnologías para el desarrollo de viveros especializados y mejoramiento del material vegetal.
- Aplicación de tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- Aplicación de tecnologías para agroindustria y mercadeo

Fuente: síntesis tomada de Gil (2016).

**Gráfica 1. Problemática sector de las pasifloras**



Fuente: Elaboración propia.

Junto a estas situaciones y carencias de orden técnico e investigativo que afectan al sector en el departamento del Huila, la dimensión empresarial y organizacional es reconocida como un aspecto crucial que también limita su desarrollo. De acuerdo con Parra (Parra, Aguilera, Escobar, Rubiano, y Rodríguez, 2011) existe una necesidad de formación en espíritu empresarial para el área de recursos humanos, la agroindustria y una adaptación de los programas a todos los niveles educativos para responder a las realidades sociales, económicas de la región y la adopción de nuevas tecnologías para optimizar la producción en sus campos.

## 2.2. Competencias Gerenciales

Boyatzis (1982, p. 230) presenta un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial (Tabla 3). Estas son (Zayas Agüero, 2010)

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

84 gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de  
 85 subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico. Spencer y  
 86 Spencer (2008) definen las competencias como *“Una característica subyacente de un*  
 87 *individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o*  
 88 *desempeño superior en un trabajo o situación”*. De igual manera, establece cinco tipos  
 89 de características de las competencias (Tabla 4). En la Tabla 4 hay Group clasifica  
 90 también las competencias en términos del estado de desarrollo, en que pueden  
 91 evidenciarse en los individuos (Tabla 4 y 5).

<b>Tabla 3. Categorías genéricas de competencias gerenciales</b>	
Competencias de logro y acción:	Motivación por el logro. Preocupación por el orden y la calidad. Iniciativa. Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Orientación al servicio al cliente
Competencias de influencia	Impacto e influencia. Conocimiento organizativo. Construcción de relaciones.
Competencias gerenciales:	Desarrollo de personas. Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. Conocimiento y experiencia.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Comportamiento ante fracasos. Compromiso con la organización.
Fuente: Boyatzis, 1982, p. 230.	

<b>Tabla 4. Características de las competencias gerenciales</b>	
<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Motivaciones.	Lo que una persona piensa o desea que la impela a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.
Rasgos de personalidad	Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones
Auto comprensión	Son las actitudes de las personas, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

Conocimiento	Información que una persona posee un área de contenido específico.
Habilidades	La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.
Fuente: Adaptado de Niño <i>et al.</i> (2013)	

<b>Tabla 5. Características de las competencias estructuradas por Hay Group</b>	
<b>Formas en que se presenta la competencia</b>	<b>Análisis</b>
Competencias diferenciadoras	Son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
Competencias umbral o esenciales	Son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
Competencias poseídas:	Se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
Competencias desarrollables	Son aquellas que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.
Fuente: Adaptado de (Zayas Agüero, 2010).	

92

93 Levy-Leboyer y Prieto, 1997, señalan que las competencias son "*repertorios de*  
 94 *comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace*  
 95 *eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del*  
 96 *trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y*  
 97 *conocimientos*" (Tabla 6).

98

<b>Tabla 6. Principales competencias directivas</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
Las competencias directivas estratégicas	son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos	La visión La resolución de problemas La gestión de recursos La orientación al cliente La red de relaciones efectivas
Las competencias directivas	son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e	La comunicación La empatía

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

Intratégicas	incrementar su compromiso y confianza con la empresa. Se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo.	La delegación El "Coaching" El trabajo en el equipo.
Competencias de eficacia personal	Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros potenciando las competencias extra e Intratégicas.	Proactividad: iniciativa, creatividad y optimismo. Autogobierno: disciplina, tenacidad y autocontrol. Gestión de personal: gestión personal del tiempo, gestión del estrés, gestión de la incertidumbre Resolución de problemas, intuición capacidad de análisis, toma de decisiones. Integridad, credibilidad, honestidad y equidad Desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje personal
Fuente: elaboración propia.		

99

### 100 **2.3. Cadena productiva de pasifloras**

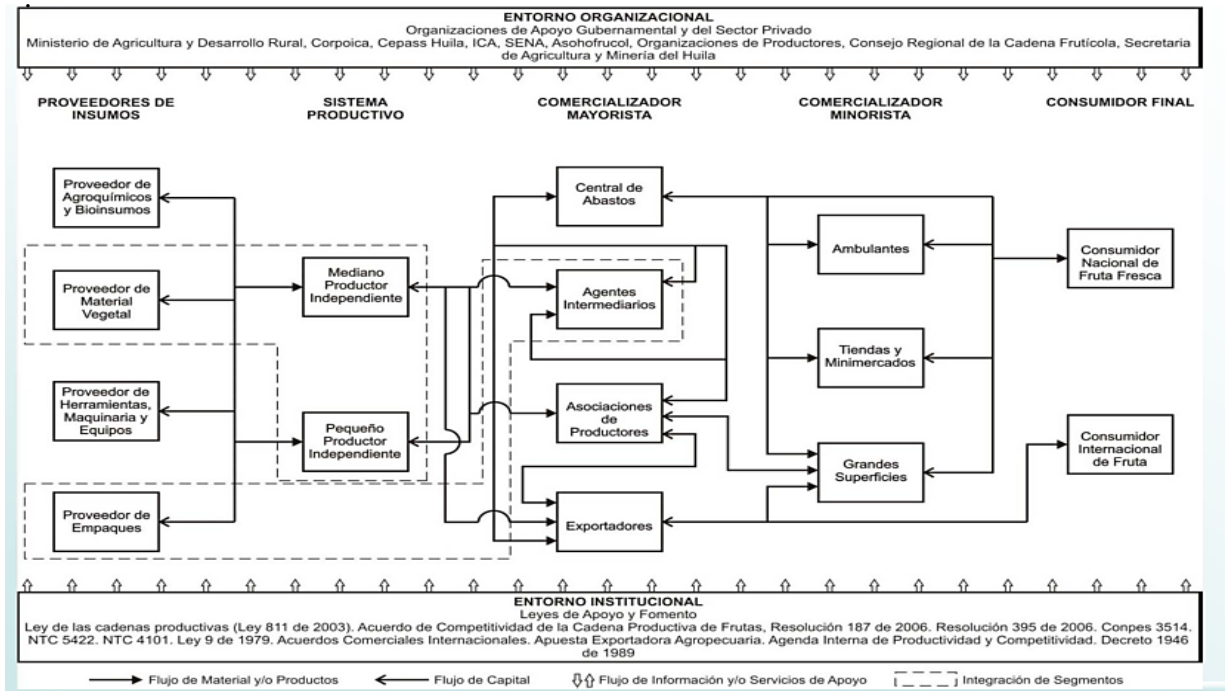
101 El concepto de cadenas productivas hace referencia a todas las fases incluidas desde  
102 la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo  
103 final por lo que es posible estudiar una cadena productiva a partir de los factores de  
104 producción, tomando el conjunto de agentes económicos participantes, de manera  
105 directa, en la producción, transformación y la entrega al mercado de un mismo  
106 producto. Su objetivo principal es la localización de las empresas, las instituciones, las  
107 operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación; además de las  
108 tecnologías, las relaciones de producción y las relaciones de poder en la  
109 determinación de los precios (Tomta y Chiatchoua, 2009)(Gráfica 2).

110

#### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

Gráfica 2. Modelo cadena productiva pasifloras



Fuente: Parra *et al.*, 2011, p. 10.

Para que esta cadena alcance el nivel de competitividad deseado (Areiza V., 1999) se debe formar una infraestructura organizacional y operativa que articule las instituciones gubernamentales tales como las Secretarías de Agricultura, el Consejo de la Cadena Productiva de las Pasifloras, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) ahora AGROSAVIA y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con el sector industrial, uniendo de este modo a la agroindustria con los productores, a las instituciones académicas y de investigación, a través de la técnica de clústeres (Ramírez y Otálvaro, 2015).

### 3. Metodología utilizada

El paradigma abordado en la investigación fue interpretativista, concentrándose en realizar un análisis riguroso de las competencias gerenciales de los actores principales del sector (Gráfica 3). El tipo de razonamiento fue deductivo, (Dávila Newman, 2006; Marsh, Stoker, y Menezo, 1997). La metodología fue de orden mixto (Hernández, Fernández, y Baptista, p. 21; Pérez, 2011). En la unidad de análisis se identificaron dos tipos de actores: los líderes de las organizaciones productoras de

#### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>



153 pasifloras y los actores secundarios, representantes de las instituciones en el  
154 departamento del Huila que inciden en el sector de las pasifloras.

155

156

### Gráfica 3. Modelo investigativo

157

158

159

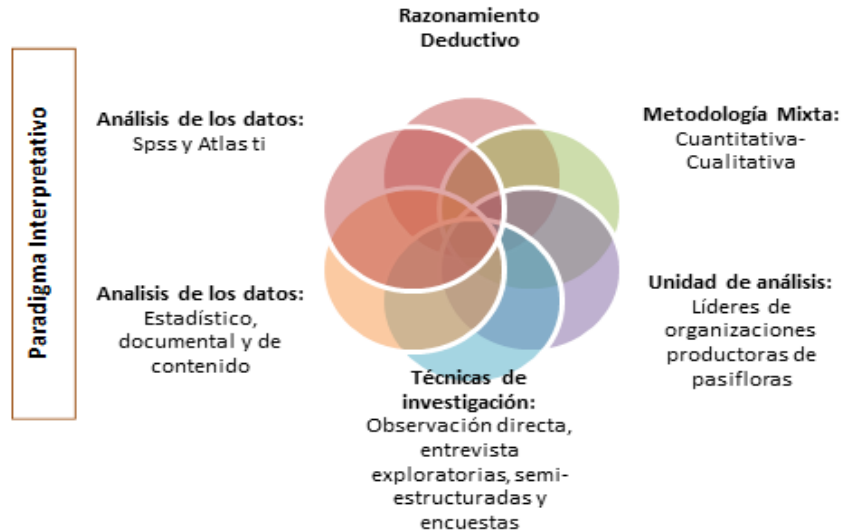
160

161

162

163

164



#### Paradigma y supuesto de la investigación

165

Fuente: Elaboración propia

166

167 Se implementaron dos tipos de entrevistas: exploratorias y semiestructuradas. La  
168 población objeto de estudio son los productores líderes de organizaciones productores  
169 y comercializadoras y los representantes de las instituciones públicas y privadas que  
170 prestan servicios y asisten al sector en el departamento del Huila.

171

172 El análisis estadístico de corte descriptivo fue utilizado en el análisis y estudio de los  
173 datos a partir del cual se realizaron inferencias y se obtuvieron conclusiones a partir  
174 de la identificación de un patrón de comportamiento general. El análisis documental  
175 hizo posible organizar, estructurar e interpretar la información para luego  
176 sintetizarlos. Para el análisis de los datos recopilados a través de los instrumentos  
177 aplicados se requirió el uso de los programas SPSS y Atlas Ti. El cuestionario  
178 adaptado fue aplicado a 15 diferentes representantes del sector de las pasifloras en  
179 los municipios de Rivera, Santa María, Bruselas, Pitalito, Algeciras, Garzón, Suaza,  
180 Palermo e Íquira; triangulando los datos con entrevistas semiestructuradas a este  
181 grupo de personas así como a miembros asociados a estas organizaciones, en total son

#### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

182 18, las cuales fueron objeto de estudio a través de las personas que presentan el  
 183 servicio de extensión y asistencia técnica de ASOHOFrucOL<sup>1</sup>.

184

185 **4. Resultados**

186

187 **4.1. Identificación de las competencias actuales de los líderes de las**  
 188 **organizaciones del sector productivo de las pasifloras en el departamento del Huila**

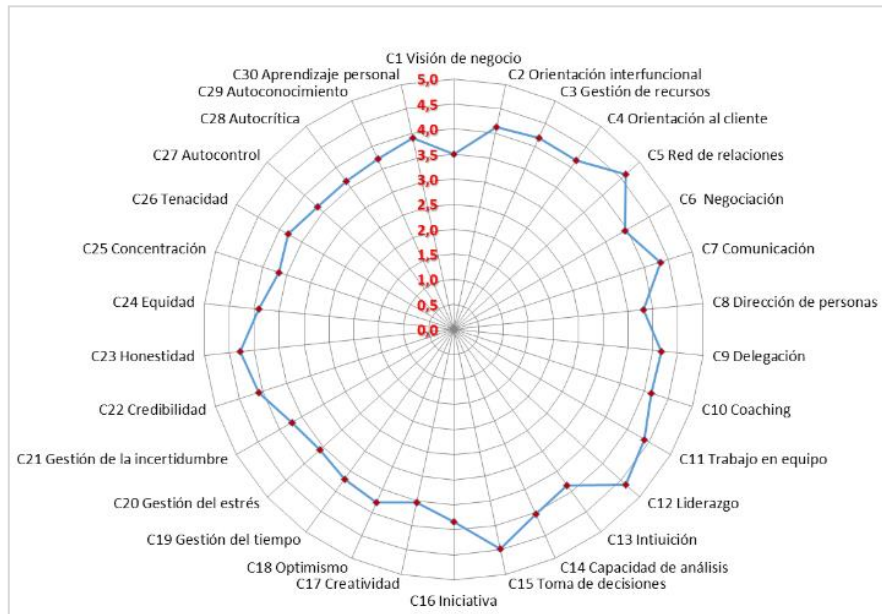
189 La identificación de las competencias actuales de los líderes de las organizaciones se  
 190 realiza a partir de la aplicación del cuestionario diseñado por Pérez López (1998)  
 191 donde se presentan tres categorías de competencias necesarias en el manejo de una  
 192 organización. Estas son: estratégicas, intratégicas y eficacia personal.

193

194 Tomando, en primera medida, los hallazgos de la aplicación del cuestionario que  
 195 evalúa un compendio de 30 competencias agrupadas en tres categorías se  
 196 identificaron para el grupo de organizaciones pertenecientes al sector de las  
 197 pasifloras las siguientes competencias (Gráfica 4), las cuales, mediante una gráfica  
 198 tipo radial se muestra el promedio de las autoevaluaciones realizadas por este grupo  
 199 de personas.

200

201 **Gráfica 4. Competencias gerenciales de los líderes productores de las**  
 202 **organizaciones productivas en el departamento del Huila**



203

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Asociación hortofrutícola de Colombia. Esta institución trabaja directamente con asociaciones de productores desde dos dimensiones: técnica con servicio de extensión y organizacional a través de un acompañamiento socioempresarial.

**¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

204

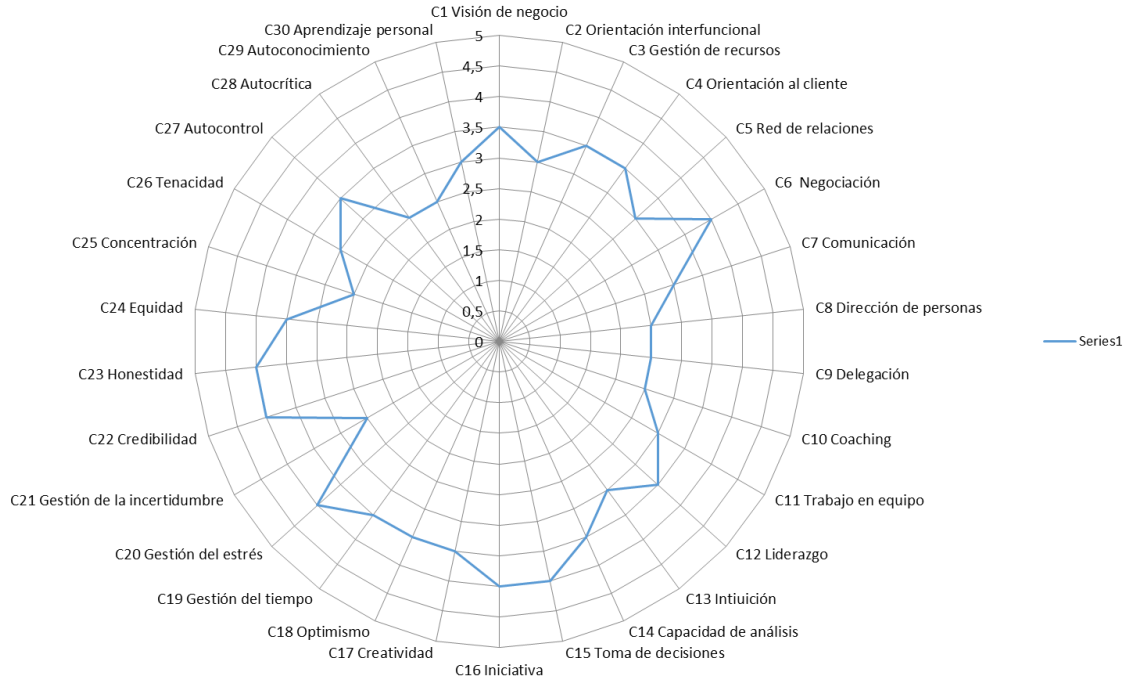
205 Buscando contrastar dicha autoevaluación se aplicó el instrumento a representantes  
206 de la institucionalidad encargada de organizar, representar, defender y fortalecer los  
207 intereses de los productores de frutas y hortalizas en el país: ASOHOFrucol.

208

209 Producto de la evaluación de las competencias a los líderes productores de estas  
210 organizaciones se estableció la gráfica (Gráfica 5) con los resultados que evidencian la  
211 percepción desde la institucionalidad respecto a las competencias gerenciales de este  
212 grupo de personas. Como resultado de la calificación promedio se observa un cambio  
213 en la tendencia que sostenía en su propia autoevaluación este grupo de personas, en  
214 donde 4 es el valor más alto que se designa dentro del grupo de las 30 competencias  
215 directivas a las competencias de negociación, toma de decisiones, iniciativa, gestión  
216 del estrés, credibilidad y honestidad. Estas son las habilidades, actitudes y  
217 capacidades que destacan a las personas que conforman la dirección en estas  
218 asociaciones productivas. Las competencias a las que se da menor calificación son  
219 orientación interfuncional, red de relaciones, comunicación, dirección de personas,  
220 delegación, coaching, intuición, capacidad de análisis, creatividad, optimismo, gestión  
221 del tiempo, gestión de la incertidumbre, concentración, autocritica y  
222 autoconocimiento (Gráfica 6 y 7).

223

224 **Gráfica 5. Evaluación de las competencias gerenciales de los líderes**  
225 **productos por parte de la institucionalidad ASOHOFrucol**



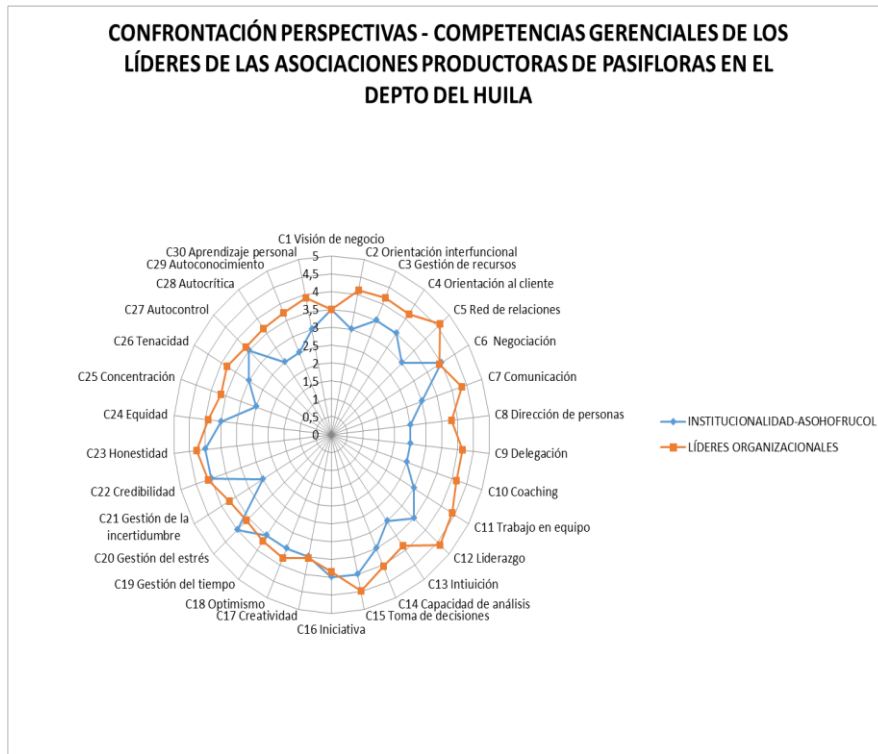
226

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

227  
228  
229

Fuente: Elaboración propia  
**Gráfica 6. Confrontación de perspectivas**



230  
231  
232  
233

Fuente: Elaboración propia.  
**Gráfica 7. Competencias actuales complementarias líderes de las organizaciones productoras del sector**

234  
235  
236  
237  
238  
239  
240  
241  
242  
243  
244  
245  
246  
247  
248



Fuente: Elaboración propia

**¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

249 La contrastación de los datos obtenidos fue posible mediante las entrevistas  
 250 semiestructuradas efectuadas a los líderes y asociados de estas organizaciones junto  
 251 con los representantes de instituciones que intervienen en el sector, a través del  
 252 método de análisis de contenido se obtuvo una mirada complementaria del grupo de  
 253 competencias directivas actuales identificadas tras la aplicación del instrumento de  
 254 evaluación.

255  
 256 De los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se determinaron 11  
 257 competencias directivas que permiten complementar el conjunto de competencias  
 258 actuales. Se configuró luego, el estado actual de las competencias directivas de los  
 259 líderes de las organizaciones productivas del sector de las pasifloras en el  
 260 departamento del Huila, de acuerdo con el cuestionario aplicado. Las once  
 261 competencias identificadas previamente corresponden a habilidades, conocimiento y  
 262 actitudes que denotan con especificidad los directivos de las organizaciones  
 263 productoras del sector pasifloras. Resulta importante denotar, que este grupo de  
 264 personas ubicadas a nivel directivo tienen un conocimiento avanzado, por lo menos  
 265 frente a sus compañeros, frente a técnicas, herramientas sobre el cultivo de pasifloras  
 266 que transfieren a la comunidad en la que se encuentran.

267  
 268 **4.2. Identificación de competencias gerenciales requeridas de los líderes**  
 269 **organizacionales del sector productivo de las pasifloras en el departamento**  
 270 **del Huila**

271 Con el análisis de contenido desarrollado (Pérez López, 1998) se delimitó un conjunto  
 272 de competencias gerenciales consideradas de acuerdo a las características de la  
 273 población que conforman las organizaciones productoras y a las necesidades o  
 274 requerimientos para ser competitivos en el sector de las pasifloras (Tabla 7). El listado  
 275 de las competencias requeridas reconoce un grupo de once competencias que  
 276 sostienen actualmente los gerentes de estas organizaciones.

277

<b>Tabla 2. Competencias Gerenciales Requeridas por los líderes -gerentes- de las organizaciones productoras del sector en el departamento del Huila</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
Determinación - Tenacidad	Capacidad y actitud para continuar con empeño y sin desistir en lo que se quiere hacer o conseguir, en aras de lograr lo que se ha propuesto.
Liderazgo	Habilidades, actitudes orientadas a guiar e influir en un grupo de personas. En pro de crear y generan un cambio en las demás personas con las que interactúan.
Conocimiento y manejo de la comunidad	Tener un profundo conocimiento de su comunidad, de las personas que la conforman en aspectos económicos, sociales y productivos especialmente.
Conocimiento técnico sobre el cultivo de	Conocimientos y saberes ancestrales y modernos respecto del cultivo de pasifloras.

**¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

pasifloras	
Resolución y Manejo de conflictos	Aprehensión de técnicas propias para evitar y solucionar conflictos propios y en su interrelación con otras personas.
Actitud de servicio	Disposición orientada en asistir y/o brindar colaboración a las personas.
Credibilidad	Actitud orientada a generar confianza entre la comunidad y su misma persona
Asistencia y dirección de reuniones	Capacidad para estructurar y moderar una reunión grupal.
Representación de la organización	Actitud orientada a ser figura representativa de la organización en distintos eventos o circunstancias que así lo ameriten.
Actitud comercial y de negociación	Conocimiento, habilidad y actitudes requeridas para establecer procesos y acuerdos de negociación
Capacidad para relacionarse	Aptitud para establecer vínculos y relaciones interpersonales y expresar sus ideas en público.
Mejorar las habilidades comunicativas	Habilidades para Hablar, escuchar, leer y escribir permitiendo participar con eficiencia y destreza en todas las esferas de la comunicación.
Control de registros y de fichas	Conocimiento sobre los documentos y fichas técnicas necesarias a diligenciar en el desarrollo del cultivo.
Gestión de recursos	Capacidad para buscar, ocuparse de la identificación de posibles fuentes de recursos para la organización y administrar los recursos económicos y financieros de la organización.
Laboriosidad	Capacidad para trabajar duro.
Responsabilidad	Actitudes y comprensiones que lo hacen consciente de sus compromisos y responsabilidades.
Equidad	Disposición a actuar con justicia y beneficio de la totalidad de los asociados.
Conocimiento del Mercado y la Comercialización	Investigación y conocimiento acerca del mercado nacional e internacional, su naturaleza, características, segmentos y etapas pertinentes para la comercialización del producto.
Conocimiento del Sector (cadena productiva, cadena de valor, actores que intervienen, clúster)	Conocimientos acerca de los eslabones que intervienen y su incidencia en la cadena productiva y de valor del sector de las pasifloras a nivel departamental, nacional e internacional.
Funcionamiento de la Organización	Comprensiones de que es una organización, características, estructura y necesidades para su funcionamiento.
Trabajo en Equipo	Habilidades y actitudes necesarias para trabajar en equipo, entender a otros y dirigir su trabajo colectivo en busca de un propósito común.
Comercialización Colectiva	Capacidad y actitudes para generar y establecer relaciones de venta de productos de orden colectivo.

### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

Establecer Lazos de Confianza-Asociatividad	Actitudes referentes para conformar y fortalecer vínculos relacionales con otras personas.
Entendimiento de los Proceso Contractuales	Conocimientos sobre la naturaleza de lo que es un contrato, los tipos de contratos, sus características, cláusulas, responsabilidades y derechos.
Gestión del Tiempo	Capacidad para definir actividades y asignar tiempos a cumplir en aras por ser eficiente con su recurso intangible.
Capacidad de Convencimiento	Aptitud y actitud orientada a incitar y mover con razones a alguien hacer algo.
Visión de Negocio	Reconocimiento de cuáles son las oportunidades, necesidades y fortalezas que se tienen para establecer negocios efectivos.
Gestión de Personas	Capacidad para acercarse a las personas, entablar vínculos con los mismos y orientar en pro de alcanzar los objetivos de la organización.
Disciplina	Persona ordenada la cual con sus hábitos y que trata de involucrarse y tener un compromiso con lo que se decide que va a hacer.
Estrategias Comerciales y de Negociación	Interés y actitud por participar en actividades comerciales de orden local y nacional.
Fomentar prácticas y cultura de asociatividad	Comprensión de las características, necesidades e implicaciones para fomentar una cultura asociativa
Independencia	Actitud para no depender de las opiniones o influencias de terceras personas.
Asumir riesgos	Actitudes orientadas a entender el riesgo, sus implicaciones e incidencia en el proceso de emprender.
Espíritu emprendedor	Aprendizaje de aptitudes y actitudes necesarias para emprender y hacer empresa.
Conocimiento sobre Certificaciones y Procesos	Apropiación de los aspectos necesarios y del proceso referente a la obtención de las certificaciones (BPA, Predio Exportador, Global Gap)
Capacidad para planear y materializar los propósitos	Conocimientos y actitud para generar
Conocimiento sobre créditos financiero	Comprensión acerca del concepto de crédito, características, tasas, intereses y costos.
Gestión de la Calidad	Aprendizaje entorno a dirigir procesos de trazabilidad en los cultivos en cada una de sus etapas, así como en la propia cadena de productiva y de valor.
Visión Colectiva	Capacidad para pensar la orientación y trabajo propio y de sus compañeros en aras de lograr objetivos y propósitos comunes.

### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

Inteligencia Emocional	Capacidad para gestionar, comprender o manejar las propias emociones.
Uso de las tics-sistemas-APPs	Apropiación y manejo de computadores (softwares), plataformas digitales a través del Internet y de los teléfonos inteligentes.
Paciencia	Actitud que permite poder soportar contratiempos y dificultades para conseguir algo.
Organización administrativa y logística	Capacidad y conocimiento acerca de las prácticas administrativas y de logística en una organización y sector.
Conocimiento de los Acuerdos Comerciales y Procesos de Exportación	Comprensión sobre las condiciones y naturaleza de un tratado amplio de impuestos, aranceles y comercio que a menudo incluye garantías de inversión y de los procesos y normatividad necesaria para realizar procesos de exportación.
Puntualidad	Capacidad, cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.
Motivar y Empoderar al Equipo	Habilidad para influir en el ánimo de las personas que conforman la organización.
Seguridad	Capacidad para brindar tranquilidad y firmeza sobre un asunto.
Estructurar/Promover una cultura organizacional	Capacidad para impulsar el desarrollo de conocimientos, ritos y símbolos que promuevan la asociatividad en la organización.
Conocimiento sobre procesos de logística	Aprehensión acerca de las actividades y fases sucesivas de operación.
Formación básica (primaria, secundaria y tecnológica)	Aprehensión de conocimientos básicos de formación educativa: leer, escribir, sumar, restar, multiplicar y dividir.
Conocimiento y manejo contable	Aproximación y conocimiento de registros y exigencias básicas contables.
Estructuración y establecimiento de acuerdos comunes	Capacidad para identificar, negociar, estructurar y orientar el desarrollo de un trato entre un grupo de personas.
Asignación de roles y División de Funciones	Comprensión de lo que es un cargo, sus funciones, autoridad, responsabilidades y beneficios dentro de una organización.
Nuevas formas de Cultivos Sostenibles Ambientalmente (biológico-orgánico)	Conocimientos orientados a la generación de cultivos orgánicos y ambientalmente responsables.
Economía y Organización Solidarias	Conocimientos orientados a comprender la naturaleza, características y funcionamiento de la economía y organizaciones solidarias en el mundo y Colombia.
Conocimiento de los Procesos de	Reconocimiento de las actividades necesarias y la diversidad de posibilidades existentes para transformar la fruta en

### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>



## Versión evaluada

Transformación Industrial	subproductos.
Agricultura Familiar	Importancia de fomentar la agricultura desde el núcleo familiar, transmitir sus conocimientos a sus hijos y familiares.
Planeación -Organizar- Ejecutar- Control	Comprensión sobre el ciclo administrativo y su interdependencia para el funcionamiento de las organizaciones.
Fomentar Relevó Generacional	Promover la trasmisión de conocimientos y saberes empíricos sobre el campo a sus hijos para que vean en el campo una forma digna y rentable de vida.
Arraigo Territorial	Fomentar la identidad y sentido de pertenencia con el territorio en donde viven.
Familias, Valores y Confianza	Propender por el fomento a la importancia y el sentido de la familia, los valores que la nutren y la necesidad de generar lazos de confianza entre ellos mismos y la comunidad.
Costos de Producción	Tener la capacidad de establecer los costos de producción, punto de equilibrio y necesidades de producción e ingresos para hacer su negocio rentable.
Formulación de Proyectos	Conocimientos básicos de la composición, estructura y elaboración de proyectos productivos.
Actividad Agropecuaria Sostenible	Conocimientos y comprensiones orientados a reconocer en su actividad agropecuaria como una labor que debe brindar ingresos que permitan asumir una vida digna.
Cambio de Mentalidad (de informal a lo formal)	Reconocer las ventajas, compromisos y la necesidad de llevar su actividad y negocios a la formalidad.
Iniciativa	Actitud-cualidad referente a iniciar a empezar con una actividad, proceso encontrar una oportunidad.
Autonomía	Capacidad para actuar según su criterio y decisión.
Habilidades empresariales	Actitudes y habilidades referentes a vislumbrar la actividad empresarial.
Habilidades comerciales	Actitudes y habilidades referentes a vender un producto.
Funcionamiento e Implementación fondos Rotatorios	Conocimiento de que es un fondo rotatorio, estructura, composición, necesidades, normatividad e implementación.
Conocimientos Financiero y Tributario	Conocimiento básico de elementos tributarios que tienen que ver con el tipo de organización que conforman y sus realidades como fami-empresa.
Implicación uso de agroquímicos-riesgos fitosanitarios	Comprensión del impacto e implicaciones naturales y para el agricultor la utilización de uso de agroquímicos.
Fuente: Elaboración propia.	

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

279 Para la elaboración del plan de mejoramiento de las competencias de este grupo de  
 280 personas se procedió a delimitar las ausencias con aquellas necesarias para hacer las  
 281 organizaciones que lideran más competitivas.

282  
 283 Para ello se gestó una revisión documental a los diferentes documentos  
 284 institucionales, comerciales y normativos a nivel regional, nacional e internacional  
 285 (tesis doctorales, investigaciones previas en el sector, informes de gestión y  
 286 desempeño de la cadena productiva nacional de las pasifloras, apuestas productivas  
 287 del departamento, artículos científicos sobre el sector, noticias comerciales y técnicas,  
 288 acuerdo de competitividad para la cadena de las pasifloras en Colombia) que  
 289 brindaron tendencias respecto a conocimientos y habilidades mínimas requeridas para  
 290 un buen desenvolvimiento en esta actividad productiva y comercial. Lo anterior junto  
 291 con el análisis estadístico y de contenido realizado, las entrevistas y cuestionario  
 292 aplicados permitieron la identificación de las competencias directivas requeridas.

293  
 294 De esta manera se ajusta su nombre y su definición conceptual, adhiriéndolas a unas  
 295 categorías como son: competencias del ser, competencias de gestión, competencias  
 296 técnicas del cultivo, competencias administrativas, competencias comerciales,  
 297 competencias comunicativas, competencias de cultura, competencias de  
 298 emprendimiento, competencias tecnológicas, competencias educativas, competencias  
 299 financieras, competencias contables y competencias en proyectos (Tabla 8).

300

<b>Tabla 8. Esquema de mejoramiento de las competencias gerenciales</b>		
<b>Tipo de competencia</b>	<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
Del Ser	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinación - Tenacidad</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Actitud de servicio</li> <li>-Credibilidad</li> <li>-Capacidad para relacionarse</li> <li>-Laboriosidad</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Equidad</li> <li>-Capacidad de convencimiento</li> <li>-Disciplina</li> <li>-Independencia</li> <li>-Asumir riesgos</li> <li>-Inteligencia emocional</li> <li>-Paciencia</li> <li>-Puntualidad</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Autonomía</li> </ul>	Hace referencia a las actitudes, habilidades, valores y principios que gobiernan el pensar y actuar del ser humano, de manera que orientan su comportamiento. Este grupo de competencias se apropian durante el proceso de formación que tienen las personas en relación con el mismo, su familia y la sociedad en la que se inscribe. Sin embargo, a lo largo de la vida pueden ser ratificados y/o reconsiderados en su interacción reflexiva, social y laboral.
Gestión	-Conocimiento y manejo de la	La gestión es una disciplina

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

	<p>comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resolución y manejo de conflictos</li> <li>-Representación de la organización</li> <li>-Gestión de recursos</li> <li>-Conocimiento del sector (cadena productiva, cadena de valor, actores que intervienen, clúster)</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Establecer lazos de confianza-asociatividad</li> <li>-Gestión del tiempo</li> <li>-Visión de negocio</li> <li>-Gestión de personas</li> <li>-Capacidad para planear y materializar los propósitos</li> <li>-Gestión de la calidad</li> <li>-Motivar y empoderar al equipo</li> <li>-Estructuración y establecimiento de acuerdos comunes</li> <li>-Fomentar relevo generacional</li> </ul>	<p>normativa e incluso praxeológica, que consiste tanto en un núcleo, las ciencias de la gestión, y una periferia, las diferentes técnicas de gestión. Ella es más una ciencia de diseño que una ciencia de análisis, en la medida en que se define más por su proyecto de conocimiento que por su objeto de conocimiento (Bialès, 2013).</p>
Técnicas del cultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento técnico sobre el cultivo de pasifloras</li> <li>-Nuevas formas de cultivos sostenibles ambientalmente (biológico-orgánico)</li> </ul>	<p>Saberes ancestrales y conocimientos técnicos apropiados por el individuo a lo largo de su actividad agrícola mediante la transferencia familiar al igual que mediante capacitación.</p>
Competencias administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistencia y dirección de reuniones</li> <li>-Control de registros y de fichas</li> <li>-Funcionamiento de la organización</li> <li>-Entendimiento de los procesos contractuales</li> <li>-Organización administrativa y logística</li> <li>-Conocimiento sobre procesos de logística</li> <li>-Asignación de roles y división de funciones</li> <li>-Planeación -organizar- ejecutar-</li> </ul>	<p>Es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre los integrantes de una organización para la toma efectiva de decisiones. Las competencias son: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal (Castrillón, Cabeza, &amp; Lombana, 2015).</p>

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

	control	
Competencias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actitud comercial y de negociación</li> <li>-Conocimiento del mercado y la comercialización</li> <li>-Comercialización colectiva</li> <li>-Estrategias comerciales y de negociación</li> <li>-Conocimiento certificaciones y procesos</li> <li>-Conocimiento de los acuerdos comerciales y procesos de exportación</li> <li>-Estructurar/promover una cultura organizacional</li> <li>-Arraigo territorial</li> <li>-Familias, valores y confianza</li> <li>-Cambiar mentalidad de lo informal a lo formal</li> <li>-Habilidades comerciales</li> </ul>	Son las habilidades, actitudes y conocimientos utilizadas por los individuos en aras de establecer relaciones de compra y venta con clientes y proveedores de manera que beneficie a los participantes de dicha relación.
Competencias comunicativas	Mejorar las habilidades comunicativas	Conjunto de habilidades y conocimientos que permiten que los hablantes de una comunidad lingüística puedan entenderse. (Hymes, 1972).
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomentar prácticas y cultura de asociatividad</li> <li>-Visión colectiva</li> <li>-Agricultura familiar</li> <li>-Actividad agropecuaria debe ser sostenible económicamente</li> </ul>	Entramado de significados compartidos que obtienen su connotación del contexto, pero que habita en la mente, dándoles una identidad cultural específica. (Millán & Sociólogo, 2000).
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Espíritu emprendedor</li> <li>-Iniciativa</li> <li>-Habilidades empresariales</li> </ul>	Conjunto de actitudes y habilidades que permiten la visualización, establecimiento de un grupo de propósitos de manera que sea posible alcanzarlos
Tecnológicas	-Uso de las tics-sistemas-APPs	Disponer de habilidades para buscar, obtener, procesar y comunicar información, y para transformarla en conocimiento.

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

Educativas	-Formación básica (primaria, secundaria y tecnológica) -Economía y organización solidarias -Conocimiento de los procesos de transformación industrial -Implicación uso de agroquímicos-riesgos fitosanitarios	Capacidad expresada mediante los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real o en otro contexto (Aguerrondo, 2009).
Financieras	-Conocimiento sobre créditos financiero -Funcionamiento e implementación fondos rotatorios -Conocimientos Financiero y Tributario	Campo de estudio de la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo (Bodie & Merton, 2003).
Contables	-Conocimiento y manejo contable -Costos de producción	Descripción y predicción del estado y la evolución económica de una entidad específica, realizada a través de métodos propios de captación, medida, valoración, representación e interpretación, para comunicar a sus usuarios información objetiva, relevante y válida para la toma de decisiones. (Meigs, Johnson, Vélez, & Meigs, 1981)
Proyectos	-Formulación de proyectos	Conocimientos en la identificación de necesidades a resolver y herramientas básicas necesarias en la estructuración básica de un proyecto.
Fuente: Elaboración propia.		

301

302

### 5. Discusión de resultados

303

Para potenciar las competencias gerenciales de los líderes del sector de las pasifloras en el departamento del Huila y convertir en realidad la apuesta productiva del mismo, es fundamental brindar y fomentar en la población rural la formación educativa básica, secundaria y tecnológica de calidad, pues es en esta fase de formación en donde se aprehenden y adaptan las herramientas esenciales para lograr la apropiación y fortalecimiento de las demás competencias y por supuesto de la

304

305

306

307

308

#### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

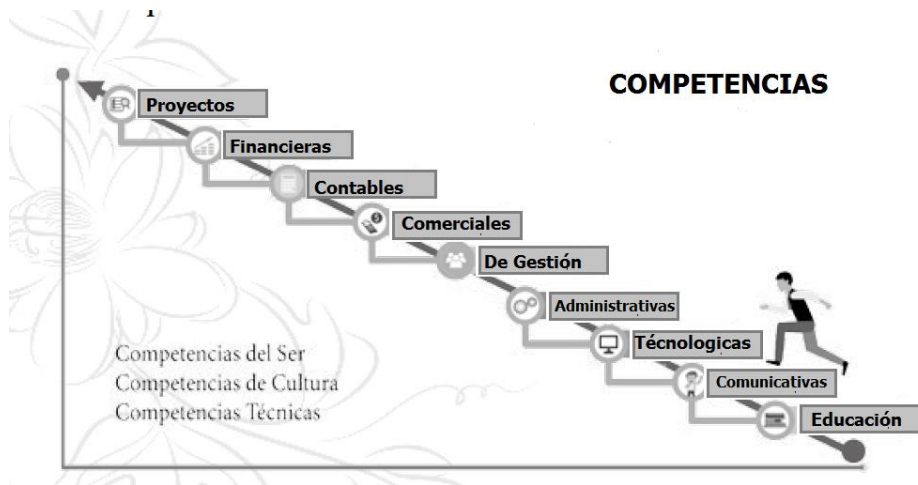
309 formación integral de este grupo de personas, como lo definen los diversos autores  
310 analizados (Levy-Leboyer y Prieto, 1997; Lussier, 2006; Zayas Agüero, 2010), entre  
311 otros.

312

313 La diferencia entre las competencias requeridas y las actuales marca un derrotero a  
314 seguir para cerrar la brecha y lograr que los líderes del sector alcancen las  
315 competencias demandas y se aporte al desarrollo de la citada cadena productiva  
316 (Gráfica 8).

317

**Gráfica 8. Esquema de mejoramiento de las competencias gerenciales**



318

Fuente: Elaboración propia.

319 Las competencias directivas como la orientación interfuncional, gestión de recursos,  
320 orientación al cliente, red de relaciones, negociación, comunicación, dirección de  
321 personas, delegación, coaching y trabajo en equipo son aquellas en las que los líderes  
322 se sienten más fuertes, destacando la toma de decisiones como otra competencia de  
323 fortaleza (Pérez López, 1998). No obstante, las competencias en las que deben  
324 trabajar son: visión de negocio, negociación, dirección de personas, intuición,  
325 capacidad de análisis, iniciativa, creatividad, gestión de la incertidumbre, gestión del  
326 estrés y la capacidad de concentración.

327

## 328 **6. Conclusiones**

329 El departamento del Huila, líder en la producción de pasifloras en Colombia, demanda  
330 el desarrollo de investigaciones científicas de orden fitosanitario, material vegetal  
331 pero también en el ámbito organizacional, competitivo y socioeconómico en el sector.  
332 Así mismo, se presenta la necesidad, producto de los resultados de la presente  
333 investigación, del desarrollo de proyectos de proyección social que permitan generar  
334 estrategias de apropiación de las competencias en este grupo poblacional y por tanto  
335 generar impactos importantes en el marco de la responsabilidad social universitaria.

336

### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

337 Resulta fundamental la apropiación del conocimiento que le permita a los agricultores  
338 entender cómo funciona el negocio de las pasifloras, cómo está estructurada las  
339 cadenas productivas y de valor, quiénes son los actores que intervienen en esta; para  
340 que tengan una visión holística del negocio más la capacidad de diseñar estrategias  
341 comerciales y empresariales de impacto. Además, el conocimiento de los procesos  
342 agroindustriales a los cuales se someten estas frutas para generar subproductos;  
343 generando emprendimientos en esta dirección de transformación y el mejoramiento de  
344 la calidad de vida de su familia.

345

346 Existe la necesidad de capacitación de las personas que conforman las asociaciones  
347 productoras y preparar el futuro relevo generacional en el sector para lograr un  
348 trabajo que beneficie colectivamente a sus asociados, impulse las asociaciones y  
349 cambie la perspectiva con que usualmente éstas se asumen generando capacidad de  
350 gestión de su propio negocio con autonomía e independencia.

351

352 Si bien los líderes de estas organizaciones se caracterizan por sostener competencias  
353 técnicas fuertes desde las cuales fundamentan su trabajo y liderazgo frente a sus  
354 compañeros y demás actores de la cadena de valor de las pasifloras. Es posible  
355 denotar las grandes debilidades que estos individuos presentan dentro del grupo de  
356 competencias relacionadas con el espíritu empresarial, la administración y gestión de  
357 organizaciones. A pesar de que la autoevaluación que realizan es bastante optimista,  
358 esta ve cuestionada con la evaluación que aplican tanto los líderes institucionales  
359 como la de sus compañeros de trabajo.

360

361 En ese orden de ideas, esta investigación no solo describe, explora y explica las  
362 competencias directivas de los líderes de las organizaciones del sector de las  
363 pasifloras en el departamento del Huila, sino que propone una estrategia de  
364 intervención que permita apropiar, fortalecer y promover la competitividad de estos  
365 actores en la cadena de valor de las pasifloras en el Huila y en Colombia.

366

### 367 **6. Conflicto de intereses**

368 The authors declare no conflict of interest.

369

### 370 **7. Fuente de financiación**

371 Esta investigación fue financiada por la Vicerrectoría de Investigación y Proyección  
372 Social de la Universidad Surcolombiana, desarrollada por los investigadores y  
373 miembros del Grupo PYMES de la Facultad de Economía y Administración.

374

### 375 **8. Referencias**

376 Areiza V., C. A. (1999). Algunas reflexiones para comercializar perecederos (el caso de  
377 las frutas). *Estudios Gerenciales*, (72), 13-22. Recuperado de  
378 [https://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/careiza\\_reflexiones-perecederos.pdf](https://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/careiza_reflexiones-perecederos.pdf)

#### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

- 379 Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective*  
380 *performance*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- 381 Cámara de Comercio de Neiva. (2010). *Plan regional de competitividad del*  
382 *departamento del Huila*. Neiva, Colombia: Corporación Huila Futuro.
- 383 Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del  
384 proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext).  
385 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- 386 Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la*  
387 *productividad y la competitividad. Documento regional Huila*. Bogotá, Colombia:  
388 Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas (DNP). Recuperado de  
389 <https://ccneiva.org/storage/2019/07/Agenda-Integrada-CCTI-Huila.pdf>
- 390 García-Lombardía, P., Cardona, P., y Chinchilla, M. N. (2001). *Las competencias*  
391 *directivas más valoradas*. Recuperado de [https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-](https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-01-4.pdf)  
392 [01-4.pdf](https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-01-4.pdf)
- 393 Gil T., H. (2016). *Las competencias laborales funcionales: una estrategia para*  
394 *apoyar el logro de la apuesta productiva del sector de las pasifloras en el*  
395 *Departamento del Huila*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.  
396 Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/54176/>
- 397 Gobernación del Huila. (2006). *Acuerdo de competitividad cadena productiva*  
398 *frutícola*. Neiva, Colombia: Gobernación del Huila. Recuperado de  
399 [http://www.huila.gov.co/documentos/A/acuerdo\\_regional\\_fruticola\\_2008.pdf](http://www.huila.gov.co/documentos/A/acuerdo_regional_fruticola_2008.pdf)
- 400 Gobernación del Huila. (2015). *Agenda interna de productividad y competitividad*  
401 *del Huila. Grupo de trabajo para la actualización de la agenda interna de*  
402 *productividad y competitividad*. Huila, Colombia: Cámara de Comercio. Neiva.
- 403 Gobernación del Huila. (2017). *Publicaciones-Economía*. Recuperado de  
404 <http://www.huila.gov.co/publicaciones/148/economia/>
- 405 Gutiérrez-Guzmán, N., Serra, J. A., y Dussan-Sarria, S. (2012). Priorización de  
406 factores críticos para implantar buenas prácticas agrícolas en pequeños  
407 productores. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9(69). Recuperado de  
408 <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/4374>
- 409 Hernández, R., Fernández, C. B., y Baptista, L. P.(2014). *Metodología de la*  
410 *Investigación (6 vers.)*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill/Interamericana  
411 Editores, S.A. de C.V.
- 412 Levy-Leboyer, C., y Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona,  
413 España: Gestión Barcelona.

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>



## Versión evaluada

- 414 Lussier, R. N. (2006). *Management fundamentals: Concepts, Applications, Skills*  
415 *Development* (Vol. 3<sup>rd</sup> edi.). United States of America: Thomson South-Western.
- 416 Marsh, D., Stoker, G., y Menezo, J. C. (1997). *Teoría y métodos de la ciencia*  
417 *política*. Madrid, España: Alianza Madrid.
- 418 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Cadena de Pasifloras,*  
419 *Indicadores e Instrumentos, Mayo - Junio 2018*. Recuperado de  
420 [https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2018-05-](https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2018-05-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf)  
421 [30%20Cifras%20Sectoriales.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2018-05-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf)
- 422 Niño, J. J. M., Niño, C. M., Rodríguez, J. O., y Oviedo, L. R. (2013). Entre el  
423 consenso y el disenso. Una mirada a las competencias gerenciales desde la  
424 academia y la empresa. *Poliantea*, 4(7). Recuperado de  
425 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4784619>
- 426 Parra, M., Aguilera, A., Escobar, W., Rubiano, V., y Rodríguez, A. (2011). *Agenda*  
427 *prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de*  
428 *granadilla en el departamento del Huila*. Neiva, Colombia: Corporación Cepass.  
429 Recuperado de <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12689>
- 430 Parra M., M. (2012). *Acuerdo de competitividad para la cadena de pasifloras en*  
431 *Colombia* (pp. 26). Recuperado de  
432 [https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Normatividad/004%20-%20D.C.%20-](https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Normatividad/004%20-%20D.C.%20-%20Acuerdo%20de%20Competitividad%20Cadena%20Pasifloras.pdf)  
433 [%20Acuerdo%20de%20Competitividad%20Cadena%20Pasifloras.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Normatividad/004%20-%20D.C.%20-%20Acuerdo%20de%20Competitividad%20Cadena%20Pasifloras.pdf)
- 434 Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao,  
435 España: Ediciones Deusto.
- 436 Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación:  
437 Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15-29. Recuperado  
438 de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- 439 Ramírez, L. N., y Otálvaro, Á. M. (2015). Evaluación de competencias de las  
440 regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras  
441 en Colombia. *Universidad & Empresa*, 17. Recuperado de  
442 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243060004>
- 443 Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for*  
444 *superior performance*. New York: USA: John Wiley & Sons.
- 445 Tomta, D., y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las  
446 Mipymes. *Criterio Libre*, 7(11), 145-164. Recuperado de  
447 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3227605.pdf>

### ¿Cómo citar este artículo?

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>

## Versión evaluada

448 Zayas Agüero, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección*  
449 *de personal*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2010e/826](http://www.eumed.net/libros/2010e/826)

### **¿Cómo citar este artículo?**

Gil Tovar, H., & Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the *Passifloraceae* production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>