



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS  
ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS  
AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**

**AUTORAS:**

**ING. SILVIA PATRICIA MURILLO CEDEÑO  
ING. JESSICA VIVIANA VÉLEZ GANCHOZO**

**TUTORA:**

**ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, Dra. C**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2019**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Silvia Patricia Murillo Cedeño y Jessica Viviana Vélez Ganchozo, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración, cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**ING. SILVIA P. MURILLO CEDEÑO**

.....  
**ING. JESSICA V. VÉLEZ GANCHOZO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Columba Consuelo Bravo Macías, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido desarrollado por Silvia Patricia Murillo Cedeño y Jessica Viviana Vélez Ganchozo, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Dra. C.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por Silvia Patricia Murillo Cedeño y Jessica Viviana Vélez Ganchozo, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ERNESTO NEGRÍN SOSA,  
Dr. C.

**MIEMBRO**

.....  
EVIS LIZETT DIÉGUEZ  
MATELLÁN, Dra. C.

**MIEMBRO**

.....  
CECILIA PARRA FERIÉ, Dra. C.

**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

Este logro académico lo alcancé gracias al aporte de personas especiales y reconocidos profesionales que estuvieron conmigo en este periodo estudiantil.

Mis sentimientos de gratitud sincera y eterna a Dios, por permitirme vivir día a día y estar a mi lado siempre;

A mi familia y amistades por apoyarme a alcanzar mis sueños, convirtiéndose en el aliento que necesitaba para continuar;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que me dio la oportunidad de desarrollar mis conocimientos profesionales;

A mi compañera de estudios Jessica Vélez, a mi estimada tutora Dra. C. Columba Bravo y a los respetables miembros del tribunal, por la paciencia, aportes científicos y los ánimos brindados para desarrollar y culminar este grado académico.

.....  
**ING. SILVIA P. MURILLO CEDEÑO**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios guía suprema de nuestro accionar por obsequiarme la vida;

A mis padres Estrella Ganchozo Sabando y Jimmy Vélez Solórzano por motivarme a emprender este reto de superación personal, a su vez, brindarme el apoyo durante todo este proceso;

A mi esposo José Antonio Rojas Delgado quien respetó, colaboró e impulsó este proyecto de progreso profesional y día a día arrimó su hombro para alcanzar la meta;

A mi compañera de trabajo de titulación Silvia Murillo Cedeño, por ser el soporte incondicional en el desarrollo de la investigación, y

A la Tutora Dra. C. Columbra Bravo Macías; miembros del tribunal Dra. C. Cecilia Parra Ferié, Dr. C. Ernesto Negrín Sosa y Dra. C. Evis Diéguez Matellán por el acompañamiento que dieron estructura y sentido técnico-científico al trabajo, fruto del esfuerzo, constancia y deseos de aportar al entorno.

.....  
**ING. JESSICA V. VÉLEZ GANCHOZO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo con especial amor a la bendición más grande que Dios me pudo dar, quien de ahora en adelante será el motivo de cada paso y logro que consiga en mi vida: mi hija/o, también va dedicado a mis personas favoritas, y a todos quienes me estiman y creen en mí.

.....  
**ING. SILVIA P. MURILLO CEDEÑO**

## DEDICATORIA

Este logro se los dedico con mucho amor a mis tesoros: Viviana Anthonella Rojas Vélez, Thobias Didier Rojas Vélez, Rose Liliana Rojas Vélez, quienes conforman mi motor de vida, fortaleza y deseos de superación personal y profesional. También a mi esposo por ser el pilar firme en aquellos momentos de flaqueza con cuyas palabras y acciones reconfortó los días grises.

.....  
**ING. JESSICA V. VÉLEZ GANCHOZO**



## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS .....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiii
CONTENIDO DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN .....	xvii
PALABRAS CLAVES .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
KEY WORDS .....	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	7
2.1. LAS ORGANIZACIONES .....	8
2.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN .....	9
2.1.2. MIPYMES.....	11
2.1.3. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS.....	17
2.1.4. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS .....	19
2.2. COMPETENCIAS .....	21
2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	22
2.2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	24
2.2.3. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS .....	26

2.2.4. MODELOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	27
2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	30
2.3.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	32
2.3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	33
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	37
3.1. UBICACIÓN.....	37
3.2. DURACIÓN.....	37
3.3. VARIABLE EN ESTUDIO.....	38
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.6.1. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.9.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.....	45
3.9.2. FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AVÍCOLAS. ....	45
3.9.3. FASE III. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS. ....	47
3.9.4. FASE IV. PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
4.1. RESULTADOS.....	50
4.1.1. DESARROLLO DE LA FASE I - CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.....	50
4.1.2. DESARROLLO DE LA FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AVÍCOLAS. ..	74
4.1.3. DESARROLLO DE LA FASE III. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.....	85
4.1.4. DESARROLLO DE LA FASE IV – PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	106
4.2. DISCUSIÓN.....	109

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
5.1. CONCLUSIONES .....	112
5.2. RECOMENDACIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍA .....	115
ANEXOS.....	126

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de organizaciones.....	9
Tabla 2. Clasificación de las actividades económicas. ....	14
Tabla 3. División y grupo de la Sección “A” .....	16
Tabla 4. Criterios y perspectivas del concepto de competencias .....	22
Tabla 5. Clasificación de las competencias .....	23
Tabla 6. Ficha de evaluación de competencias.....	29
Tabla 7. Tipos de investigación a emplearse .....	39
Tabla 8. Métodos de investigación seleccionados.....	40
Tabla 9. Técnicas seleccionadas para la investigación .....	41
Tabla 10. Avícolas investigadas .....	51
Tabla 11. Identificación de avícolas activas .....	52
Tabla 12. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable cartera de producto.....	55
Tabla 13. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable especificación del producto .....	56
Tabla 14. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable jerarquía organizacional.....	57
Tabla 15. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable información del gerente.....	61
Tabla 16. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Género del gerente.....	62
Tabla 17. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Nivel Académico del Gerente.....	63
Tabla 18. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Zona de Residencia del Gerente.....	64

Tabla 19. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Años de experiencia del Gerente en el cargo.....	65
Tabla 20. Centro de clústeres iniciales.....	67
Tabla 21. Historial de iteraciones <sup>a</sup> .....	68
Tabla 22. Clúster de pertenencia .....	68
Tabla 23. Centros de clústeres finales .....	69
Tabla 24. Caracterización MIPYMES según información de centro clúster final...	70
Tabla 25. Distancias entre centros de clústeres finales .....	71
Tabla 26. Número de casos en cada clúster .....	71
Tabla 27. Matriz para selección de avícolas por conveniencia .....	72
Tabla 28. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos .....	74
Tabla 29. Coeficiente de conocimiento (Kc).....	75
Tabla 30. Patrón estándar para calcular (Ka).....	76
Tabla 31. Coeficiente de argumentación (Ka) .....	76
Tabla 32. Coeficiente de Competencia (K).....	76
Tabla 33. Estadísticos descriptivos de la selección de competencias .....	78
Tabla 34. Rangos.....	79
Tabla 35. Estadísticos de prueba .....	80
Tabla 36. Constructo de Competencias Organizacionales .....	80
Tabla 37. Filosofía Organizacional de las MIPYMES seleccionadas .....	82
Tabla 38. Filosofía aprobada de la Avícola AVIBURZ .....	83
Tabla 39. Filosofía aprobada de la Avícola MARCOS VIVANCO .....	84
Tabla 40. Competencias identificadas para la muestra objeto de estudio .....	84
Tabla 41. Validación del instrumento realizada por los expertos. ....	86
Tabla 42. Transformación de la escala por aplicación método Estanino .....	88
Tabla 43. Estadísticas de fiabilidad – Avícola Marcos Vivanco .....	89
Tabla 44. Calidad al Trabajo-Avícola MARCOS VIVANCO .....	89
Tabla 45. Compromiso-Avícola MARCOS VIVANCO.....	90
Tabla 46. Perseverancia-Avícola MARCOS VIVANCO .....	91
Tabla 47. Orientación al cliente - Avícola MARCOS VIVANCO .....	92
Tabla 48. Innovación-Avícola MARCOS VIVANCO.....	93
Tabla 49. Empoderamiento o Empowerment-Avícola MARCOS VIVANCO .....	94
Tabla 50. Estadística de fiabilidad – Avícola AVIBURZ .....	95
Tabla 51. Orientación a los Resultados-Avícola AVIBURZ.....	96

Tabla 52. Calidad al trabajo-Avícola AVIBURZ .....	97
Tabla 53. Compromiso-Avícola AVIBURZ.....	98
Tabla 54. Orientada al cliente-Avícola AVIBURZ .....	99
Tabla 55. Innovación-Avícola AVIBURZ.....	100
Tabla 56. Análisis de brechas Avícola MARCOS VIVANCO .....	101
Tabla 57. Análisis de brechas Avícola AVIBURZ .....	102
Tabla 58. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal ....	104
Tabla 59. Preguntas sobre el Organigrama Estructural de la entrevista.....	107

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaborado por las autoras...7	
Figura 2. Jerarquía de la sección "A" del Código CIU. Fuente: Recuperado de INEC (2010). .....	16
Figura 3. Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias. Fuente: Martínez (2013).....	33
Figura 4. Mapa de Manabí. Fuente: Recuperado de Google Maps .....	37
Figura 5. Procedimiento para determinar las competencias en MIPYMES avícolas. Fuente: Adaptado a partir de "Procedimiento específico para determinar las competencias organizacionales" por Bravo (2018).....	46
Figura 6. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales. Fuente: a partir de "Desarrollo del talento humano. Basado en competencias "por Alles (2014) y "Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servicios de restauración" por Parra, Rhea y Gómez (2018).....	48
Figura 7. Años de servicio de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras.....	53
Figura 8. Número de puestos de trabajos en las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	54
Figura 9. Análisis estratégico de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	55
Figura 10. Cartera de productos de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	56

Figura 11. Especificación de productos de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	57
Figura 12. Jerarquía organizacional de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	58
Figura 13. Cantidad de trabajadores de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	59
Figura 14. Resultados de las variables de información de los trabajadores. Fuente: Elaborado por las autoras .....	60
Figura 15. Información del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	62
Figura 16. Género del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	63
Figura 17. Nivel académico del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	64
Figura 18. Zona de Residencia del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras .....	65
Figura 19. Años de experiencia del Gerente en el cargo de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras.....	66
Figura 20. Filosofía Organizacional de las MIPYMES seleccionadas. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	82
Figura 21. Competencias identificadas para la muestra objeto de estudio. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	85
Figura 22. Calidad al Trabajo Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	90
Figura 23. Compromiso Avícola Marcos Vivanco. Fuente: Elaborado por las autoras.....	91
Figura 24. Perseverancia - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras.....	92
Figura 25. Orientación al cliente - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras .....	93
Figura 26. Innovación - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras.....	94
Figura 27. Empoderamiento o Empowerment - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras .....	95

Figura 28. Orientación a los resultados - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	96
Figura 29. Calidad al trabajo - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	97
Figura 30. Compromiso - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	98
Figura 31. Orientación al cliente - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	99
Figura 32. Innovación - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras ..	100
Figura 33. Análisis de brechas Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras ..	101
Figura 34. Análisis de brechas Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras ..	103
Figura 35. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal. Fuente: Elaborado por las autoras ..	105
Figura 36. Organigrama estructural de la Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	108
Figura 37. Organigrama estructural de la Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras. ....	108

## **CONTENIDO DE ANEXOS**

ANEXO 1. Registro de avícolas de la zona Norte de Manabí. Año 2015.....	127
ANEXO 2. Ficha de Caracterización .....	129
ANEXO 3. Guía de entrevista .....	130
ANEXO 4. Matriz de caracterización con datos .....	135
ANEXO 5. Procedimiento de selección de los expertos .....	138
ANEXO 6. Instrumento para selección de competencias organizacionales.....	142
ANEXO 7. Trámite para la aprobación de los elementos de Filosofía de las Avícolas objetos de estudio.....	147
ANEXO 8. Entrevista al Gerente o dueño de la MIPYME objeto de estudio. ....	149
ANEXO 9. Instrumento para la validación de competencias.....	151
ANEXO 10. Evaluación del instrumento para la validación de competencias .....	156

ANEXO 11. Instrumento para la evaluación de competencias en AVÍCOLA AVIBURZ. ....	157
ANEXO 12. Ficha para el proceso de reclutamiento y selección .....	159
ANEXO 13. Entrevista para definir historia de las avícolas seleccionadas .....	160
ANEXO 14. Trámite para la aprobación de la Estructura Organizacional de la Avícola Marcos Vivanco. ....	162
ANEXO 15. Manuales de Competencias para las avícolas seleccionadas .....	164
ANEXO 16. Oficio de entrega del Manual de Competencias Organizacionales a las avícolas seleccionadas. ....	178
ANEXO 17. Evidencias fotográficas de la investigación .....	179



## **RESUMEN**

Este trabajo tuvo como objetivo principal determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí para la contribución a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano. Para ello se desarrolló una investigación con enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se extrajeron las cualidades del objeto de investigación para luego transformarlos a valores mediante el tratamiento respectivo de tipo no experimental; además se aplicó la investigación bibliográfica que permitió recolectar información de los diferentes textos relacionados al trabajo; de campo, ya que se acudió a los lugares de los hechos para recabar datos desde las fuentes primarias. Se emplearon como métodos generales el inductivo, deductivo, descriptivo, y como métodos específicos el Delphi para la selección de las competencias organizacionales, el método Estanino para el procesamiento de las encuestas aplicadas a los empleados el que permitió transformar los datos a información manejable y resultados fidedignos; de igual manera, se aplicaron técnicas y herramientas que hicieron operativos a los métodos tales como: entrevista, encuesta, ficha de caracterización y los sistemas informáticos SPSS, VISIO. Dando como resultado, que las competencias organizacionales para las Avícolas de la zona Norte de Manabí fueron: Orientación a los resultados, Calidad al trabajo, Compromiso, Ética, Perseverancia, Orientación al Cliente, Innovación, Empowerment e Integridad. Para el desarrollo de la investigación, se seleccionaron las empresas avícolas MARCOS VIVANCO y AVIBURZ a las que finalmente se les elaboran el Manual de Competencias que contribuya a un eficiente y eficaz proceso de reclutamiento y selección.

## **PALABRAS CLAVES**

Reclutamiento, selección, talento humano.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work was to determine the organizational competencies of the small and medium-sized agro-productive poultry companies in the northern area of Manabí for the contribution to the management of the recruitment and selection of human talent. For this purpose, an investigation with qualitative-quantitative approach was developed, since the qualities of the object of investigation were extracted and then transformed to values by means of the respective non-experimental treatment; in addition, the bibliography was applied which allowed to collect information from the different texts related to the work; field, since they went to the facts places to collect data from primary sources. The general methods were the inductive, deductive, descriptive, and as specific methods the Delphi, for the selection of organizational competencies the Estanino method for processing the surveys was applied to employees which allowed to transform the data to manageable information and reliable results. In the same way, techniques and tools were applied that made operational methods such as: interview, survey, characterization sheet and SPSS, VISIO computer systems. As a result, the organizational competencies for Poultry in the northern area of Manabí were: Results orientation, Work quality, Commitment, Ethics, Perseverance, Customer Orientation, Innovation, Empowerment and Integrity. For the development of the research, the MARCOS VIVANCO and AVIBURZ poultry companies were selected, which are finally prepared with the Competency Manual that contributes to an efficient and effective recruitment and selection process.

## **KEY WORDS**

Recruitment, selection, human talent.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A través del tiempo, el escenario socioeconómico de las organizaciones que desean conseguir el éxito es más dinámico y exigente, por ende, la búsqueda de factores claves de desarrollo resulta necesario para afrontar gran parte de los problemas como: personal poco alineado a las políticas y objetivos organizacionales, donde realizan su trabajo de manera desinteresada, no produciendo beneficios y mucho menos valor agregado a las organizaciones, lo cual pone en riesgo la competitividad de las organizaciones (Luna y Guzmán, 2011).

A nivel mundial, contar con empresas cuyo desempeño sea eficiente y eficaz demostrando altos niveles de competencias, es un desafío; para Sandoval, Montaña y Ramos (2012) esto orientó a las empresas a enfocar la mirada al entorno de la organización y a sus condiciones internas, capaces de generar un plus que le garantice la sostenibilidad en el tiempo.

Dado que sin la identificación de competencias organizacionales, difícilmente podrán generar diversos beneficios como: conocer los hábitos de conducta que posibilitan a cada individuo a trabajar mejor, aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo dentro y fuera de la organización (Vallejo, 2015); es así, que algunas investigaciones indican que los procesos de la Gestión del Talento Humano requieren bases sólidas para su desarrollo, y es donde el enfoque de competencias entra en acción (Lorenzo, Marsán y Sánchez, 2016).

En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), por ser organizaciones de menor tamaño, para mantenerse y consolidarse en el mercado necesitan armar estrategias; sin embargo, el panorama general muestra que estas organizaciones poseen bajos niveles de productividad, débiles tasas de crecimiento económico, escasa planificación estratégica y proceso de gestión del talento humano deficiente, lo que ocasiona un

estancamiento (Bujanda, Ruíz y Guevara 2014), efectos que se pueden atribuir a la necesidad de establecer competencias organizacionales como instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de la misma.

No obstante, las competencias de cada organización dependerán en gran medida de múltiples factores como: los productos que provee, los procesos que desarrolla, los medios de producción, los recursos que transforma, los valores de su gente y su cultura organizacional; por ello, las competencias a emplear y su importancia es relevante y estará vinculada a los objetivos trazados y al proceso sobre el cual actúa (Azcuay, Siverio y Rodríguez, 2017). Es así, que al no tener definidas las competencias organizacionales o esenciales se minimiza la eficiencia del recurso humano al no reclutar y seleccionar al personal con base en competencias y se retrasa el proceso de su gestión.

El sector de las MIPYMES agroproductivas avícolas aporta a la economía de la provincia; sin embargo, con el pasar de los años, algunas de ellas se han visto en la necesidad de cerrar sus actividades, otras han evolucionado y marcado tendencia, pero este crecimiento se está dando con vacíos parciales o totales al no tener definidas las competencias organizacionales o esenciales según su campo de acción, por consiguiente al no aplicarlas en el proceso de reclutamiento y selección del personal, producto del desconocimiento y desinterés de revestir con legalidad y calidad los procesos y de la poca importancia que se le está dando al talento humano de estas organizaciones, generando un desarrollo sin bases administrativas y un clima laboral superficial (Comercio Exterior del Ecuador, 2015 y Bravo, 2018). Con estos antecedentes las autoras plantearon la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas del sector avícola que contribuirán a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Las competencias organizacionales, aunque no son un área de investigación desconocida a nivel mundial, han tenido mayor auge en las empresas y

organizaciones de economías desarrolladas, mientras que en economías emergentes recién se incursiona en este enfoque como clave del éxito, y las organizaciones “para ser exitosas necesitan desarrollar competencias que se perciban como valiosas por los clientes, resulten difíciles de imitar y distingan a la empresa” (Soto, Durán, López, Caballero y Becerra, 2016). Para el logro de los objetivos de todas las organizaciones de acuerdo a Pérez (2013), al recurso humano se le debe dar su lugar como miembro de la empresa, lo que motiva y desarrolla personas competentes, quizás mucho más comprometidas y efectivas, sobre todo en la capacidad para convertir el talento individual en organizativo.

Las empresas ecuatorianas no están lejos de estas iniciativas, debido a que algunas han brindado la apertura para aplicar investigaciones en esta área, y cuya metodología empleada ha permitido obtener resultados positivos para la toma de decisiones y la administración en general. En soporte a lo antes descrito Granja (2015) en su investigación indica que “El Ecuador atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional buscando redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general, tiene la necesidad de fortalecer el fomento del ser humano, pues éste debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del Ecuador”.

En el aspecto legal esta investigación se sustenta en los articulados descritos por la Constitución de la república Ecuatoriana:

- Art. 33: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.
- Art. 276, numeral 2, con respecto al Régimen de Desarrollo, establece “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”.

- Art. 325.-El Estado garantizará el derecho al trabajo. “Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”.

Ante lo expresado, es importante poner especial atención en las competencias organizacionales y formar trabajos acordes a las actitudes y aptitudes del talento humano de la empresa, para que se mantenga estable en el tiempo.

Además, como soporte de la investigación, se consideran objetivos y política del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021:

- Objetivo 1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
- Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.
- Política 1.2 “Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones.

Económicamente, la determinación de las competencias mejorará al sector avícola de las MIPYMES agroproductivas, con la disminución notable del ausentismo y rotación del personal, para obtener un entorno organizacional con colaboradores más motivados y comprometidos, logrando el aumento del desempeño y productividad, sin descuidar las necesidades de formación específicas. “Autores como: Mc Clelland (1989), Gallart & Jacinto (1995), Alles (2013), Zarifian (2001), estiman que la gestión del talento humano a través de la gestión por competencias mejora la productividad en el desempeño individual, grupal y organizacional” (como se citó en Granja, 2015).

Desde el punto de vista teórico, La Norma Cubana 3000 (2017) define a la competencia organizacional como un conjunto de características, vinculadas a la conducta o conductas de su capital humano, cuya esencia es el conocimiento, valores y experiencias adquiridas, permitiendo lograr ventajas competitivas para contribuir eficiente y eficazmente al desarrollo integral y de calidad de la

organización (citado por Bravo, 2018); para McClelland, las competencias son un conjunto de variables predictoras del desempeño que no están necesariamente relacionadas con raza, género, o nivel socioeconómico, si no que están articuladas con el potencial interno de la persona, y que le posibilitan ser productivas en un determinado contexto (citado por Rey y Acosta 2013).

Referente a la perspectiva social, esta investigación ayudará a la satisfacción del personal interno y externo con un ambiente laboral armonioso, implementando un medio de competencias exitosas que permitan desarrollar de manera integral una ventaja competitiva frente a sus grupos de intereses. Así como lo manifiesta Escobar (2015) la competencia “Es el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos”.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí para la contribución a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar a las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí.
- Identificar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas.
- Evaluar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas.
- Proponer un manual de competencias para la contribución a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Con la determinación de las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas del sector avícola de la Zona Norte de Manabí se contribuirá a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano.



## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

A través de la figura 1. hilo conductor, se presentan los temas que sustentan el trabajo investigativo: “DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ”.

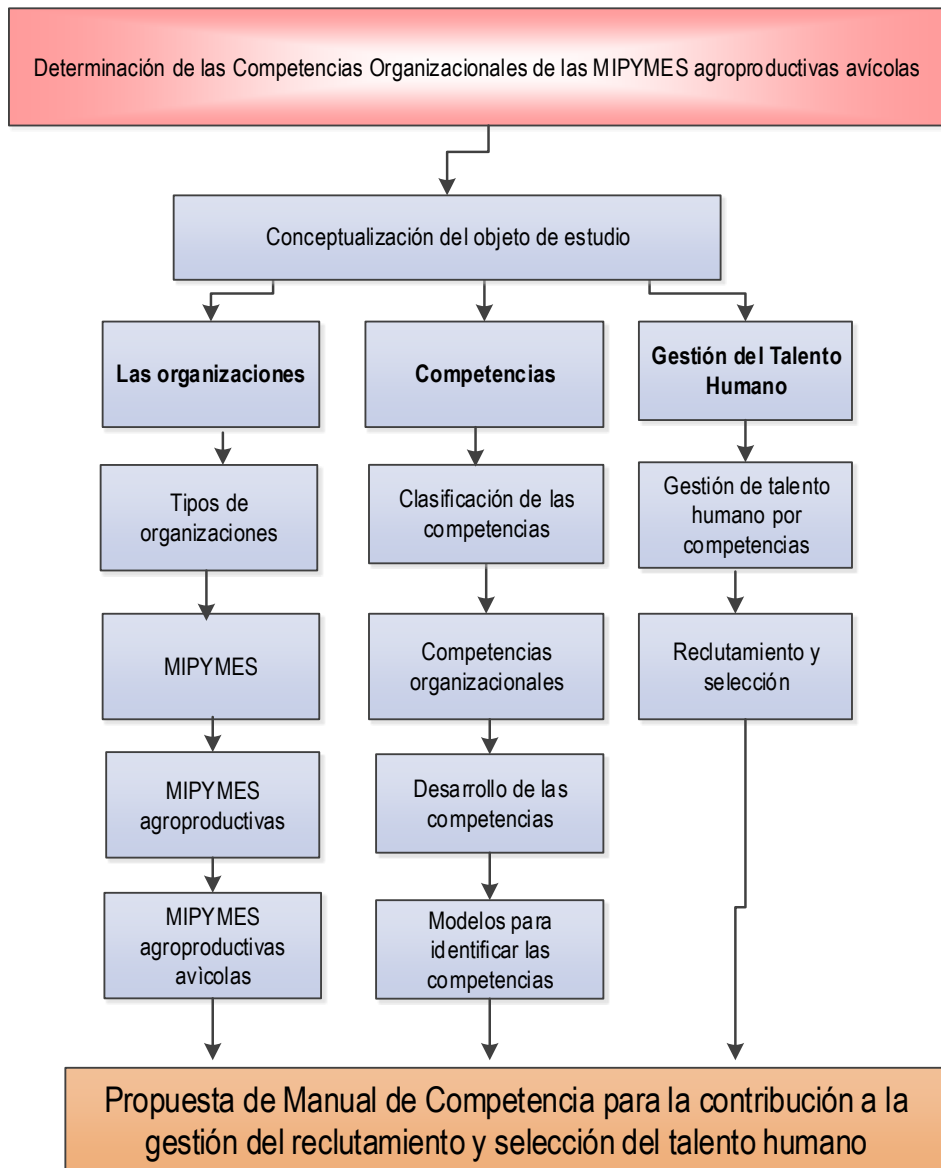


Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaborado por las autoras

## 2.1. LAS ORGANIZACIONES

La concepción actual de las organizaciones se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en un clúster del conocimiento.

La investigación realizada por Velásquez (2013), con respecto a las organizaciones, sostiene: que son un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

Según Zapata, Mirabal y Canet (2015) “un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve” (p. 787).

Por lo que se coincide con Cruz y Calderón (2015) “el cambio se ha convertido en una variable estratégica en el desarrollo de las organizaciones, por cuanto se espera que las empresas sometidas a procesos de transformaciones aumenten su nivel competitivo al incorporar nuevas tecnologías y desarrollar competencias organizaciones y ventajas competitivas” (p. 27).

Así mismo Jáuregui (2015), expresa: las organizaciones poseen componentes esenciales como ejemplo el Ápice Estratégico, cuya función es hacer que la organización cumpla con sus objetivos y desarrolle sus actividades eficientemente sin descuidar los intereses de las personas que la integran. Para otros autores, las organizaciones diseñan sus propios esquemas de manera

general para desarrollar competencias organizacionales y ventajas competitivas (Pardo y Días 2014).

En relación con lo expuesto, se determina que las organizaciones son sistemas abiertos que mantienen permanentes transacciones en su ambiente, el mismo que influye en su durabilidad y sostenibilidad en el mercado. Las que consiguen mantenerse son aquellas que desarrollan competencias organizacionales y ventajas competitivas, es decir que logran mejorar su velocidad reactiva y saben aprovechar las nuevas oportunidades que los constantes cambios de la globalización les ofrecen, contando con un personal apto y capacitado.

Además, las organizaciones son heterogéneas y diversas, por tanto, dan la pauta a una amplia variedad de tipos, los que varían en función del tamaño, forma jurídica, sector al que pertenecen, o según su origen de capital. Considerando esto, en el siguiente epígrafe se detalla con mayor precisión este tema, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible.

### 2.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Mediante una compilación teórica sobre las organizaciones, permitió a las autoras identificar su clasificación, la cual se ve influenciada por aspectos como: según su tamaño, sector productivo o forma jurídica, por lo que una clasificación fija y uniforme es imposible, debido a que esta es heterogénea. A pesar de esto, se realizará una clasificación de los diferentes tipos de organizaciones más habituales del mercado:

Tabla 1. Tipos de organizaciones

Autores	Año	Definiciones
Tirado	2015	En su investigación resume tres criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizaciones grandes y pequeñas.</li> <li>● Organizaciones nacionales, regionales y locales.</li> <li>● Organizaciones generales y especializadas.</li> </ul>
Cruz y Calderón	2015	Las organizaciones pueden dividirse de diferentes formas según los parámetros que elijan para hacerlo. Dependiendo de la forma jurídica, el tamaño que posean y de dónde provenga el capital aportado: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Según su forma jurídica.</b> La forma jurídica determina el número de socios, capital, y tipo de responsabilidad de cada una de las personas dueñas de la empresa.</li> </ol>

- Cruz,  
Jamangape,  
Navarro y  
Trejo
- 2018
2. **Según su actividad.** Observando el tipo de actividad que se realice hay 3 tipos de empresa: empresas del sector primario, empresas del sector secundario y empresas del sector terciario.
3. **Según la procedencia de su capital.** Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, los modelos de empresa son: empresas privadas, públicas y mixtas.
4. **Según su tamaño.** Según el número de trabajadores y el tipo de estructura que posean se diferencia estos tipos de empresas: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.
- Dichos autores establecen que las organizaciones se clasifican en base a su estructura:
- **Organización Lineal o Militar:** la actividad decisional se concentra en una sola persona.
  - **Organización Lineal- funcional:** combina los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.
  - **Organización staff:** este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones.
  - **Organización Matricial:** consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones.
  - **Organización divisional:** utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados.
  - **Organización por comités:** consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.
  - **Organización por equipos de trabajos:** es creado para una operación determinada, y está compuesto en su mayor parte por personas sobre las que no tiene poder jerárquico, provenientes de diversos departamentos o especialidades, y que ha de funcionar como un todo armónico y ser capaz de conseguir los resultados esperados.
  - **Organización virtual:** promueve la realización de alianzas temporales entre personas, instituciones y empresas con el propósito de realizar tareas específicas enlazadas mediante el empleo de las tecnologías de la sociedad de la información.
  - **Organización por redes:** es un modelo adaptado a las nuevas tecnologías y con capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de una organización en red, suponen establecer unas “reglas del juego” distintas a las actuales.

---

Fuente: Elaborado por las autoras

La tabla 1 indica los diferentes tipos de organizaciones como son: organizaciones según su estructura, misma que se divide en organizaciones lineal - militar, lineal – funcional, staff, matricial, divisional, por comités, por equipos de trabajos, virtual, y organización por redes. Mientras que otras teorías determinan otra tipología dividida en: organizaciones grandes y pequeñas, nacionales, regionales, locales, generales y especializadas.

Por otra parte, autores como Cruz y Calderón (2015) indican que las organizaciones se dividen: según su forma jurídica; según su actividad; según la procedencia de su capital y por último según su tamaño. El presente trabajo de titulación se enfoca en este tipo de organización “según su tamaño”, porque aquí

se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son reconocidas con el término de MIPYMES, y el objetivo de esta investigación es la determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES Agroproductivas Avícolas de la zona norte de Manabí, por lo tanto, representa gran importancia estudiar a este sector y su conceptualización.

### **2.1.2. MIPYMES**

La relevancia que poseen las MIPYMES dentro del orden socioeconómico de cualquier país ha sido un tópico relevante de investigación por la literatura académica. En la actualidad, el entorno para la creación y desarrollo de estas empresas se encuentra impregnado de incertidumbre debido a la inestabilidad política y económica de los países.

Para Icaza y Riofrío (2016), las MIPYMES latinoamericanas deben centrarse y desarrollar diversos factores competitivos con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenido. Adicionalmente, otros elementos claves para ser más competitivos son: la implementación de innovaciones en sus productos o servicios, mantenerse actualizados con las tendencias información, pensar globalmente y actuar localmente debido a que las tecnologías están enlazando al mundo, y a su vez, creando nichos de mercados.

Las MIPYMES forman parte importante del sector productivo en todos los países, por las características de flexibilidad ante las exigencias del mercado, por ser generadoras de empleo y auto empleo y porque son facilitadoras de una mejor distribución de los ingresos dentro de las sociedades a las que pertenecen; pero este papel fundamental no surge por sí mismo, se debe a los esfuerzos integrados de los diversos niveles que componen la competitividad sistémica: micro, meso, meta y macro; especialmente en mercados donde las diversas negociaciones comerciales en el ámbito internacional son relevantes en estos momentos (Benavides, 2013).

Así mismo, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) el término MIPYMES proviene del concepto de micro, pequeña y mediana empresa; para

clasificarlas se han utilizado diferentes criterios, ya que la catalogación resulta compleja por la diversidad de empresas y porque cada mercado establece reglas según sus condiciones para operar. Por tanto, como criterio de clasificación se han utilizado algunas de las siguientes variables de manera individual o combinada:

- Número de trabajadores.
- Tipo de producto.
- Tamaño de mercado.
- Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- Volumen de producción o de ventas.
- Valor de producción o de ventas.
- Trabajo personal de socios o directores.
- Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- Ubicación o localización.
- Nivel de tecnología de producción.
- Orientación de mercados.
- Valor del capital invertido.
- Consumo de energía.

Las MIPYMES son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos, y en algunos países llega a extenderse a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). El 70% del PIB mundial proviene de grandes empresas, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) aproximadamente el 60% de la producción es generada por las PYMES (Icaza y Riofrío, 2016).

Por otra parte, Rendón (2013) afirma que una MIPYME es una empresa con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las MIPYMES son agentes

con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, éstas cumplen un importante papel en la economía de todos los países.

En el ámbito ecuatoriano, el diario El Telégrafo (2013) señala: dejarse llevar por el tamaño y considerar a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) como algo menor en la economía del Ecuador es un error, que se rebate con las cifras: constituyen el 99,8% del total de empresas ecuatorianas y son responsables del 75% del empleo nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la contribución al aparato productivo nacional y al cambio de la matriz productiva.

De hecho, las MIPYMES son claves para el desarrollo y dinamismo del país, pero ese sector enfrenta desafíos no solo para exportar, sino para mejorar su productividad y competitividad. Tomando en cuenta la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo endógeno, debido a que la dinámica de las organizaciones en los últimos años ha venido enfocándose en el logro de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida, por los diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación (Montoya, A., Castellanos y Montoya, 2013).

En síntesis, las MIPYMES permiten al Ecuador generar productividad y empleo, tanto para el crecimiento del negocio como para el estado, debido a que, mediante los impuestos, el gobierno también recibe dinero de los emprendedores para contribuir al desarrollo y crecimiento del país.

Relacionando este tema con el objeto de estudio, se espera que las micro, pequeñas y medianas empresas del país realicen una eficiente gestión del reclutamiento de su personal basado en competencias. En torno a este objetivo, surge la necesidad de realizar una revisión de la clasificación en el país de las MIPYMES agroproductivas.

### 2.1.2.1. LAS MIPYMES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CÓDIGO CIIU) EN EL ECUADOR

Para el Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC, 2010), el CIIU en el Ecuador es un instrumento que sirve para clasificar a las unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle (p, 6).

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, describe las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017). Su principal objetivo es dar a conocer un conjunto de categorías de actividades, para la reunión y difusión de datos estadísticos conforme a estas actividades (Mera, 2018). A continuación, se tratará la clasificación según la actividad económica.

### 2.1.2.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA SEGÚN LA CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU Revisión 4.0)

En lo que respecta a la actividad económica se la denomina a cualquier proceso mediante el cual se obtiene bienes y servicios que cubren las necesidades de una sociedad en particular, las actividades económicas pueden clasificarse jerárquicamente de acuerdo con el CIIU en secciones, divisiones, grupos y clases (Abad, M. y Abad 2018).

A continuación, se observa la clasificación primaria, o por secciones, de las actividades económicas del Ecuador.

Tabla 2. Clasificación de las actividades económicas.

Sección	Actividades económicas
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
B	Explotación de minas y canteras.
C	Industrias manufactureras.
D	Suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
E	Distribución de agua; alcantarillados, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
F	Construcción.
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos, automotores y motocicletas.
H	Transporte y almacenamiento.
I	Actividades de alojamiento y servicios de comidas.



J	Información y comunicación.
K	Actividades financieras y de seguros.
L	Actividades inmobiliarias.
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
P	Enseñanza.
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
R	Artes, entretenimiento y recreación.
S	Otras actividades de servicios.
T	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

---

Fuente: Elaborado por las autoras

En la tabla 2, se detalla la clasificación de las actividades económicas del Ecuador según el CIIU, la cual es utilizada para clasificar a las empresas legalmente constituidas por su actividad económica. Por lo tanto, para un mejor enfoque del presente tema de investigación, se analizará de manera más detallada la sección “A” que es donde se encuentra el sector agroproductivo avícola.

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010) y Mera (2018), señalan la sección que incluye la explotación de recursos naturales vegetales y animales, es decir, las actividades de cultivo, cría y reproducción de animales, explotación maderera y recolección de otras plantas, de animales o de productos animales en explotaciones agropecuarias o en su hábitat natural.

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010) y Ojeda (2013), determinan que la sección “A” tiene la siguiente jerarquía:

- Tres divisiones
- Trece grupos
- Treinta y ocho clases
- Cincuenta y seis subclases y
- Ciento cincuenta y siete actividades.

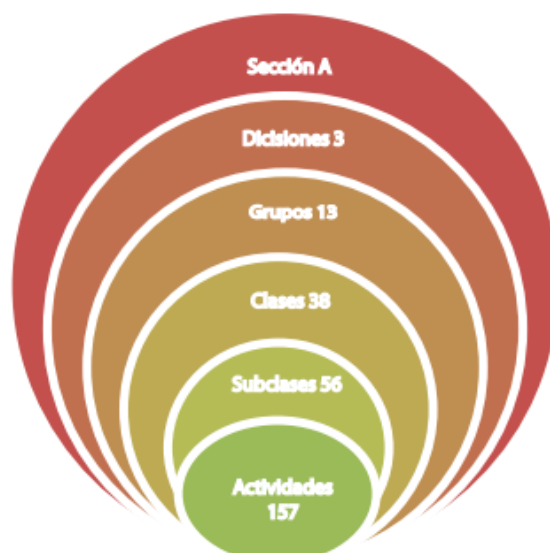


Figura 2. Jerarquía de la sección "A" del Código CIU. Fuente: Recuperado de INEC (2010).

La sección A, se divide y agrupa de la siguiente manera según Mera (2018); Abad M. y Abad (2018):

Tabla 3. División y grupo de la Sección "A"

División y grupo de la Sección "A"		
A 01 Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de servicios conexas	A 02 Silvicultura y extracción de madera	A 03 Pesca y acuicultura
011 Cultivo de plantas no perennes.	021 Silvicultura y otras actividades forestales.	031 Pesca.
012 Cultivo de plantas perennes.	022 Extracción de madera.	032 Acuicultura.
013 Propagación de plantas.	023 Recolección de productos forestales distintos de la madera.	
014 Ganaderías.	024 Servicios de apoyo a la silvicultura.	
015 Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (Explotación Mixta)		
016 Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades poscosecha-		
017 Caza ordinaria, mediante trampas y actividades de servicios conexas.		

Fuente: Elaborado por las autoras

Como se presenta en la tabla 3, la división y agrupación de la sección "A", ubica al sector Agroproductivo Avícola en el grupo 015 (Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta), y es el grupo objetivo de la investigación; pertenece a la Clase de Cría de aves de corral, Subclase Cría de aves de corral, y actividades de explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas, además de la cría y reproducción de codornices, patos, gansos, pavos y gallinas de Guinea, y por último la producción de huevos de aves de corral, por lo que se hace necesario

conocer lo que involucra a una MIPYME Agroproductiva, que se tratará en el apartado siguiente.

### **2.1.3. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS**

Como se ha mencionado anteriormente, las MIPYMES son instituciones independientes. Su existencia se ha dado gracias a la capacidad emprendedora de las personas, ya que a través de estas empresas se genera empleo, se satisface tanto personal como profesionalmente y se obtienen satisfactorios ingresos económicos; por lo tanto, se puede decir que las MIPYMES son fuente principal para la economía de los países (Aguirre, Serrano, Pacheco y Brito. 2016, p. 240).

Investigaciones de Herrera y Nuñez (2014) aseguran: en los últimos años, las MIPYMES del sector agropecuario en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC) han concentrado parte de sus esfuerzos en el aumento de la competitividad de las cadenas agroproductivas. Uno de los elementos claves para lograr dicha competitividad es el acceso al financiamiento por parte de los productores agropecuarios que son los que mayores dificultades afrontan para financiarse; el crédito es fundamental para realizar inversiones en infraestructura de apoyo a la producción, equipos, tecnología, además para contar con el capital operativo suficiente para llevar adelante los procesos de producción y comercialización.

En este sentido Stezano (2013), determina: las capacidades técnicas, empresariales y de innovación de la mayoría de las MIPYMES se ajustan a sectores productivos estandarizados, con un uso poco intensivo de los conocimientos y en donde se compite: directamente con la producción a gran escala y/o con grandes empresas comerciales, o con los costos, y no en diferenciación y generación de valor agregado.

A su vez, ese tipo de estrategia productiva (conforme a la que gran parte de las MIPYMES compiten en productos de consumo masivo tradicionales, para segmentos de precios bajos y en los que se utilizan procesos estandarizados

con baja capacidad innovadora) no promueve vínculos entre los actores productivos, especialmente con las grandes empresas (Stezano 2013).

Estas últimas no suelen elegir proveedores nacionales sabedores de la dificultad que tienen las MIPYMES para cumplir sus requisitos de calidad o suministrar el volumen de producción deseado. Por todo ello, las MIPYMES de América Latina tienen dificultades para incorporarse a las corrientes comerciales y productivas de la economía globalizada y la mayoría participa sólo en sistemas productivos locales, nacionales o regionales. Esto se debe tanto a la naturaleza de los bienes que producen y a los tipos de mercados que abastecen, como a factores tales como la capacidad de gestión y producción, la calidad, la escala y los precios (Stezano, 2013).

Para Herrera y Nuñez (2014), una cadena agroproductiva se caracteriza por la interrelación de distintos grupos de actores alrededor de un determinado producto de origen agrícola, que realizan distintas actividades y añaden valor a los bienes. Tradicionalmente, los productores de pequeña y mediana escala tienen una visión limitada, eso se debe entre otras causas a la escasa relación de estos con otros actores de la cadena y la deficiente inserción en los mercados.

Esta visión limitada restringe las acciones del productor y relaciones comerciales con compradores tradicionales. Asimismo, desde una perspectiva sistémica, las cadenas agroproductivas se relacionan con un entorno nacional con dimensiones políticas, económicas, sociales y ambientales que influyen en su desempeño, sin dejar de mencionar su conexión con el contexto internacional. A nivel específico, busca desarrollar agronegocios competitivos e incluyentes por medio del aumento de capacidades agroempresariales y organizativas que mejoren la gestión de los productores (Herrera y Nuñez, 2014).

A partir de lo expuesto Aguirre *et al.*, (2016), menciona: “las MIPYMES agroproductivas en el Ecuador, específicamente en la provincia de Manabí son fuentes principales de empleos, estas inician como microempresas, a tal medida que aumentan su capital económico y se convierten en pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a su manejo estratégico elevan sus activos llegando a

transformarse en generadoras de ingresos para todos los sectores, jugando un papel crucial en el desarrollo de la economía moderna de la provincia” (p. 241).

En síntesis, las MIPYMES agroproductivas representan a un conjunto de actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, como consecuencia al cumplimiento de la función alimentaria humana en una determinada sociedad. Además, esta cadena agroproductiva está vinculada con distintos grupos de actores y dimensiones como políticas, económicas, sociales y ambientales por lo que su desempeño se ve afectado debido a los constantes cambios de la globalización. En consecuencia, este fenómeno de las MIPYMES agroproductivas tiene que realizar una buena gestión del reclutamiento en base a competencias para contar con un personal calificado que las fortalezcan y mantengan con éxito en el mercado.

También se considera interesante mencionar, que las MIPYMES son heterogéneas en el sector agroproductivo así como en cualquier sector económico, razón por lo que esta investigación se centra en las micro, pequeñas y medianas empresas agroproductivas avícolas de la zona norte de la provincia de Manabí.

#### **2.1.4. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS**

“En Latinoamérica, el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES es uno de los principales objetivos de las naciones. En estas condiciones, muchos estudios sobre las pequeñas empresas se han realizado en los países de la región y se ha generado una considerable atención a los aspectos que las caracterizan, con un especial interés en la innovación como un factor clave para la mejora de su competitividad”. (Astudillo y Briozzo, 2016).

Para efecto de este trabajo de investigación, se hace referencia que la avicultura ha sido una de las actividades dinámicas del sector agropecuario en los últimos diez años, debido a la gran demanda de sus productos por todos los estratos de la población, incluso habiéndose ampliado los volúmenes de ventas en los mercados.

Según Armijos, Verdezoto y Estrada. (2014), la actividad avícola se ha considerado como un complejo agroindustrial que comprende la producción agrícola de maíz, grano de soya, alimentos balanceados y la industria avícola de carne y huevos. Esta cadena es interdependiente entre sí. Además, las micro, pequeñas y medianas empresas productoras han propiciado estrategias coordinadas de integración que les ayuden a desarrollar ventajas competitivas.

No obstante, Rodríguez (2009) indica que en general, la industria avícola se conforma por una cadena de eslabones que inicia en el cultivo y comercialización de materias primas, seguido de la producción de alimento balanceado, la crianza de aves, el procesamiento, la distribución, el transporte, la comercialización, el valor agregado y la exportación (citado por Yumbla, 2015).

Dentro de cada uno de estos segmentos, existen varios círculos humanos, tales como: mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores, almaceneras y alrededor de esto existen varios servicios, tales como financieros, proveedores de insumos, asesoría técnica e investigativa, quienes, directa o indirectamente dependen de esta actividad (Yumbla, 2015).

Sin duda, la avicultura en el Ecuador se constituye como una de las actividades más relevantes en el contexto alimentario, en virtud de su gran aporte a lo largo de toda la cadena agroalimentaria hasta la generación de productos terminados como carne de pollo y huevos (Chiriboga, 2015). En la ficha sectorial de Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas, descrita por la Corporación Nacional Financiera (2017), menciona que existen tres instituciones importantes que regulan el sector avícola en el Ecuador: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP); Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD); y Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE).

A partir de lo expuesto se manifiesta que, en este país se hace difícil que las empresas enfrenten desafíos en la competitividad. La brecha productiva afecta claramente la capacidad de la provincia de Manabí de alcanzar su potencial de crecimiento. Considerar las vocaciones regionales, ofreciendo un mejor acceso

a las capacidades, la innovación y la tecnología ayudando a mejorar la calidad y valor agregado de sus productos (Zambrano, 2014).

En lo que respecta al reto de las micro, pequeñas y medianas empresas para afrontar a las competencias, deben de tener planificada bien su estrategia competitiva donde incluya todos los aspectos tanto internos como externos de la organización, para que así se pueda alcanzar la excelencia a través de I+D tecnológicos necesarios para equipar cada uno de los departamentos con los que se cuenta en una empresa. En Ecuador, es sumamente importante que cada uno de los ejecutivos y trabajadores de las MIPYMES tengan mentalidad empresarial, sean creativos, innovadores y comprometidos con su trabajo (Zambrano, 2014).

Es importante mencionar que, la avicultura es una técnica de criar y fomentar la reproducción de aves para aprovechar sus productos, como ejemplo: carne, huevos o pluma, por lo que deben de implementar competencias organizacionales para poder enfrentar la competitividad del mercado, teniendo en cuenta que las competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para desarrollar algún tipo de actividad.

## **2.2. COMPETENCIAS**

El asunto de la competencia se introduce en la teoría marxista en tres áreas: en la teoría laboral de valor; en las discusiones respecto a la “aristocracia laboral”; y en la teoría de la alienación y el cambio tecnológico. No obstante, podría causar confusión sugerir que el marxismo clásico tiene una teoría bien articulada de la competencia como tal. Las obras de Marx y Engels ofrecen pistas teóricas, y algunos neomarxistas las tomaron como punto de partida (Attewell, 2014).

Pero, muchos marxistas contemporáneos abordan la competencia como una categoría de “sentido común” que no requiere explicación, mientras que el tratamiento de la competencia de otros neomarxistas con frecuencia se degrada entre el pensamiento positivista o el social-construccionista. La teoría laboral del valor se preocupa, principalmente, en demostrar que el valor se crea en el proceso de producción capitalista, y no en el mercado de cambio, y en mostrar

que la competición capitalista origina una tendencia a que la proporción de beneficio caiga, conforme el capital (en este caso, la maquinaria), va sustituyendo el trabajo humano progresivamente (Attewell, 2014).

En este sentido Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas (2013), determinan: “las competencias son un sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien es inseparable de la acción y el conocimiento” (p. 137). En la tabla 4, se muestran algunas definiciones citadas por diferentes autores:

Tabla 4. Criterios y perspectivas del concepto de competencias

Autores	Año	Definiciones
Manríquez	2012	Las competencias son fundamentales para que el ser humano se desenvuelva eficientemente en su diario vivir, y a su vez pueda ser competitivo en un ambiente cambiante y en constante evolución.
Massó y Lozares	2012	Demuestra que el saber, saber-hacer, saber-estar forman parte de mezcla de conocimientos, aptitudes y experiencias que inherentemente son visibles durante el desarrollo de las personas de acuerdo al entorno en que este se encuentre y por ende en un contorno en específico a la competencia, no se la puede evidenciar notablemente más que en la aplicación de la misma, ya que depende mucho en donde, cómo y con qué herramientas está siendo ejecutada.
Granja	2015	El término competencias se refiere a las habilidades, las destrezas, la experiencia y la eficacia al realizar tareas dentro de una organización. Se espera que no sólo se realicen las tareas de manera mecánica, sino que se realicen contemplando todos los parámetros de excelencia posible, para realizar las actividades de manera eficiente, eficaz y con una efectividad estimable.

Fuente: Elaborado por las autoras

La tabla 4, expresa algunas definiciones del término competencias, siendo la más representativa para la investigación la de Granja, debido a que ésta indica que las competencias son habilidades, destrezas y experiencias con las que se realizan las actividades de manera eficaz dentro de la organización. Es entonces que ha surgido la importancia de clasificar las competencias para su mayor comprensión y análisis.

### 2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Además de conocer las distintas visiones que se tienen en relación a la definición de las competencias, es importante conocer su clasificación y existen diversos



autores y posturas en ese sentido. Una visión sería clasificar las competencias en dos grupos distintos: personal y profesional: las personales son las actitudes, valores y rasgos de personalidad, las profesionales son las habilidades y conocimientos necesarios para posición específica, a continuación, los detalles:

Tabla 5. Clasificación de las competencias

Autores	Año	Definiciones
López	2010	<p><b>Genéricas:</b> “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación etc.</p> <p><b>Específicas:</b> “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo: la formulación de proyectos de infraestructura”.</p> <p><b>Básicas:</b> “Son las que se adquieren en la formación básica y que permite el ingreso al trabajo, ejemplo: habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral.</p>
Ulloa	2015	<p><b>Competencias diferenciadoras.</b> Competencias claves que influyen en el desarrollo exitoso de las funciones de un colaborador, son las que hacen la diferencia entre un colaborador en comparación con los demás, son las competencias que hacen destacar a un colaborador, son a las que debe llegar cada persona.</p> <p><b>Competencias esenciales.</b> Son las que se tienen por naturaleza, las que hacen que un colaborador pueda desarrollar una función de manera normal sin sobresalir en su desempeño, éstas son las que se deben trabajar para lograr desarrollarlas y llegar a un nivel óptimo</p>
Lago y Nadruz	2013	<p><b>1. En función del abordaje:</b> conductuales o funcionales</p>
Bustamante	2016	<p><b>2. En función de sus contenidos predominantes:</b> técnicas, relacionales, actitudinales, básicas.</p>
Latorre	2016	<p><b>3. En función de su alcance, y de mayor interés a efectos del presente trabajo, se pueden clasificar en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Competencias organizacionales, claves o genéricas:</b> Son las que permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten cumplir con eficacia su misión y por tanto todos los empleados deben tenerlas. Se identifican a partir de la misión, los objetivos y valores de la organización.</li> <li>● <b>Competencias por familia de puestos o transversales por áreas:</b> Se identifican otras competencias que deben tener en común las personas que ocupan un mismo grupo de puestos o se desempeñan dentro de un área determinada de la organización, por ejemplo: finanzas, recursos humanos o servicios.</li> <li>● <b>Competencias específicas de un puesto:</b> Son las competencias específicas por cargo que permiten identificar cuáles son los atributos distintos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia).</li> </ul>

Fuente: Elaborado por las autoras

La tabla 5, expresa que las variedades de competencias existentes son: las genéricas, las cuales se relacionan con el comportamiento y actitudes laborales; específicas, se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionado con la ocupación; y las básicas, se adquieren en la formación básica y permite el ingreso a los diferentes trabajos. Además de las competencias diferenciadoras, éstas son claves que influyen en el desarrollo exitoso de las funciones de un colaborador y las competencias esenciales, son las que se tienen por naturaleza.

Para efecto de esta investigación las más relevantes son las competencias organizacionales, claves o genéricas, las cuales permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales y relevantes, es decir aquellos que les dan ventaja competitiva o diferenciadora a las empresas, logrando que éstas cumplan con eficacia la misión, visión y objetivos organizacionales.

### **2.2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Gestionar las competencias claves o esenciales de una organización, es de importancia estratégica en el contexto mundial actual caracterizado por la competitividad y la globalización. Para poder realizar dicha gestión eficientemente las organizaciones necesitan primeramente definir cuáles son sus competencias claves, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales, que son los que generan valor agregado, a fin de contribuir finalmente a la competitividad y eficiencia organizacional (Soto *et al*, 2016).

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica se sugiere que se priorice y en consecuencia se defina la de mayor impacto y se desarrolle. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de todos los funcionarios, se pasa a la siguiente es más práctico, efectivo y mejor (Trujillo, 2013).

Las competencias organizacionales, se convierten entonces en un reto, cuando permiten pasar de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y de comportamientos. En la actualidad la importancia del talento humano se vuelve un tema trascendental en la medida en que son las personas las que conforman las empresas y son estas las que cumplen y logran los objetivos de las mismas. Para Medina, Delgado y Lavado, (2012), las competencias organizacionales están asociadas con la diversidad de habilidades y conocimientos que se presentan en la empresa con el fin de mejorar cada día y así contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como empresarial.

Las competencias organizacionales se caracterizan por ser de carácter renovador y sistémico, cuyo análisis y desarrollo se centra en las personas, ya que son éstas la base que sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional, (García, Reyes y Carballo, 2011).

Para Montoya y Boyero (2016); Cadalzo, Becerra, Albojaire, y López (2016), la importancia de las competencias organizacionales está vinculada con el capital humano, el que constituye un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización debe ser contratado en base a habilidades y competencias que le permitirán ventajas competitivas, sostenidas y perdurables en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo.

Así mismo Cuesta (2011) indica: las competencias organizacionales son todos los conocimientos, comportamientos y habilidades que debe demostrar todo trabajador, las cuales reflejan la cultura Organizacional.

Por otra parte Sandoval y Díaz, (2016) expresan que el estudio de las competencias organizacionales entra en auge debido a los cambios acelerados de los mercados, donde la globalización y la competitividad obliga a las organizaciones a mejorar su productividad, por tanto ésta se puede definir como “la capacidad para rivalizar con otras empresas y conseguir una posición competitiva favorable, que permite obtener un desempeño superior al de los

competidores” derivando dos aspectos: “la rivalidad económica en el mercado y una forma de actuación relacionada al desempeño organizativo lo cual da origen el termino de competencia” (p.24).

### **2.2.3. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, la definición que ofrece Escribano (1999) es bastante completa, desde su experiencia práctica define el desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el progreso de su desempeño (citado por Valle, 2013).

Esta autora, enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual, en su opinión, resulta muy significativo para la misma, ya que "la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva". Agrega además que, cuanto más complejos sean lo espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

De esta forma, Ulloa (2015) manifiesta que el desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción. La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad dentro de la misma organización, en mercados locales y en los mercados mundiales.

Mientras que Trujillo (2013) enfatiza que el desarrollo de competencias es un proceso continuo, donde se debe “actualizar” las competencias a medida que:

- Acepta nuevas tareas.
- Nuevos productos con mayor tecnología se introducen en el mercado
- Sucedan cambios en la legislación laboral del país.

Para ser competitivos se debe formar y desarrollar competencias, para así obtener el máximo rendimiento de los empleados y de esta manera alcanzar los objetivos planteados. Este desarrollo como lo menciona Trujillo (2013), tiene que estar enfocado en un “entorno productivo, tecnológico, informativo, laboral y sociocultural”, se podría decir que estos aspectos son los más importantes en una empresa y son los que tienen que estar más optimizados para el buen funcionamiento de los procesos de la empresa. A su vez, para el desarrollo de éstas existen varios modelos que permiten establecerlas según el enfoque que se requiera.

#### **2.2.4. MODELOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

La identificación de competencias es el proceso que se sigue para establecer, aquellas competencias que le darán identidad propia a la empresa, estas se ponen en juego con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva Cojulún (2011), menciona: los modelos de instrumentación que existen a nivel mundial los cuales son múltiples según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de jerarquización y responsabilidades de la organización. Éstos se clasifican en: funcionalista, conductista y constructivista.

Por otra parte, El Modelo de Competencias es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional (Díaz, 2012). Además, Cojulún (2011), indica que existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias, las más empleadas son el análisis funcional y el análisis conductista:

- **El análisis funcional**, es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, mediante el desglose o desagregación y el

ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

- **El análisis conductista**, este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

La evaluación por competencias aplica una serie de técnicas, muchas de las cuales se utilizan para lograr la gestión de las brechas detectadas. La evaluación del desempeño por competencias se realiza por medio de una evaluación vertical, evaluación 360°, evaluación 180°, diagnósticos circulares, fichas de evaluación. En función de unos comportamientos definidos dentro de la metodología de las competencias, aplica la evaluación de 360° y que son aplicados por las personas que tiene una relación directa con la persona, ya sean sus pares, subalternos, y jefes (Alles, 2013). Según Bravo, Sarmentero, Rodríguez, Gómez (2019) “para evaluar el nivel de competencia general de la organización se parte de un índice integral, denominado Indicador Integral de evaluación del desempeño organizacional (IEDO)”.

Para un colectivo dentro de la empresa, las competencias pueden ser analizadas, ya sea por áreas como el de producción y logística o por procesos, como el de compras y pagos a proveedores. La recomendación es que se realice un diagnóstico, para aplicar técnicas de desarrollo en aquellas competencias que tenga una importante brecha. Detectadas las brechas más significativas, se aplica el plan de acción (Alles, 2014, pág. 138).

También se puede considerar la evaluación psicológica a partir de actitudes y comportamientos, pero sin embargo esto se aplica en muy pocas ocasiones, ya

que su uso es más para determinar la relación actual con sus compañeros de trabajo y no para determinar su competencia futura (Martínez, 2013).

La evaluación de competencias se puede realizar con encuestas de escala Likert, donde se determina entre 10 y 14 preguntas, donde se evalúa por medio de escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (Moreno y Húscar, 2018). En otro estudio se realizó una escala Likert a la evaluación de competencias de personal, y aplicó análisis de validación por medio del paquete SPSS (Moreno y Silveira, 2015).

Según Alles (2015), para levantar un proceso de evaluación es importante establecer los grados de importancia de cada una de las competencias esenciales dentro de la organización, con sus distintos niveles para la correcta aplicación de los modelos de identificación de competencias:

- **Alto (A):** La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización, generando un buen ambiente de trabajo y creando compromiso de las personas hacia la organización.
- **Bueno (B):** En este punto la competencia no ha llegado a su máxima expresión, pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa.
- **Mínimo necesario(C):** La competencia está presente, pero desde una perspectiva de cumplimiento, con el mínimo para ser aceptable.
- **Insatisfactorio (D):** Este nivel indica que la competencia no está presente o al menos no de manera activa, pudiera haber potencial para mejorar.

En la tabla 6 se muestra un modelo de una ficha de evaluación de competencias, donde se establece las competencias y detalla el resultado de la evaluación de la competencia.

Tabla 6. Ficha de evaluación de competencias.

Competencias	Aplica a su puesto		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado 25%	No desarrollada 0%
	SI	NO					
Trabajo en Equipo	X				X		
Orientación al cliente	X			X			

Liderazgo	X		X	
Flexibilidad	X		X	
Organización	X			X
Decisión	X		X	
Habilidad analítica		X		
Conocimiento de la industria y el mercado		X		
Empatía		X		
Comunicación		X		
Adaptabilidad		X		

Fuente: Ejemplo de ficha de evaluación de competencias tomando como referencia lo indicado por Alles (2015)

Por tanto, identificar las competencias organizacionales es necesario para atraer, desarrollar y potencializar las habilidades requeridas, implementar estrategias y tomar decisiones en beneficio de la organización. Además acogiéndose a lo manifestado por Ortiz y Vizcaíno (2019) las MIPYMES avícolas al igual que todas las empresas deben contar con un modelo de gestión del talento humano basado en competencias a fin de llevar a efecto el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, de tal manera que le permita contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo y de este modo garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales; en el siguiente apéndice se explica y detalla mejor este tema.

### 2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad (Majad, 2016). Gestionar el talento humano resulta una de las actividades más complejas, pues los recursos humanos de las organizaciones son muy diferentes, pero con perseverancia puede lograrse una administración adecuada para garantizar un debido cumplimiento de objetivos y un adecuado proceso de gestión orientado hacia el mejoramiento de las organizaciones (Iglesias, Rosero y Castañeda, 2017).

Por su parte el Martínez (2013), indica la gestión del talento es, o debería considerarse, la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. Esta gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones tienden a diferenciarse, cada vez más, por su capital humano. La gestión del talento se desarrolla en sucesivas fases y las organizaciones deben ser



conscientes de que es un proceso complejo. Se entiende que el proceso se compone de las siguientes fases:

- **Reclutamiento y selección.** Comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización. Requiere un análisis previo de la plantilla, actividad básica que se realiza en todos los departamentos de recursos humanos, aunque no conscientemente, como parte de la gestión del talento.
- **Evaluación del desempeño.** Se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados. A pesar de que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento del desempeño, pocas trabajan en la evaluación del potencial y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.
- **Desarrollo de personas.** Son aquellos esfuerzos que realiza la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, dentro de la misma área o entre áreas departamentales. Estas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años en las empresas que más apuestan por la gestión del talento.
- **Retención del talento.** Se trata de desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado.

La gestión del talento humano se refiere al proceso donde se desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, se compone de varias etapas como: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, desarrollo de personas y retención del talento. Se encarga de actividades más complejas como son las competencias y comportamientos que refleja los valores, filosofía, y objetivos estratégicos de la empresa.

### **2.3.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

La gestión de talento humano puede evaluar las competencias de su personal, valorando quizás en primera instancia aquellos que han aprendido por experiencia y conocen a la perfección los procesos. Esto no quiere decir que se desmerite la labor que realiza una persona que tenga un título profesional o de posgrado, sino simplemente es el poder contemplar a cada individuo de la organización por igual.

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo. En torno a esto Díaz (2014) menciona: “las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que por ejemplo en los procesos de selección se evalúa primero, siempre que sea posible” (p, 7).

Estudios de Martínez (2013), afirman que es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.



Figura 3. Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias. Fuente: Martínez (2013).

Como se muestra en los párrafos anteriores y la figura 3, la Gestión del Talento Humano se enfoca en las competencias, el cual se basa en reclutamiento y selección, capacitación, adiestramiento y desarrollo de talento, evaluación de desempeño y de administración de compensadores.

Si bien es cierto que las competencias organizacionales son esenciales en el desarrollo del sistema de gestión del talento humano en las empresas, la investigación contribuye al proceso de reclutamiento y selección del personal para convertir a los recursos humanos en recursos estratégicos de las organizaciones, enfoque que se tratará en el siguiente apartado.

### **2.3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El reclutamiento es uno de los primeros pasos para poder determinar el talento humano en una organización, y como tal, debe ser bien manejado, debido a que de este primer paso depende mucho que se pueda obtener personas capaces para las exigencias de la empresa, por ello, es importante conocer los tipos de reclutamiento que se podrían aplicar, sea interno o externo (Delgado, 2014).

Para Dota y Samaniego (2015), el reclutamiento es un sistema de información, por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y

necesidades de la organización. Para desarrollar el proceso de reclutamiento existen dos formas:

- **Reclutamiento interno:** Es el que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la organización y reduciendo costos.
- **Reclutamiento externo:** Es aquel donde se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.

El reclutamiento constituye el proceso de atraer postulantes idóneos para un puesto determinado en una empresa, Para Alles (2013) el reclutamiento es un: “conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces” (p.359), en el mismo sentido Chiavenato (2011) señala que “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.18), y conforme a esto Rodríguez (2014) expresa: Su principal función consiste en conseguir un número de candidatos suficientemente amplio con relación a los puestos que se tienen que cubrir. Si el número es importante, también lo será el de los candidatos que cumplan con los requisitos del perfil que se desea. (p. 62).

Para cubrir una vacante dentro de la organización y de esta manera poder alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros mediante la elección de una persona adecuado a cubrir un puesto, a través de un reclutamiento interno el mismo que permite la motivación y el desarrollo profesional, a su vez puede ocasionar conflictos de intereses en su entorno laboral disminuyendo su rendimiento, por otra parte el reclutamiento externo permite incorporar personas con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas (Dota y Samaniego, 2015). A continuación, se mencionan algunas fuentes de reclutamiento que se pueden realizar dependiendo de la decisión tomada por la organización, siendo las fuentes de reclutamiento:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.

- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta de archivos a los candidatos.
- Reclutamiento virtual.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

El reclutamiento del talento humano basado en la competencia, se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial porque ayuda a que éstas logren determinar las competencias específicas necesarias para ser parte de la organización. Se divide en dos sectores interno y externo.

En el ámbito interno se hace referencia a los propios empleados, pero esto implica mayor tiempo y costo. Mientras que el reclutamiento externo se da cuando se convoca a personas ajenas a la organización a través de varias fuentes como: anuncios en diarios, revistas, agencias de reclutamiento, carteles o anuncios en lugares visibles, consulta de archivos a los candidatos, reclutamiento virtual, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, entre otros, estos implican un mayor tiempo y costo.

La selección por competencias tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, por lo tanto, su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos: conocimientos, competencias, y motivación. (Dota y Samaniego 2015).

Según Delgado (2014) las técnicas de selección son:

- **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.

- **Pruebas de conocimientos y capacidades:** instrumento para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Pruebas de psicométricas:** constituye una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- **Técnicas de simulación:** su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante el cargo ante la situación.
- **Descripción y análisis de cargos:** Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

Cuando el proceso de selección sigue pautas óptimas y adecuadas, la empresa logra que las personas que trabajan en ella se ajusten a la cultura de la empresa, sean competentes, trabajen de forma eficaz y se encuentren motivadas en el desempeño de sus tareas (Delgado, 2014).

Este paso del proceso de gestión de talento humano es bien metódico, sigue pautas óptimas y adecuadas, con el fin de que el talento humano seleccionado esté acorde a las actividades de las empresas.

En virtud a lo compilado en el material bibliográfico, esta investigación presenta una gran oportunidad, no solo en el aspecto cognitivo sino para la praxis empresarial; es decir, influirá positivamente en el proceso de gestión del reclutamiento y selección del personal en las MIPYMES avícolas, mismas que requieren de una guía para desarrollar estos procesos, de tal manera que apunten a la permanencia en el mercado, potencializando sus ventajas competitivas.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la Zona Norte de Manabí, involucró a las avícolas localizadas en los cantones: Pedernales, Jama, Flavio Alfaro, El Carmen, Chone, Sucre, San Vicente, Tosagua, Bolívar, Pichincha, Junín, Rocafuerte, la siguiente figura



Figura 4. Mapa de Manabí. Fuente: Recuperado de Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de 3 meses, partiendo de la fecha de aprobación del proyecto.

### **3.3. VARIABLE EN ESTUDIO**

Nivel de competencias organizacionales

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El diseño metodológico que se empleó es de carácter no experimental, por lo que esta investigación respondió a necesidades del área de las ciencias técnicas, en lo particular indaga sobre las variables planteadas y propone alternativas de mejoras que contribuyen al desarrollo de las MIPYMES avícolas, Según Palella y Martins (2012): “el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen” (p. 87).

Para adentrar al desarrollo del trabajo es conveniente revisar algunos conceptos, para lo cual se tomaron como referencia las investigaciones de Lafuente y Marín (2013); Pérez, Ocampo y Sánchez (2015); Entonces, se establece que la metodología de la investigación es una disciplina que elabora y sistematiza un conjunto de información o datos para llegar a un conocimiento científico. Esta ciencia se compone por métodos, técnicas, herramientas y tipos de investigación destinadas a la recolección, clasificación, análisis y selección de datos que sustente el fenómeno estudiado. Para lograr determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí, se aplicarán los siguientes tipos de investigación: bibliográfico, de campo y cuali-cuantitativa.



Tabla 7. Tipos de investigación a emplearse

Tipo de investigación	Forma de utilización
Bibliográfica	Se empleó la investigación bibliográfica, para extender los conocimientos científicos del tema objeto de estudio, recopilando información de artículos de revistas, libros, tesis, páginas web oficiales, organismos de control, entre otros, permitiendo a las investigadoras obtener criterios de valor para el desarrollo del trabajo. Para Lafuente y Marín (2013), esta no se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica sobre determinados textos y los conceptos planteados en ellos.
De Campo	En esta investigación, las autoras tuvieron contacto directo con las MIPYMES del sector avícola, para obtener la información precisa que facilitó determinar las variables a estudiar, y las circunstancias en las que se encuentran las empresas. Según Palella y Martins (2012); la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.
Cuali-Cuantitativa	Se usó este tipo de investigación, ya que mediante los datos narrativos cualitativos se obtuvo información requirente, cuyo tratamiento se sometió al respectivo análisis cuantitativo para identificar las variables del objeto de estudio. Pérez, Ocampo y Sánchez (2015) mencionan que: en la actualidad las investigaciones no son totalmente puras, muchas de ellas son combinadas para una mejor comprensión de los hechos o realidad, la investigación cuali-cuantitativa combina las características de ambas, tomando información que tiene que ver con las cualidades del objeto de investigación y luego transformarlos a valores mediante el tratamiento respectivo para una mejor comprensión de la investigación.

Fuente: Elaborado por las autoras.

### 3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La ciencia sin lugar a dudas, constituye uno de los aspectos fundamentales de esta época. Lafuente y Marín (2013), indican “los avances, tanto científicos como tecnológicos, se encuentran presentes en todos y cada uno de los actos que cotidianamente realizan en una sociedad. Muestra de esto, son los importantes cambios que el hombre ha experimentado en todos los ámbitos, fundamentalmente a lo largo de este siglo” (p, 12). Los métodos seleccionados para el presente trabajo fueron:

Tabla 8. Métodos de investigación seleccionados

Autores	Años	Definiciones
Morán y Alvarado	2010	<b>Método Deductivo:</b> este método consiste en ir de lo general a lo particular, de la causa al efecto. Deducir es llegar a una consecuencia, parte de principios, reglas, definiciones, para llegar a las consecuencias y aplicaciones.
Calduch	2014	<b>Método Inductivo.</b> Se conoce que la inducción se inicia con el estudio de casos particulares para llegar a un principio general. Por lo tanto, es la operación por medio de la cual los conocimientos de los hechos se elevan a las leyes que lo rigen.
Morán y Alvarado	2010	<b>Método Inductivo.</b> Se conoce que la inducción se inicia con el estudio de casos particulares para llegar a un principio general. Por lo tanto, es la operación por medio de la cual los conocimientos de los hechos se elevan a las leyes que lo rigen.
Calduch	2014	<b>Método Descriptivo.</b> Consiste en realizar una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, lo más detallada y exhaustiva posible de la realidad que se investiga. El objetivo de este método es disponer de un primer conocimiento de la realidad tal y como se desprende de la observación directa que realiza el investigador y/o del conocimiento que ha adquirido a través de las informaciones indirectas obtenidas.
Calduch	2014	<b>Método Delphi:</b> Está destinado a obtener de una forma rigurosa el conocimiento, conclusiones y pronósticos de los expertos sobre un tema. Sin embargo, no sólo aspira a conocer las opiniones de los expertos, sino también a determinar los cambios o confirmaciones que se pueden producir en ellas a partir de un proceso de realimentación en las opiniones de los expertos generado por las sucesivas entrevistas o cuestionarios realizados y el conocimiento de los resultados generales alcanzados en cada ocasión.

Fuente: Elaborado por las autoras.

Los métodos de investigación permitieron realizar un trabajo más efectivo, eficiente y preciso, es decir el investigador tuvo la oportunidad de contar con información fidedigna y de esta manera obtener los resultados planteados. Para este trabajo de titulación se consideraron cuatro métodos.

El deductivo, permitió ir de lo general a lo particular, se utilizó con el fin de relacionar el objeto de estudio a otras investigaciones y así conocer los principios generales que impulsaron el desarrollo de la investigación. El método inductivo, va de lo particular a lo general, mediante la aplicación de este método, se pudo observar los sucesos reales para llegar a una conclusión, logrando plantear posibles soluciones para problemas con las mismas características. La parte descriptiva, admitió realizar una explicación exhaustiva del fenómeno estudiado, logrando describir de forma detallada los hechos y resultados obtenidos de la investigación, para construir de manera sistemática las premisas del objeto de estudio.

Y por último el método Delphi, destinado a obtener de una forma rigurosa los conocimientos, conclusiones y pronósticos de los expertos sobre un tema y se

incorporó esta prueba estadística útil para validar los instrumentos, conseguir los resultados necesarios, emitir criterios de valor respecto a la concordancia de criterio. Es decir, se consultó a los expertos las posibles competencias organizacionales aplicables al entorno de la actividad avícola, para lo cual se realizaron visitas a los expertos seleccionados mediante un grupo de ítems con los que determinaron las posibles competencias. Investigaciones similares al de la presente propuesta, efectuadas por Luna y Guzmán (2011); Cedeño y Sacón (2016); Azcuy, Siverio y Rodríguez (2017), emplearon este método.

Todos estos métodos cuentan con técnicas que facilitan la obtención de datos relevantes para el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se emplearon en este trabajo investigativo fueron la entrevista y encuesta, las cuales contribuyeron a la compilación de datos que luego fueron analizados y generaron criterios de valor científico que dieron soporte a la investigación. Estas responden a un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente, aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento que hacen operativos los métodos; así, el instrumento de la técnica de la encuesta es el cuestionario; de la técnica de entrevista es la guía de tópicos de entrevista (Rojas, 2013; Pulido 2015).

Para efecto de este trabajo, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación, las cuales se ilustran en la siguiente tabla con definiciones dadas por diferentes autores:

Tabla 9. Técnicas seleccionadas para la investigación

Autores	Año	Definiciones
Morán y Alvarado	2010	<b>La entrevista.</b> La entrevista es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra. Como procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde.
Pulido	2015	

Ortiz 2012 **La encuesta.** Su eficacia y fiabilidad depende más del diseño de la encuesta, por lo que ésta debe ser preparada adecuadamente para poder identificar puntos a corregir o en los cuales se debe trabajar para mejorar.

---

Fuente: Elaborado por las autoras.

Como se observa en la tabla 9, las técnicas de investigación que se utilizaron son necesarias para recopilar información, para la estructuración de los resultados, la indagación donde se realizó un análisis y se tabularon los datos obtenidos.

- **ENTREVISTA:** Con el propósito de obtener información verbal y detallada se realizó una entrevista a los gerentes o administradores de las MIPYMES objetos de estudio, para recopilar datos relevantes de la investigación.
- **ENCUESTA:** Se aplicó encuestas a los empleados y personal operativo de las MIPYMES, con el propósito de recolectar información que permitió evaluar el nivel actual de desarrollo de competencias

Todas estas técnicas cuentan con sus propias herramientas, es así, que la encuesta y la entrevista a través del cuestionario y la guía semi-estructurada, facilitaron la recopilación de información, mismos que a través de la ficha de caracterización y el software SPSS se analizaron.

### 3.6.1. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y las herramientas que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas y herramientas a emplearse en la recolección de la información (Ruiz, 2012).

Para Jara y Valenzuela (2017), las herramientas son un conjunto de instrumentos y medios a través de los que se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias

mientras que técnica es el conjunto de instrumentos con el cual se efectúa el método. Para efecto de este trabajo se utilizaron las siguientes herramientas:

- **FICHA DE CARACTERIZACIÓN:** La ficha de caracterización tuvo los aspectos más relevantes de las MIPYMES objetos de estudio, permitiendo obtener datos reales, concisos para el logro de los objetivos.
- **GUÍA DE ENTREVISTA:** La guía de entrevista con preguntas semiestructuradas contribuyó a la obtención de datos de interés relacionados a las variables en estudio; y a su vez generó un clima armonioso entre el entrevistador y el entrevistado.
- **CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA:** Éste consistió en diseñar un banco de preguntas cerradas que recopiló información específica del objeto de estudio dirigido a todo el personal de la organización, una estructura de valoración con escala Likert.
- **HERRAMIENTA DEL SOFTWARE SPSS:** Este sistema fue de gran utilidad para el análisis estadístico, debido al conjunto de herramientas de tratamiento de datos que posee, mismo agilizó el procesamiento de información obtenida en las fases de desarrollo de la presente investigación (análisis de clúster, análisis de fiabilidad, análisis del método estatinos).
- **HERRAMIENTA DEL SOFTWARE VISIO:** Este fue empleado en la diagramación de los procedimientos, lo que constituyó la ruta de pasos para cumplir con el de objetivo planteado en la investigación.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación estuvo constituida por 116 MIPYMES agroproductivas del sector avícola de la zona Norte de Manabí, registradas por el organismo de control de Agrocalidad en el año 2015, de las cuales, según el registro 80 se encontraban activas y 36 inactivas. Ahora bien, en razón al objetivo principal de la investigación: determinación de competencias organizacionales de la zona norte de Manabí, la fase I de la investigación se realizó considerando toda la población del sector avícola en estado activo, por ende, no se realizó un muestreo, toda vez, que se ejecutó esta fase se obtuvo la realidad del objeto de

estudio donde la población disminuye a 47 avícolas activas, sólo 31 brindaron apertura para el proceso de caracterización, convirtiéndose este nuevo dato como la población real de la investigación.

En consecuencia, para culminar con la fase I y continuar con el desarrollo de la fase II, III y IV se requirió aterrizar en una muestra, esta permitió demostrar la contribución de la investigación, para ello, se realizó un análisis clúster no jerárquico denominado algoritmo de agrupación K media procesado por el sistema informático SPSS, ya que éste en función a sus características, permite al investigador el procesamiento de un número ilimitado de casos, pero no sólo persigue la aglomeración por afinidad y distancia además busca maximizar la homogeneidad dentro de los grupos, y requiere que se proponga previamente el número de conglomerados a priori.

Es así, que en primera instancia se efectuó una exploración de conglomerados de 4 clúster a priori, obteniéndose como resultado: 1 avícola en el clúster 1; 21 avícolas en el clúster 2; 1 avícola en el clúster 3 y 8 avícolas en el clúster 4, con el análisis del 100% de los casos, luego se exploró con una conglomeración de 3 obteniéndose como resultado: 21 avícola en el clúster 1; 2 avícolas en el clúster 2; 8 avícola en el clúster 3; sin embargo, las distancias de centroides finales con mayor representación fue de 35,883, en virtud de ello el clúster 3 indica centroides finales menores al 1 y 2; por tanto, la participación de casos por clúster y la distancias de este último no son representativas y se decidió las corridas entre dos clústeres, cuya distancia final de centroides fue de 30,993.

Dado los resultados de los clústeres, para efectos de medir el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales variable en estudio, se procedió a realizar un muestreo a conveniencia donde se consideró la mayor distancia de afinidad del clúster, por tanto, se escogió una MIPYME por cada clúster.

### **3.9 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.9.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.**

- Determinación de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la Zona Norte de Manabí, a través de información proporcionada por el organismo de control AGROCALIDAD.
- Diseño de la matriz de caracterización para obtener información de soporte que contribuya al desarrollo de las etapas de la investigación, misma que estará estructurada en base a la matriz de caracterización propuesta por Bravo (2018) y las trece variables referenciadas por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués (2014).
- Elaboración de guía de entrevista y aplicación de la misma dirigida al personal de nivel directivo y medio, para obtener información complementaria de la matriz de caracterización.
- Análisis de la información obtenida en el proceso de caracterización de las empresas objeto de estudios para definir grupos homogéneos a través de un análisis clúster.
- Selección una muestra representativa de las MIPYMES avícolas de la zona norte de Manabí.

#### **3.9.2. FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AVÍCOLAS.**

- Propuesta de un procedimiento para la identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMES avícolas, con base a la metodología desarrollada por Bravo (2018).
- Aplicación y análisis del procedimiento propuesto.

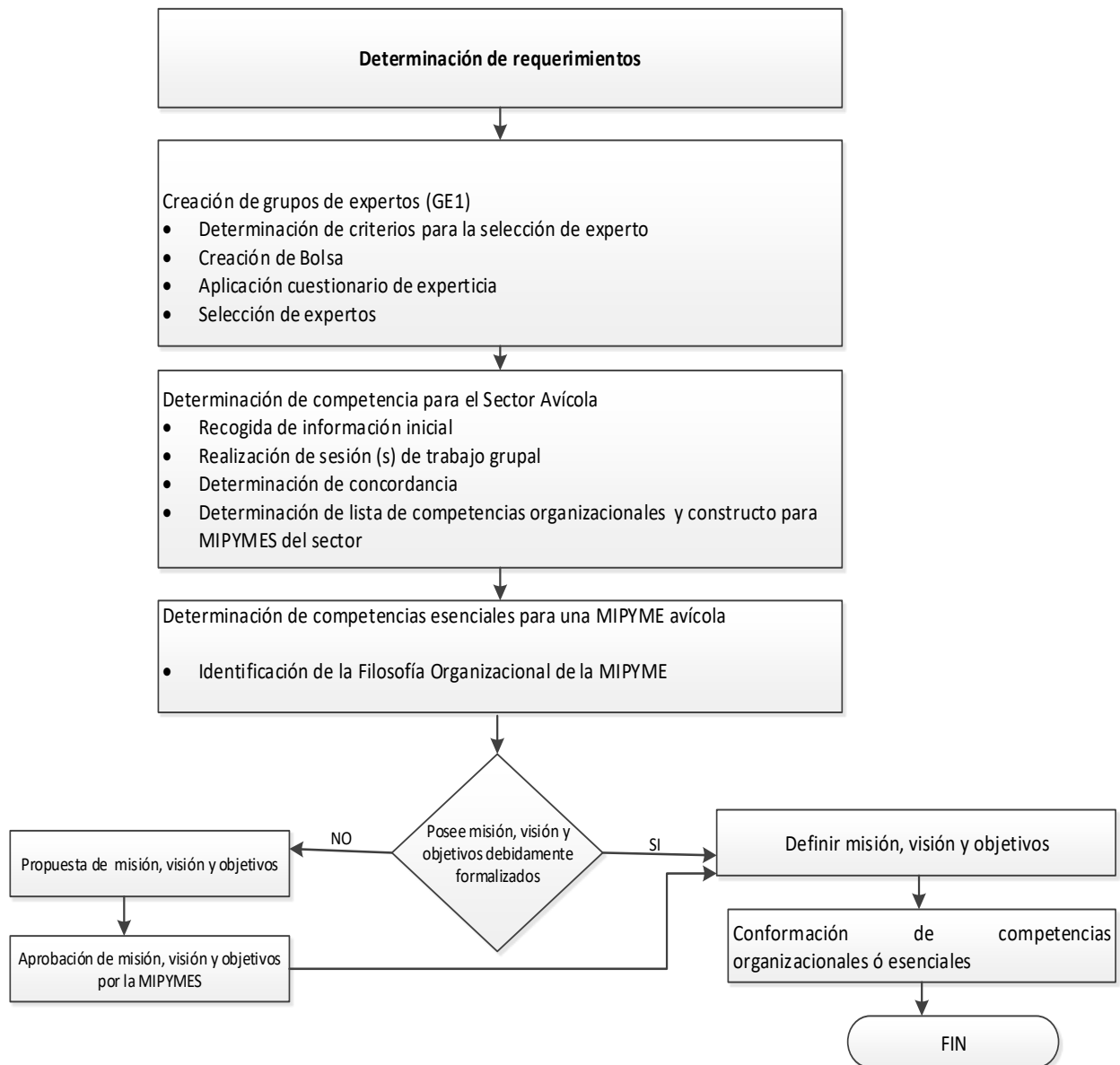


Figura 5. Procedimiento para determinar las competencias en MIPYMEs avícolas. Fuente: Adaptado a partir de “Procedimiento específico para determinar las competencias organizacionales” por Bravo (2018).

El procedimiento aplicado nace de la investigación hecha por Bravo (2018) debido a que la autora en mención desarrolló un modelo para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en PYMES ecuatorianas a partir de la gestión del comportamiento organizacional y en uno de los apartados muestra de autoría propia el procedimiento específico para determinar las competencias organizacionales específicamente de la provincia de Manabí, mismo que consistió como etapa inicial la creación de grupos de expertos, luego la determinación de competencias en este caso del sector avícola y con base a ese texto las autoras hacen la adaptación de acuerdo a las necesidades del



trabajo en cuestión el cual consistió en incluir la determinación de competencias esenciales para una MIPYME avícola a través de la identificación de la filosofía organizacional, considerando que Alles (2014) enfatiza que para identificar estas competencias se debe contar con estos elementos que son la base de toda empresa ante los demás.

### **3.9.3. FASE III. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.**

- Aplicación del procedimiento para la evaluación de las competencias propuesto por Alles (2014), que consiste en describir la misión, visión, valores, objetivos, aplicación de encuesta al personal de los diferentes niveles de las MIPYMES seleccionadas, y desarrollo de un análisis de brechas de las competencias y aplicación de procedimientos metodológicos propuestos por Parra, Rhea y Gómez (2018).
- Análisis de los resultados del procedimiento aplicado en las MIPYMES seleccionadas.

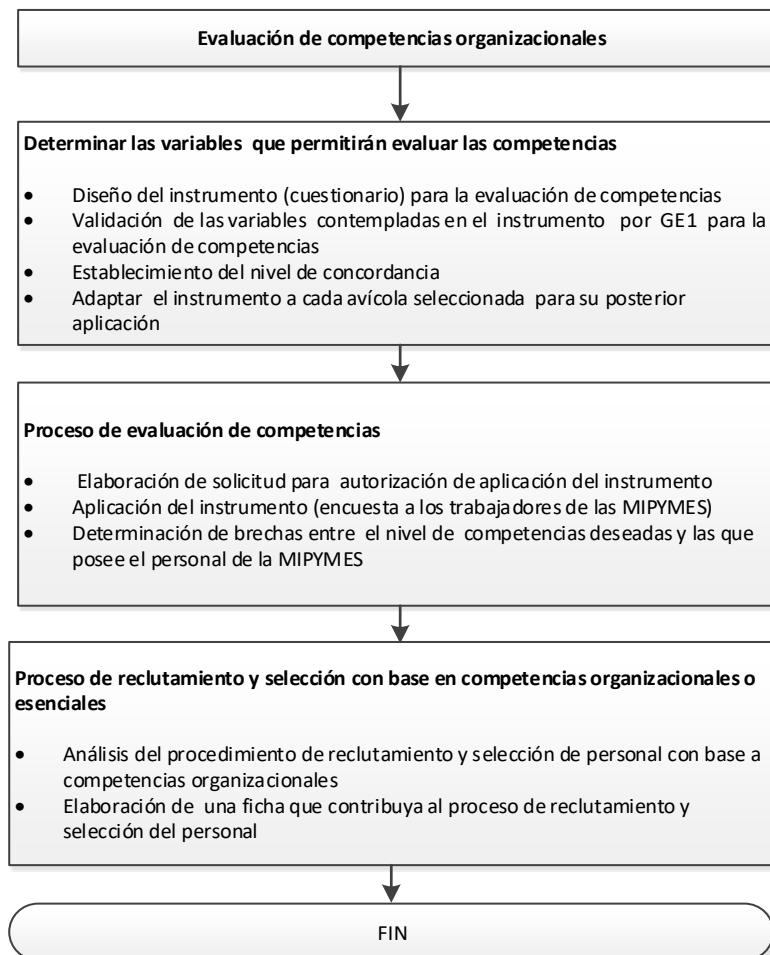


Figura 6. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales. Fuente: a partir de “Desarrollo del talento humano. Basado en competencias” por Alles (2014) y “Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servicios de restauración” por Parra, Rhea y Gómez (2018)

En esta fase se diagrama el procedimiento para la evaluación de competencias partiendo de lo indicado por Alles (2014) y combinando la aplicación de metodologías propuestas por Parra, Rhea y Gómez (2018), mismo que consistió en desarrollar una serie de actividades, las principales fueron: determinar las variables que permitirán evaluar las competencias, toda vez validado con los procedimientos respectivos se efectuó el proceso de evaluación de competencias en cada una de las avícolas seleccionadas y para culminar se realizó un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan las avícolas seleccionadas.

#### **3.9.4. FASE IV. PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

- Elaboración del manual de competencias organizacionales para las MIPYMES avícolas seleccionadas, con base a lo recomendado por Ortiz y Vizcaíno (2019).
- Socialización del manual de competencias en las MIPYMES avícolas seleccionadas.

El manual de competencias organizacionales estuvo estructurado con los siguientes contenidos: Portada, Presentación, Antecedentes, Alcance, Filosofía Organizacional (misión, visión, objetivos, valores), Estructura Organizacional, Competencias Organizacionales, Ficha para el proceso de Reclutamiento y Selección, Versión, elementos en gran parte resultantes de la puesta en marcha y cumplimiento de las fases, lo cual evidencia la secuencia e importancia de cada una de ellas.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se muestran los resultados derivados del procedimiento metodológico empleado en el desarrollo de la investigación.

### **4.1. RESULTADOS**

En el siguiente epígrafe se describen las fases de desarrollo de la investigación detalladas por actividades:

#### **4.1.1. DESARROLLO DE LA FASE I - CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.**

Para el cumplimiento de esta fase se solicitó de manera formal al organismo de control Agrocalidad una base de datos referente a las MIPYMES agroproductivas avícolas de la Zona Norte de Manabí, cuya información contenía 116 avícolas, de las cuales 80 eran avícolas activas (AA) y 36 avícolas inactivas (AI), según dicha base del año 2015 (**ver anexo 1**).

Identificadas las avícolas, se diseñó la matriz de caracterización con base a la propuesta por Bravo (2018) y las trece variables referenciadas por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués (2014) (**ver anexo 2**). Además, se elaboró la guía de entrevista dirigida al personal del nivel directivo y medio para obtener información complementaria de la matriz de caracterización (**ver anexo 3**).

Posteriormente, se aplicó la entrevista mediante visita in situ en cada una de las MIPYMES objetos de estudio, lo que dio como resultado la información que se observa en la tabla 11, en la cual se utilizó la siguiente terminología:

Avícolas activas=**AA**

Avícolas Activas con Apertura =**AAA**

Avícolas Activas sin Apertura =**AASA**

Avícolas inactivas=**AI**

Avícolas Inactivas Cerradas =**AIC**

Avícolas Inactivas con Cambio de Actividad=**AICA**

Avícolas Unificadas= **AU**

Tabla 10. Avícolas investigadas

Cantón	Avícolas según base AGROCALIDAD		Avícolas según visita in situ				
	AA	AI	AA		AI		
			AAA	AASA	AIC	AICA	AU
BOLIVAR	12	1	8		2		2
CHONE	18	13	7		5	3	3
EL CARMEN	12	2	7	1	1		3
FLAVIO ALFARO	1	3		1	0		
JUNÍN	18	7	3	5	9	1	
ROCAFUERTE	6	1	5		1		
SUCRE	10	4	1	6	3		
TOSAGUA	3	5		3			
SUBTOTAL	80	36	31	16	21	4	8
TOTAL	80	36		47		33	

Fuente: Elaborado por las autoras.

Como lo indica la tabla 10, una vez realizada la investigación de campo, se verificó que de las 80 AA según Agrocalidad ubicadas en los cantones: Bolívar, Chone, el Carmen, Flavio Alfaro, Junín, Rocafuerte, Sucre y Tosagua, 47 se encuentran en funcionamiento, 21 son avícolas inactivas cerradas, 4 son avícolas inactivas ya que han cambiado de actividad y 8 avícolas conforman al grupo donde después del terremoto del 16A (2016) se unificaron debido a los daños causados por el siniestro natural; en el caso particular de las Avícolas AVIBITA, VIVANCO 1 y VIVANCO 2 del cantón Chone, es preciso mencionar que son una sola organización, pero debido a la ubicación de sus galpones y la rotulación que poseen, el organismo de control la registra como si fueran distintas una de la otra, de igual manera pasa con las Avícolas BIZA 1, BIZA 2 del cantón Bolívar y las avícolas MATAPALO, RÍO DE ORO y S/N - Elías Gonzaga del

cantón El Carmen . Es así, que dentro de las 47 AA ubicadas en los cantones de la zona Norte de Manabí, 31 AAA son para el proceso de recopilación de datos y 16 AASA para el trabajo de investigación.

Tabla 11. Identificación de avícolas activas

Cantones	nº	MIPYMES
EL CARMEN	1	S/N -ELIAS GONZAGA
	2	LAS MERCEDITAS
	3	DON BYRON
	4	AVÍCOLA SAN RAMÓN
	5	JARCEV
	6	AVÍCOLA EL CARMEN
	7	3 HERMANOS
CHONE	8	AVÍCOLA ISABEL
	9	AVÍCOLA ADELAIDA
	10	AVÍCOLA MARCO VIVANCO
	11	AVÍCOLA MI GRANJITA
	12	AVÍCOLA LA DOLOROSA
	13	AVÍCOLA DOS HERMANAS
	14	AVÍCOLA VALERIA
JUNIN	15	AVÍCOLA RÍO FRÍO
	16	AVÍCOLA MARIANITA
	17	AVÍCOLA CHIRIJO
ROCAFUERTE	18	AVÍCOLA MARAVILLA 1
	19	AVÍCOLA MARAVILLA 2
	20	AVÍCOLA MARAVILLA 3
	21	AVÍCOLA MARAVILLA 4
	22	AVÍCOLA MARAVILLA 5
BOLIVAR	23	RAMON FERNANDEZ
	24	BIZA
	25	AVÍCOLA RAFI
	26	AVÍCOLA MIA
	27	AVÍCOLA ELIAS BITAR
	28	AVÍCOLA SIRIA
	29	AVIBURZ
	30	AVÍCOLA FORESTAL
SUCRE	31	MARIA ESTER 2

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 11 se presenta el detalle de las avícolas investigadas, en El Carmen se obtuvo información de 7 organizaciones, en Chone 7, en Junín 3, en Rocafuerte 5, en Bolívar 8 y en Sucre 1 avícola. Luego se plasmó en la ficha de







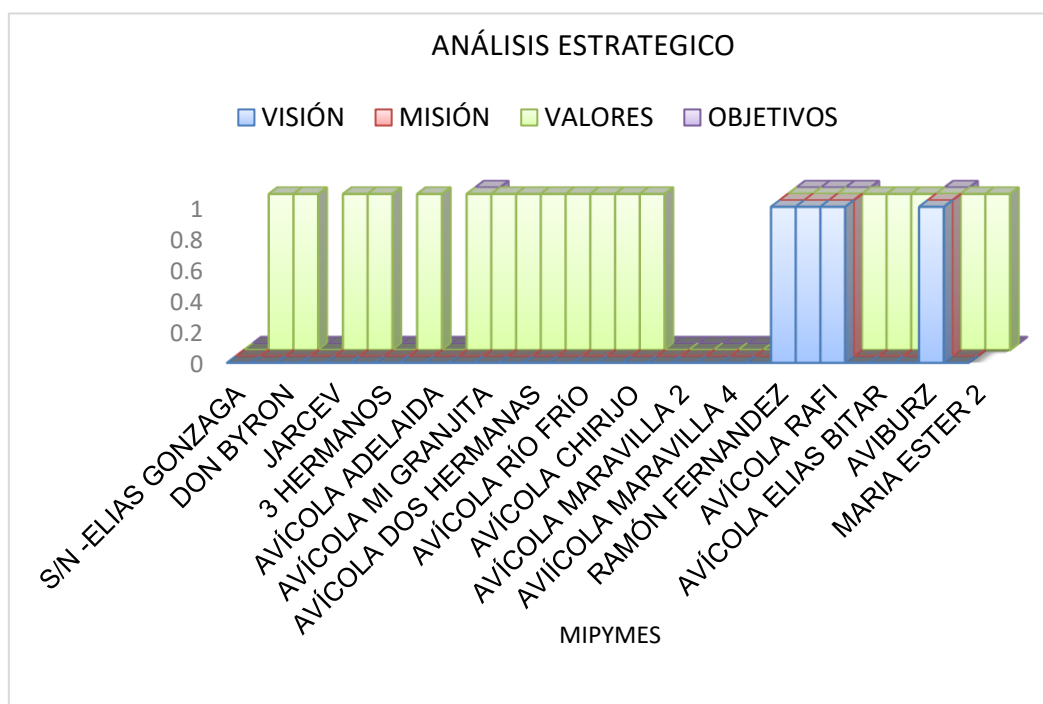


Figura 9. Análisis estratégico de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

La mayoría de las avícolas reportan tener declarados los valores para el cumplimiento de las actividades en la organización, sin embargo, solo 5 MIPYMES tienen visión, misión, valores y objetivos, pero no están formalizados.

Tabla 12. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable cartera de producto

<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Variable Cartera de Producto</i>	<i>Descripción</i>
1		<i>Materia prima</i>
2		<i>Producto semiterminado</i>
3		<i>Producto final</i>
4		<i>Producto semiterminado y producto final</i>
5		<i>Materia prima y Producto semiterminado</i>

Fuente: Elaborado por las autoras.

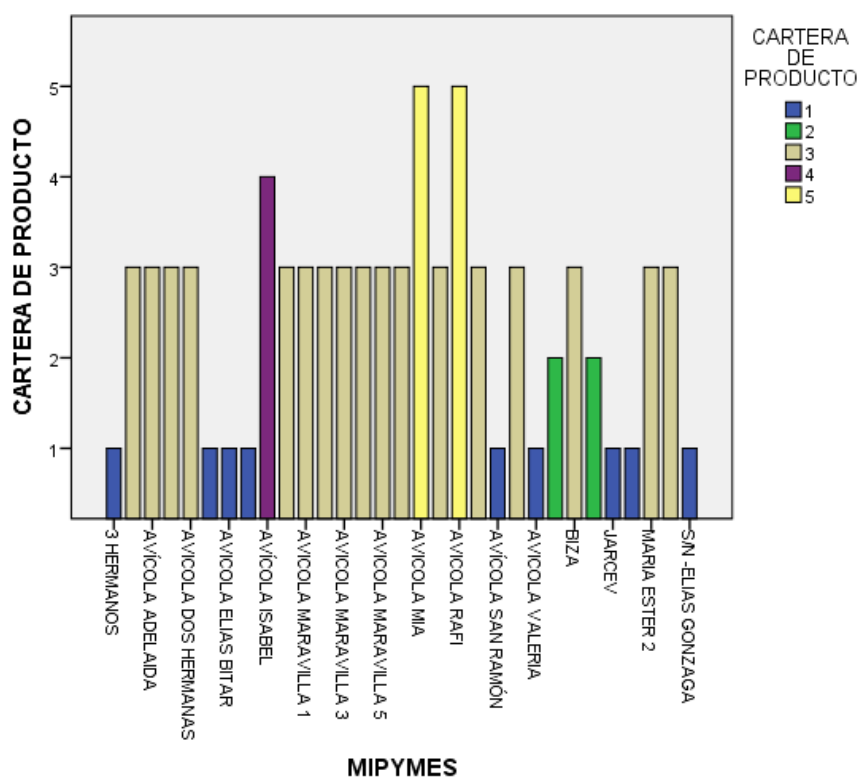


Figura 10. Cartera de productos de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta a la cartera de productos, 17 avícolas caracterizan a sus productos como finales, 2 de ellas productos semi-terminados, 9 como materia prima, 1 como combinado entre materia prima – producto final y 2 como materia prima y producto semi-terminado.

Tabla 13. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable especificación del producto

<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Variable Especificación del Producto</i>	<i>Descripción</i>
1		<i>Engorde</i>
2		<i>Ponedora</i>
3		<i>Engorde y Ponedora</i>

Fuente: Elaborado por las autoras.

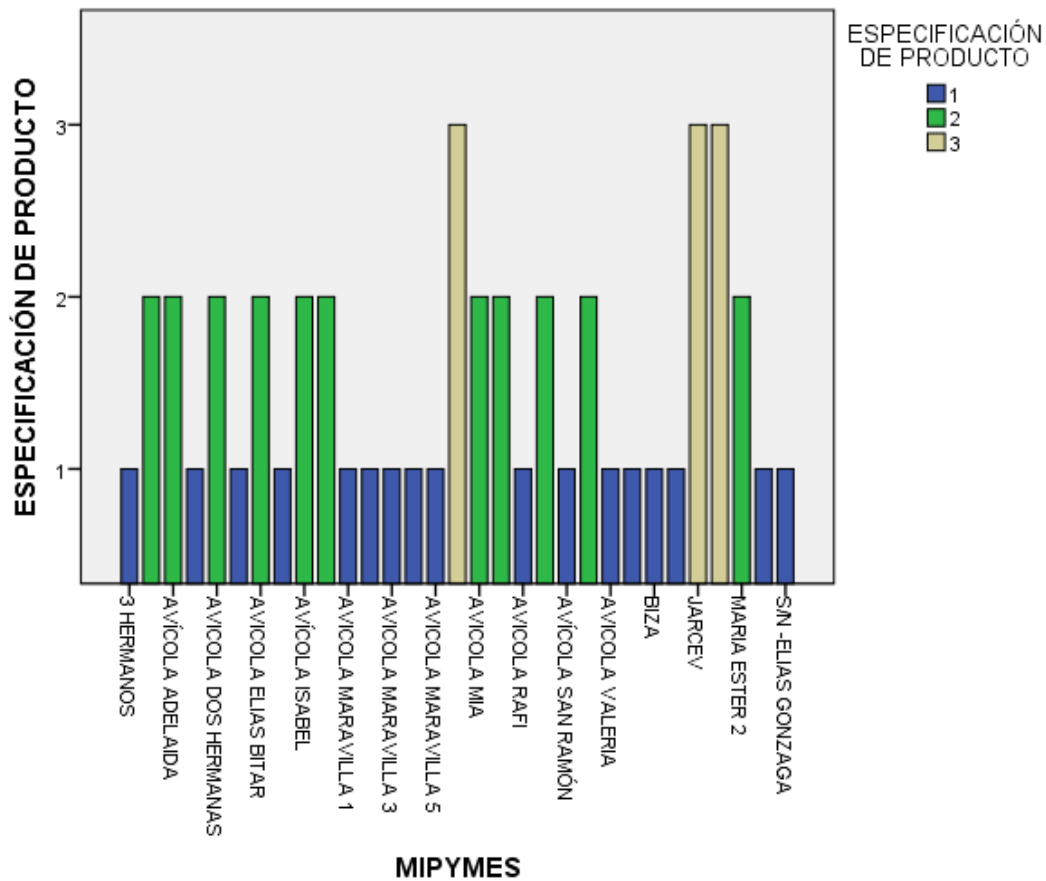


Figura 11. Especificación de productos de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

Se puede observar que 18 MIPYMES se dedican a la producción de engorde, 11 son ponedoras y 2 se dedican a ambos propósitos.

Tabla 14. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable jerarquía organizacional

Etiqueta de Valor	Variable Jerarquía Organizacional	
	Descripción	
1	Nivel directivo, nivel intermedio, nivel operativo, nivel de apoyo	
2	Nivel directivo y nivel de apoyo	
3	Nivel directivo, nivel intermedio, nivel de apoyo	
4	Nivel directivo	

Fuente: Elaborado por las autoras.

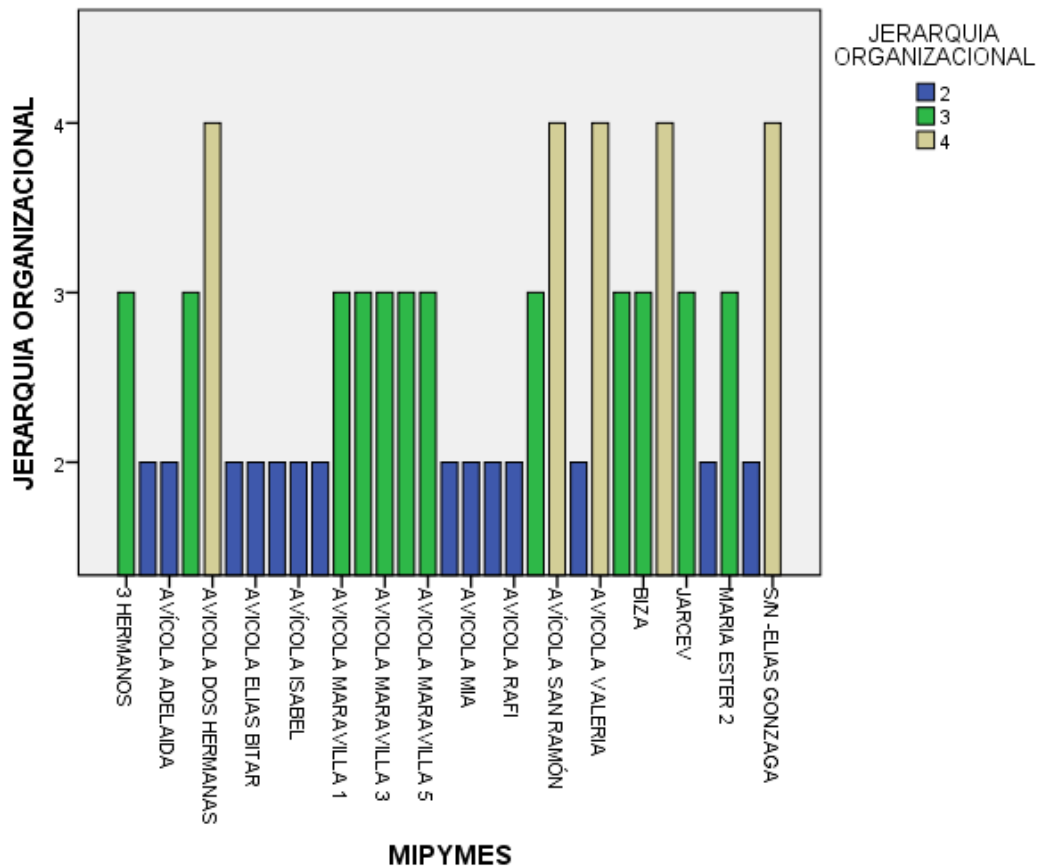


Figura 12. Jerarquía organizacional de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

Se analiza con respecto a la jerarquía organizacional, que en la mayoría de estas avícolas es directa entre directivo, que a su vez forma un solo nivel con el nivel intermedio, hacia el nivel de apoyo, donde 14 organizaciones poseen esta estructura, 12 contemplan de manera adicional el nivel supervisor y la diferencia solo se centra en el nivel directivo.

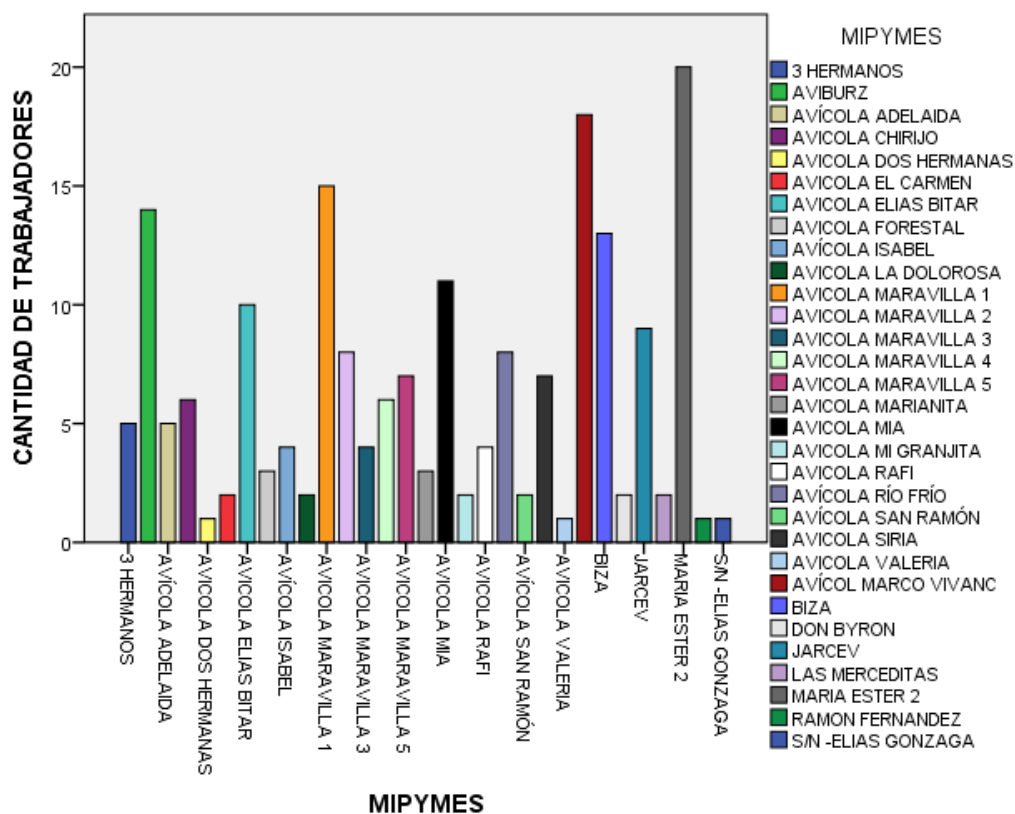


Figura 13. Cantidad de trabajadores de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta a la información de los trabajadores de las MIPYMEs investigadas, la Avícola María Ester 2 la MIPYME con más trabajadores, con un total de 20 empleados representando el 3%, y el 55% de las mismas cuentan con 1 a 5 empleados.

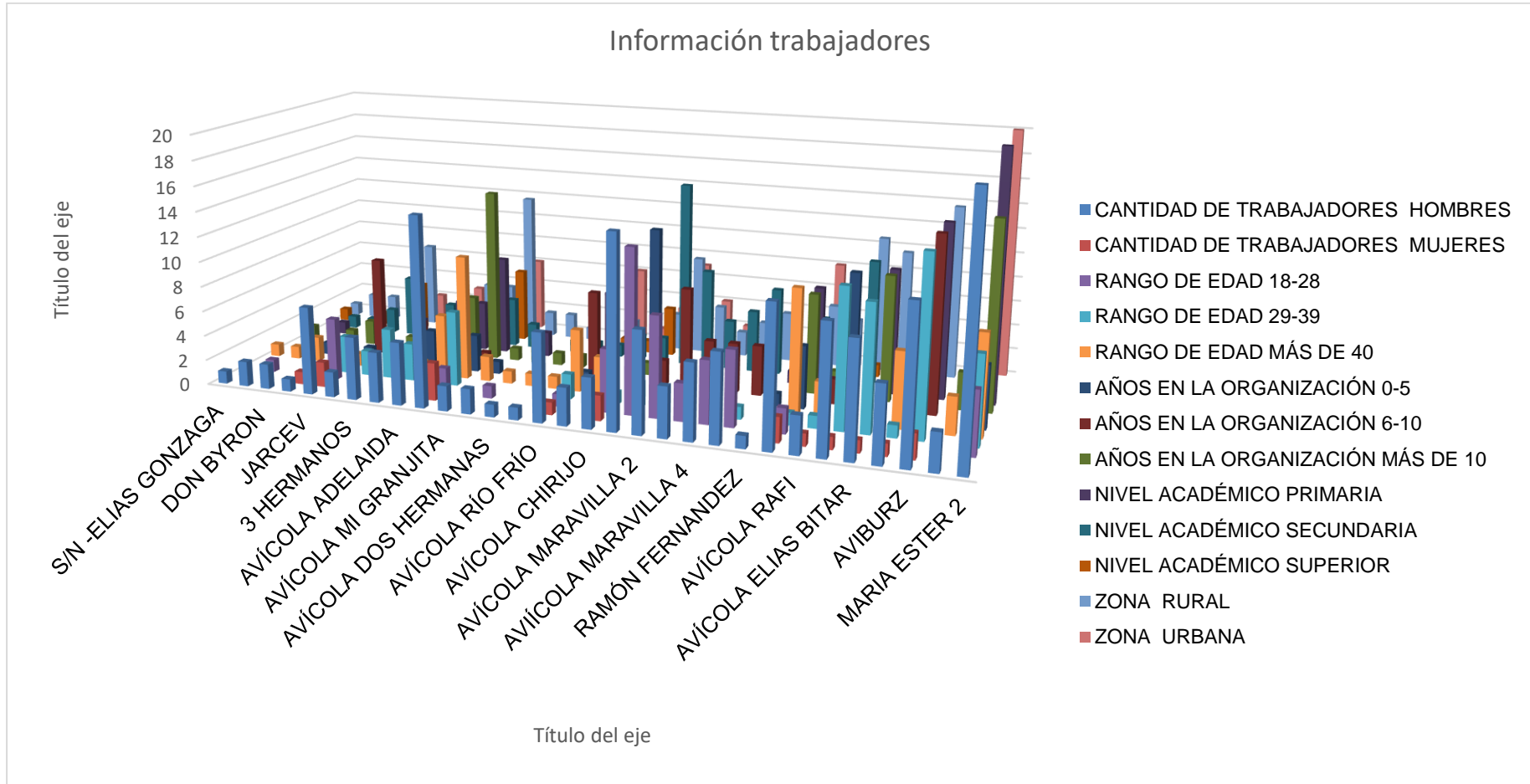


Figura 14. Resultados de las variables de información de los trabajadores. Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta a la información de los trabajadores de las avícolas investigadas, el 65% de las avícolas cuentan con trabajadores del género masculino mismo que ejercen la actividad fuerte que requiere este sector económico, y 35% les han dado las oportunidades a las mujeres ejerciendo labores de gestión administrativa; la mayor parte de los trabajadores de las MIPYMES tienen más de 40 años de edad; en lo que respecta a los años de servicio para con la organización el 9% representado por 3 avícolas posee trabajadores en el rango de 0- 5 años laborando, el 16% correspondiente a 5 MIPYMES el tiempo de los trabajadores en su organización es de 6 a 10 años, el 25% perteneciente a 8 avícolas refieren con personal laborando más de 10 años, y el 50 % propio a 16 avícolas poseen personal en todos los rangos antes descritos; referente al nivel académico de los empleados estas organizaciones en su mayoría está constituida con personal de grado secundario; y su zona de ubicación es generalmente rural.

Tabla 15. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable información del gerente

<i>Variable Información del Gerente</i>	
<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Descripción</i>
<i>1</i>	<i>Dueño</i>
<i>2</i>	<i>Encargado</i>

Fuente: Elaborado por las autoras.

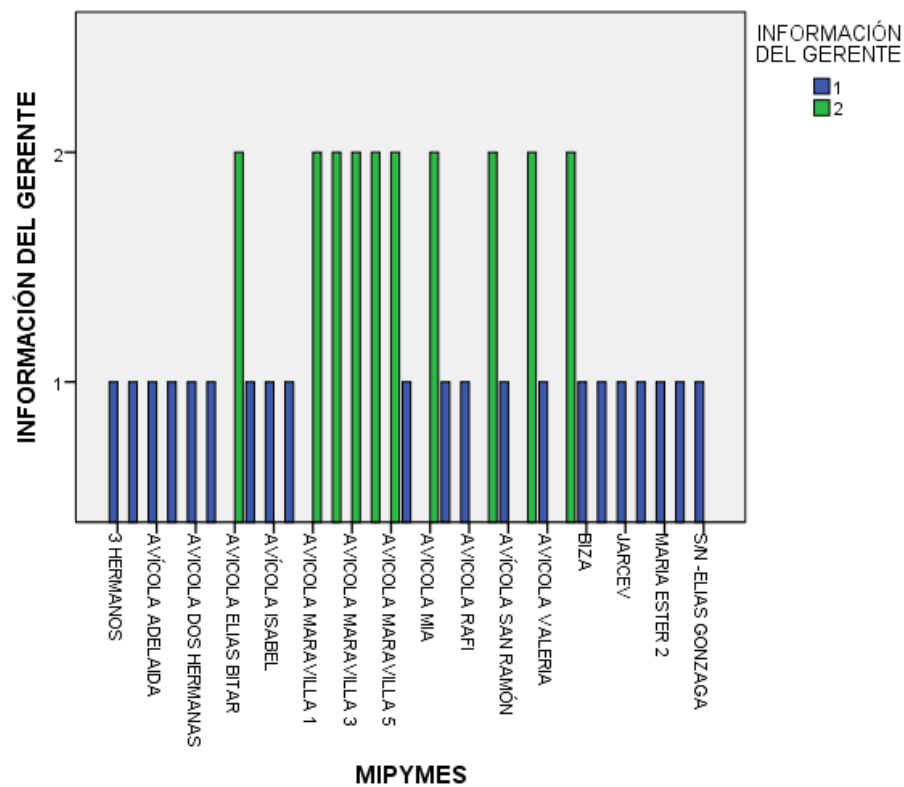


Figura 15. Información del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

En información del Gerente se obtuvo como resultados, que el 75% de las MIPYMEs quienes desempeñan el Rol de Gerente son los mismos dueños de las avícolas y el 25% son personas encargadas la que cumplen con este rol.

Tabla 16. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Género del gerente

<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Variable Género del gerente</i>	<i>Descripción</i>
1		Hombre
2		Mujer

Fuente: Elaborado por las autoras.



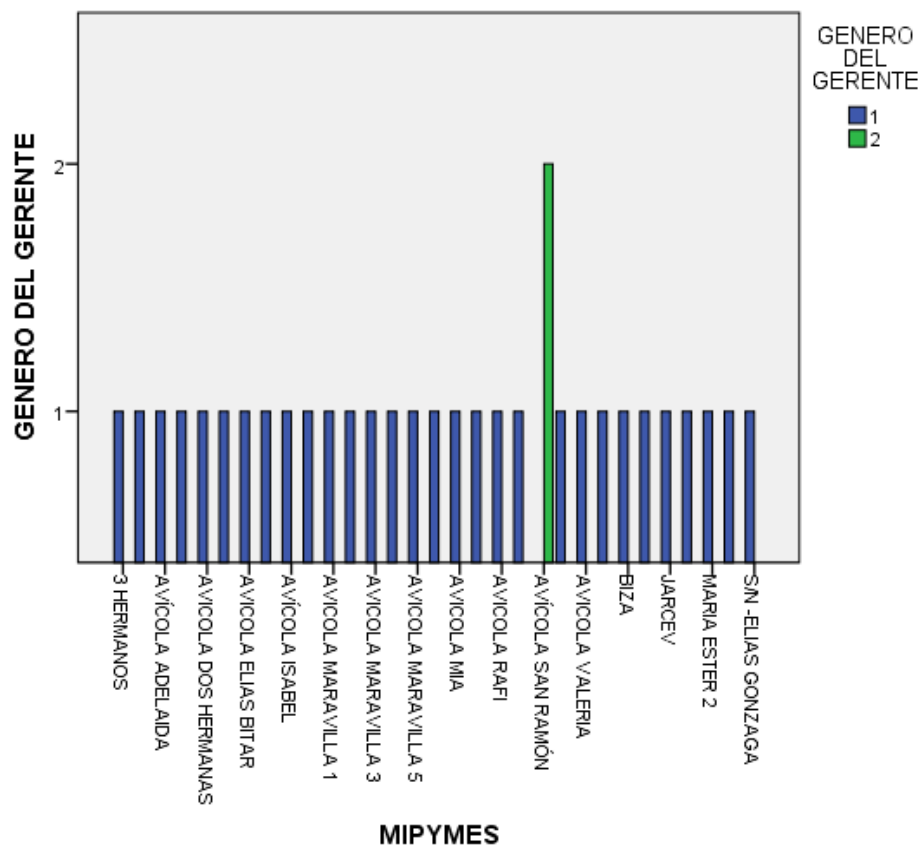


Figura 16. Género del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

Se observa que el género del gerente el 96% son hombres a excepción de la Avícola San Ramón que quien la gerencia es una mujer ocupando el 4% de la población.

Tabla 17. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Nivel Académico del Gerente

<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Variable Nivel académico del gerente</i>	<i>Descripción</i>
1		Primeria
2		Secundaria
3		Superior

Fuente: Elaborado por las autoras.

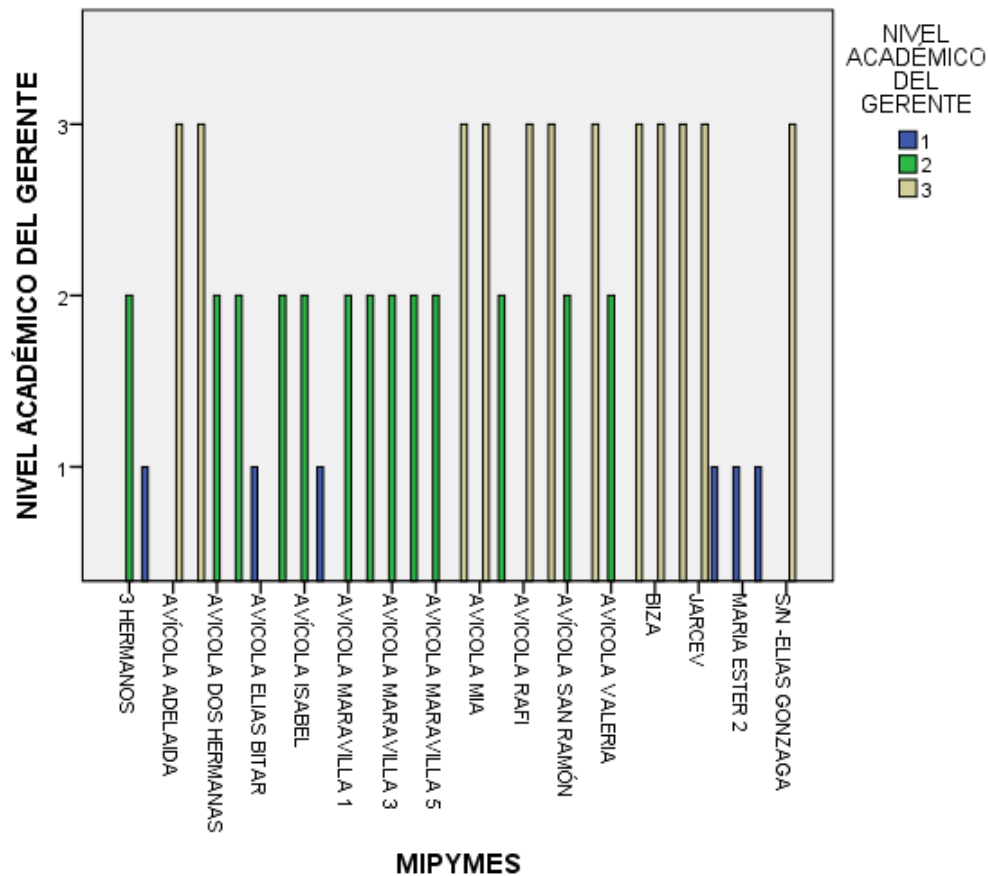


Figura 17. Nivel académico del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

Se observa que el nivel académico de quienes están al frente de estas MIPYMES es el 41% grado superior, no obstante, un importante porcentaje del 39% grado secundario y en un 20% grado primario.

Tabla 18. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Zona de Residencia del Gerente

<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Variable Zona de Residencia del gerente</i>	<i>Descripción</i>
1		Urbana
2		Rural

Fuente: Elaborado por las autoras.

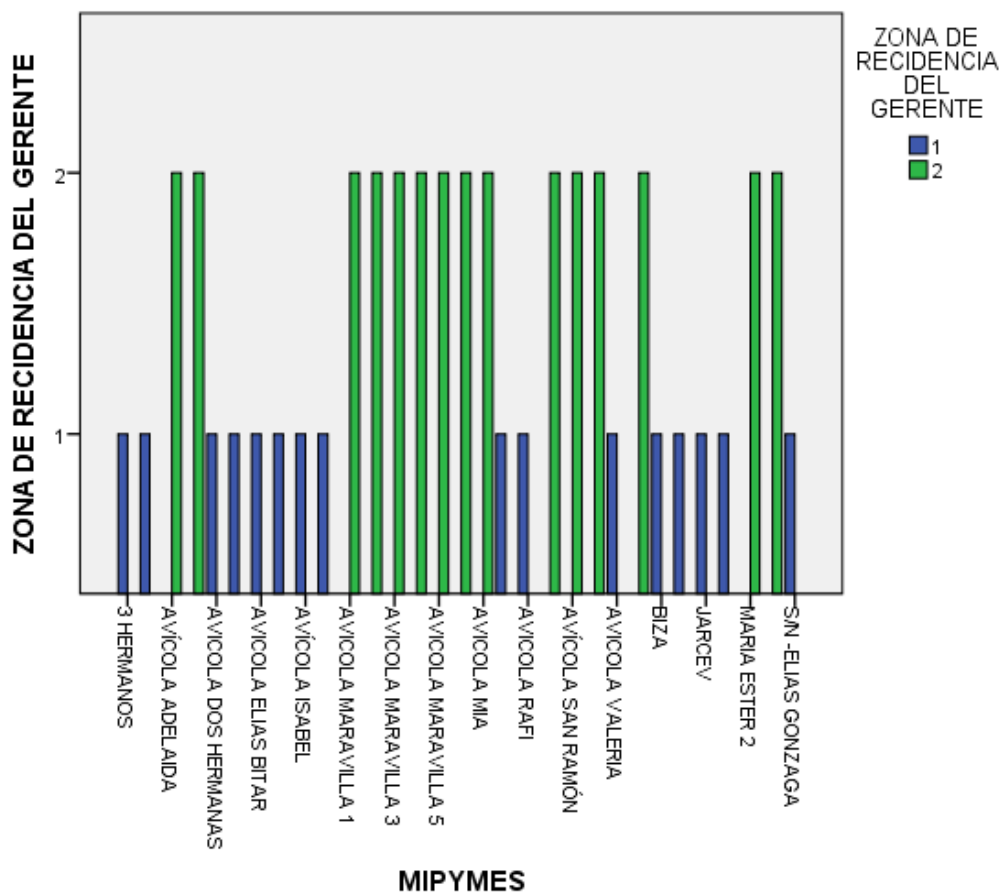


Figura 18. Zona de Residencia del Gerente de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

En esta figura se destaca que los gerentes son tanto de la zona rural como la urbana repartiéndose entre 52% y 49% respectivamente.

Tabla 19. Etiqueta de Valor en el SPSS para el análisis de la variable Años de experiencia del Gerente en el cargo

<i>Variable Años de experiencia del Gerente en el cargo</i>	
<i>Etiqueta de Valor</i>	<i>Descripción</i>
1	1 – 5 años
2	6 – 9 años
3	Más de 10 años

Fuente: Elaborado por las autoras.

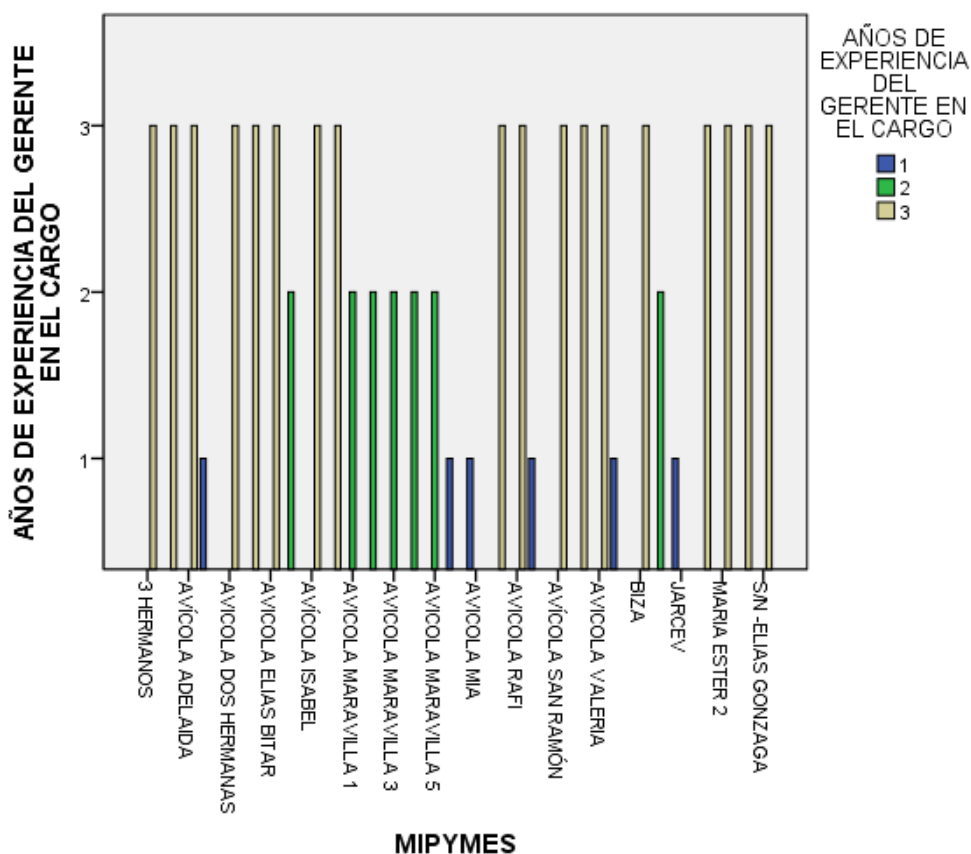


Figura 19. Años de experiencia del Gerente en el cargo de las avícolas investigadas. Fuente: Elaborado por las autoras

En la variable años de experiencia el 58% se ubica en el rango más de 10 años de experiencia, el 23% en el rango de 6-10 y el 19 % tiene entre 1-5 años de experiencia, en la mayoría al ser los mismos dueños les atribuye el grado de experiencia.

Es preciso resaltar que la caracterización se la realizó a las 31 avícolas de la Zona Norte de Manabí, este número representa la población real del sector y en razón a la cantidad de observaciones o variables recolectadas en la fase I, se procedió a realizar un análisis clúster no jerárquico denominado algoritmo k medias, que permitió buscar en las observaciones agrupación cuyas características sean similares y de las observaciones de cada grupo sean similares pero diferentes de los demás grupos, además se buscó maximizar la homogeneidad dentro de los grupos, realizadas las pruebas resultó que dos clúster, muestran la eficiencia requerida para la investigación, a continuación se observan las salidas del análisis:

Tabla 20. Centro de clústeres iniciales

Variables	Clúster	
	1	2
AÑOS DE SERVICIO DE LA AVÍCOLA	9	50
PUESTOS DE TRABAJO EN LA AVÍCOLA	2	13
LA AVÍCOLA POSEE MISIÓN	0	1
LA AVÍCOLA POSEE VISIÓN	0	1
LA AVÍCOLA POSEE VALORES	1	1
LA AVÍCOLA POSEE OBJETIVOS	0	1
CARTERA DE PRODUCTO	1	3
ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTO	1	1
JERARQUIA ORGANIZACIONAL	2	3
CANTIDAD DE TRABAJADORES	3	13
CANTIDADE DE HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	3	11
CANTIDAD DE MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN	0	2
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES DE 18 a 28	0	2
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES DE 29 a 39	0	1
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES MÁS DE 40	3	10
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE 0 a 5	0	5
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE 6 a 10	0	0
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE MAS DE 10	3	8
NIVEL ACADÉMICO PRIMARIO	0	8
NIVEL ACADÉMICO SECUNDARIO	3	5
NIVEL ACADÉMICO SUPERIOR	0	0
ZONA RESIDENCIA DE LOS TRABAJADORES RURAL	1	5
ZONA RESIDENCIA DE LOS TRABAJADORES URBANA	2	8
INFORMACIÓN DEL GERENTE	1	1
GENERO DEL GERENTE	1	1
NIVEL ACADÉMICO DEL GERENTE	2	3
ZONA DE RESIDENCIA DEL GERENTE	1	1
AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE EN EL CARGO	2	3

Fuente: Elaborado por las autoras.

Como se puede notar, en la tabla 20, el método K –medias utilizó todas las variables registradas dando cumplimiento a su fundamentación y la identificación respectiva de cada avícola en los clústeres está en función al orden de ingreso en la base de datos, ésta representa la distancia de cada punto en función a la mínima distancia obtenida dentro de los grupos, clasificando en dos grupos, repitiendo el proceso por cada variable, estos resultados pueden cambiar en transcurso del procedimiento como es característicos del método.

Tabla 21. Historial de iteraciones <sup>a</sup>

Iteración	Cambiar en centros de clústeres	
	1	2
1	9,457	12,664
2	,000	,000

Fuente: Elaborado por las autoras.

En lo que respecta a la Tabla 21, se refleja la afinidad conseguida debido a que no hay ningún cambio en los centros de clústeres o un cambio pequeño. El cambio de la coordenada máxima absoluta para cualquier centro es ,000. La iteración actual es 2. La distancia mínima entre los centros iniciales es 46,947. En virtud a estos resultados los datos 9,457 y 12,664 de la primera iteración significa que los centroides (son un promedio de las variables medidas) iniciales se mueven en ambos clústeres por tanto se están produciendo reasignación de observaciones y el mayor cambio se da en el clúster número 2; por consiguiente, en la iteración 2 los valores en 0 significan que se ha llegado a la solución final del proceso.

Tabla 22. Clúster de pertenencia

Número del caso	MIPYMES	Clúster	Distancia
1	S/N -ELIAS GONZAGA	1	12,450
2	LAS MERCEDITAS	1	5,657
3	DON BYRON	1	4,583
4	AVÍCOLA SAN RAMÓN	1	13,638
5	JARCEV	1	15,460
6	AVÍCOLA EL CARMEN	1	10,817
7	3 HERMANOS	1	13,266
8	AVÍCOLA ISABEL	1	10,392
9	AVÍCOLA ADELAIDA	2	21,610
10	AVÍCOLA MARCOS VIVANCO	2	32,465
11	AVÍCOLA MI GRANJITA	1	13,601
12	AVÍCOLA LA DOLOROSA	1	12,247
13	AVÍCOLA DOS HERMANAS	1	21,726
14	AVÍCOLA VALERIA	1	7,874
15	AVÍCOLA RÍO FRÍO	1	13,528
16	AVÍCOLA MARIANITA	1	17,029
17	AVÍCOLA CHIRIJO	1	10,863
18	AVÍCOLA MARAVILLA 1	1	29,799
19	AVÍCOLA MARAVILLA 2	1	16,703

20	AVÍCOLA MARAVILLA 3	1	8,000
21	AVÍCOLA MARAVILLA 4	1	10,909
22	AVÍCOLA MARAVILLA 5	1	13,342
23	RAMÓN FERNANDEZ	1	6,928
24	BIZA	2	,000
25	AVÍCOLA RAFI	1	12,884
26	AVÍCOLA MIA	1	23,707
27	AVÍCOLA ELIAS BITAR	2	20,224
28	AVÍCOLA SIRIA	2	16,553
29	AVIBURZ	1	33,705
30	AVÍCOLA FORESTAL	1	,000
31	MARÍA ESTER 2	2	24,960

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 22, se muestra de manera amigable y detallada a qué grupo pertenece cada una de las avícolas, así mismo, la distancia de homogeneidad que tiene una MIPYME frente otra.

Tabla 23. Centros de clústeres finales

Variables	Clúster	
	1	2
AÑOS DE SERVICIO DE LA AVÍCOLA	14	40
PUESTOS DE TRABAJO EN LA AVÍCOLA	4	7
LA AVÍCOLA POSEE MISIÓN	0	0
LA AVÍCOLA POSEE VISIÓN	0	0
LA AVÍCOLA POSEE VALORES	1	1
LA AVÍCOLA POSEE OBJETIVOS	0	0
CARTERA DE PRODUCTO	3	3
ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTO	2	2
JERARQUIA ORGANIZACIONAL	3	3
CANTIDAD DE TRABAJADORES	5	12
CANTIDADE DE HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	5	11
CANTIDAD DE MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN	0	1
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES DE 18 a 28	2	2
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES DE 29 a 39	2	4
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES MÁS DE 40	1	7
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE 0 a 5	1	2
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE 6 a 10	2	0
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN DE MAS DE 10	1	10
NIVEL ACADÉMICO PRIMARIO	1	8

NIVEL ACADÉMICO SECUNDARIO	3	2
NIVEL ACADÉMICO SUPERIOR	1	2
ZONA RESIDENCIA DE LOS TRABAJADORES RURAL	4	7
ZONA RESIDENCIA DE LOS TRABAJADORES URBANA	3	7
INFORMACIÓN DEL GERENTE	1	2
GENERO DEL GERENTE	1	1
NIVEL ACADÉMICO DEL GERENTE	2	2
ZONA DE RESIDENCIA DEL GERENTE	1	2
AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE EN EL CARGO	2	3

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 23, se reflejan la afinidad y la distancia de homogeneidad de cada avícola a su conglomerado al final del proceso interactivo. Es así, que las principales variables que definen la agrupación se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Caracterización MIPYMES según información de centro clúster final

Variables	Clúster	
	1	2
AÑOS DE SERVICIO DE LA AVÍCOLA	5-39	Más de 40
PUESTOS DE TRABAJO EN LA AVÍCOLA	1-5	Más de 6
CANTIDAD DE TRABAJADORES	1-4	Más de 5
CANTIDADE DE HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	1-4	Más de 5
CANTIDAD DE MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN	0	De 1 a más
RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES	18-39	Más de 40
NIVEL ACADÉMICO DE LOS TRABAJADORES	Secundario	Primario
AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN	5-10	Más de 10
INFORMACIÓN DEL GERENTE	Dueño	Encargado
ZONA DE RESIDENCIA DEL GERENTE	Urbana	Rural
AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE EN EL CARGO	6-9	Más de 10

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 24, se describen las características específicas de las MIPYMES que hay dentro de cada clúster, tomando los valores más altos producto de la frecuencia promedio que interviene en la conformación de los clústeres, mismas que están en función de las variables observables para cada uno de los individuos que pertenecen a cada clúster al finalizar el proceso de k medias.



Tabla 25. Distancias entre centros de clústeres finales

Clúster	1	2
1		30,993
2	30,993	

Fuente: Elaborado por las autoras.

Como se observa en la tabla 25, se encuentra detallada la distancia entre grupos, por tanto, el conglomerado uno en relación con el conglomerado dos es de 30.993, y el dos en relación con el uno una distancia de 30.993.

Tabla 26. Número de casos en cada clúster

Clúster	1	2
	25,000	6,000
Válidos		31,000
Perdidos		,000

Fuente: Elaborado por las autoras.

En lo que respecta a la tabla 26, indica que de las 31 avícolas caracterizadas, 25 se ubican en el clúster 1 y las 6 restantes se posicionan en el grupo 2.

En concordancia a lo mencionado al inicio del acápite, se recuerda que para seleccionar una muestra representativa de MIPYMES avícolas de la zona norte de Manabí, se efectuó un muestreo a conveniencia donde se analizó los siguientes aspectos:

- La mayor distancia de afinidad del clúster;
- Nivel de interés como respuesta de la entrevista efectuada a los gerentes “Muy interesado”, información que se compila en la tabla que acontece:

Tabla 27. Matriz para selección de avícolas por conveniencia

Cantón	MIPYMES	Interesado en contribuir en la investigación			Clúster de Pertenencia	Distancia
		No estoy interesado	Interesado	Muy interesado		
<b>EL CARMEN</b>	S/N -ELIAS GONZAGA		X		1	12,450
	LAS MERCEDITAS		X		1	5,657
	DON BYRON		X		1	4,583
	AVÍCOLA SAN RAMÓN		X		1	13,638
	JARCEV		X		1	15,460
	AVÍCOLA EL CARMEN		X		1	10,817
	3 HERMANOS		X		1	13,266
	<b>CHONE</b>	AVÍCOLA ISABEL		X		1
AVÍCOLA ADELAIDA			X		2	21,610
AVÍCOLA MARCOS VIVANCO				X	2	32,465
AVÍCOLA MI GRANJITA			X		1	13,601
AVÍCOLA LA DOLOROSA			X		1	12,247
AVÍCOLA DOS HERMANAS			X		1	21,726
AVÍCOLA VALERIA				X	1	7,874
<b>JUNÍN</b>		AVÍCOLA RÍO FRÍO		X		1
	AVÍCOLA MARIANITA			X	1	17,029
	AVÍCOLA CHIRIJO			X	1	10,863

<b>ROCAFUERTE</b>	AVÍCOLA MARAVILLA 1		X	1	29,799
	AVÍCOLA MARAVILLA 2		X	1	16,703
	AVÍCOLA MARAVILLA 3		X	1	8,000
	AVÍCOLA MARAVILLA 4			1	10,909
	AVÍCOLA MARAVILLA 5			1	13,342
<b>BOLIVAR</b>	RAMON FERNANDEZ BIZA		X	1	6,928
	AVÍCOLA RAFI	X		2	,000
	AVÍCOLA MIA		X	1	12,884
	AVÍCOLA ELIAS BITAR		X	1	23,707
	AVÍCOLA SIRIA	X		2	20,224
	AVIBURZ		X	1	16,553
	AVÍCOLA FORESTAL MARIA ESTER 2	X		1	33,705
<b>SUCRE</b>		X	2	,000	
				24,960	

Fuente: Elaborado por las autoras.

En consecuencia, los datos que se muestran en la tabla 27, compila la información requerida para determinar la selección de la muestra por conveniencia, donde la avícola MARCOS VIVANCO del cantón Chone con una distancia de homogeneidad del 32,465 responde a la más alta del grupo y como completo el nivel de respuesta del entrevistado “muy interesado”; responde a las condiciones de selección de muestra para el clúster 1, por otra parte en el clúster 2 la avícola AVIBURZ del cantón Bolívar con una distancia de homogeneidad de grupo del 33,705 y como completo el nivel de respuesta del entrevistado “muy interesado” cumple con los parámetros de muestreo a conveniencia.

#### 4.1.2. DESARROLLO DE LA FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AVÍCOLAS.

El procedimiento se desarrolló en donde como primera instancia está la creación de grupos de expertos (**ver anexo 5**), para lo cual se analizó el nivel de experticia, se identificó el coeficiente de competencia y el coeficiente de conocimiento, cuyos resultados se detallan en la tabla 28:

Tabla 28. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos

Grado académico	Ocupación actual	Años de experiencia ocupación actual	Profesión	Años de experiencia en ejercicio de profesión
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DOCENTE	27	INGENIERO INDUSTRIAL	29
CUARTO NIVEL (DOCTOR)	DOCENTE	18	MEDICO VETERINARIO	39
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS)	RECTORA	4	ECONOMISTA	11
CUARTO NIVEL (MAGISTER PRODUCCIÓN ANIMAL)	DOCENTE	19	INGENIERO ZOOTECNISTA	34
CUARTO NIVEL (MAGISTER EN MICROBIOLOGÍA)	DOCENTE	20	DRA. MEDICIANA VETERINARIA	35
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DOCENTE	26	INGENIERO INDUSTRIAL	30
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DOCENTE	25	INGENIERO INDUSTRIAL	28
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	PROFESOR	36	INGENIERO INDUSTRIAL	36
TERCER NIVEL	GERENTE PROPIETARIO	27	ABOGADO	7
TERCER NIVEL	GERENTE	2	LICENCIADA	4
CUARTO NIVEL	JEFE DE PLANTA	8	ECONOMISTA	17
CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DIRECTORA GENERAL ACADÉMICA	4	DOCENTE-INVESTIGADORA	20

Fuente: Elaborado por las autoras.

La tabla 28, refleja las características básicas de los 12 candidatos a expertos para el desarrollo de la presente investigación, por tanto, es evidente que las

bolsa de expertos en su mayoría está conformado por personajes de grado académico correspondiente al cuarto nivel “Doctores”, además poseen experiencia en el campo de la investigación, es así, que el año de experiencia ejerciendo la profesión es de 4 a 39 años, y otra característica es que poseen amplio conocimiento en áreas de la academia por tanto pueden vincular la praxis el quehacer profesional con la docencia. En la siguiente Tabla se muestran los resultados de Coeficiente de conocimiento Kc.

Tabla 29. Coeficiente de conocimiento (Kc)

Conocimientos específicos	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10	EXP 11	EXP 12
<b>Administración de empresas</b>	10	9	10	8	6	10	10	10	6	8	7	10
<b>Gestión del talento humano</b>	8	8	9	8	9	10	9	10	8	9	8	10
<b>Planificación estratégica</b>	9	8	9	4	9	10	10	10	8	9	9	10
<b>Comportamiento organizacional (CO)</b>	8	8	10	7	9	10	10	10	9	8	9	10
<b>Competencias generales</b>	8	8	9	9	9	10	10	9	9	10	9	10
<b>Sector agropecuarias avícolas</b>	8	10	10	10	10	6	9	9	10	9	9	10
<b>SUMATORIA</b>	51	51	57	46	52	56	58	58	50	53	51	60
<b>TOTAL Kc</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>	<b>0,95</b>	<b>0,77</b>	<b>0,87</b>	<b>0,93</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,83</b>	<b>0,88</b>	<b>0,85</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaborado por las autoras.

Esta tabla 29, representa los valores obtenidos respecto al Kc de la bolsa de expertos, donde el valor  $> 0,85$  indican un alto nivel de experticia de los temas relacionados a la investigación y muchas posibilidades de ser candidatos a integrar el equipo de expertos. Sin embargo, estos resultados son complemento de todo el proceso para la selección. A continuación, se muestra la Tabla patrón para ejecutar el cálculo de Coeficiente de argumentación (K a)

Tabla 30. Patrón estándar para calcular (Ka)

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Fuente: El patrón estándar para calcular Ka es la que de Bravo (2018), empleó en su investigación. Fuente: Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí- Ecuador.

Tabla 31. Coeficiente de argumentación (Ka)

Fuentes de argumentación o fundamentación	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10	EXP 11	EXP 12
Análisis teóricos realizados por usted	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,1	0,3
Su experiencia obtenida	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>SUMATORIA (Ka)</b>	<b>0,65</b>	<b>0,85</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,75</b>	<b>0,95</b>	<b>0,65</b>	<b>0,95</b>

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 31, se muestran resultados obtenidos respecto al Ka de la bolsa de expertos, donde el valor  $> 0,80$  indican un alto nivel de argumentación de los profesionales en relación al tema objeto de estudio, pero, para la selección de experto es preciso determinar el Coeficiente de Competencia (K), cuyos resultados se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 32. Coeficiente de Competencia (K)

EXPERTO	Kc	Ka	K	VALIDACIÓN
1	0,85	0,65	0,75	NO CUMPLE
2	0,85	0,85	0,85	SI CUMPLE
3	0,95	0,95	0,95	SI CUMPLE
4	0,77	0,95	0,86	SI CUMPLE
5	0,87	0,95	0,91	SI CUMPLE
6	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
7	0,97	0,95	0,96	SI CUMPLE
8	0,97	0,95	0,96	SI CUMPLE

<b>9</b>	0,83	0,75	0,79	NO CUMPLE
<b>10</b>	0,88	0,95	0,92	SI CUMPLE
<b>11</b>	0,85	0,65	0,75	NO CUMPLE
<b>12</b>	1,00	0,95	0,98	SI CUMPLE

Fuente: Elaborado por las autoras.

La tabla 32 expresa que el Grupo de Expertos 1 está conformado por 9 profesionales cuyo nivel K ha cumplido con los valores de  $0.8 < K < 1$  y etapas, propuesto por Carbonell Duménigo; Apud Jiménez Valero, B. (citado por Bravo, 2018) y Negrín (2003).

En la segunda parte del procedimiento, se efectuó la determinación de competencias, mediante la selección del juicio de valor de los expertos (**ver anexo 6**), y posteriormente el método W KENDALL, quedando como resultado lo siguiente:

Tabla 33. Estadísticos descriptivos de la selección de competencias

Competencias	N° EXP.	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Percentiles		
						25	50 (mediana)	75
Compromiso	9	4,22	1,394	1	5	3,50	5,00	5,00
Ética	9	4,22	1,394	1	5	3,50	5,00	5,00
Prudencia	9	3,22	1,302	1	4	2,00	4,00	4,00
Justicia	9	3,56	1,509	1	5	2,50	4,00	4,50
Fortaleza	9	3,56	1,130	1	5	3,00	4,00	4,00
Orientación al cliente	9	3,78	1,641	1	5	2,50	4,00	5,00
Orientación a los resultados	9	4,44	1,333	1	5	4,50	5,00	5,00
Calidad al trabajo	9	4,56	,527	4	5	4,00	5,00	5,00
Sencillez	9	3,44	1,130	1	5	3,00	4,00	4,00
Adptabilidad al cambio	9	3,78	1,093	1	5	4,00	4,00	4,00
Temple	9	2,89	1,453	1	5	1,50	3,00	4,00
Perseverancia	9	4,22	1,302	1	5	4,00	5,00	5,00
Integridad	9	3,44	1,944	1	5	1,00	5,00	5,00
Iniciativa	9	3,33	1,323	1	4	2,50	4,00	4,00
Innovación	9	4,33	,866	3	5	3,50	5,00	5,00
Flexibilidad	9	3,44	1,014	1	4	3,00	4,00	4,00
Empowerment	9	3,89	1,269	1	5	3,50	4,00	5,00
Autocontrol	9	3,22	1,563	1	5	1,50	4,00	4,50
Desarrollo de persona	9	3,78	1,202	1	5	3,50	4,00	4,50
Conciencia organizacional	9	3,44	1,130	1	5	3,00	4,00	4,00

Fuente: Elaborado por las autoras.



Tabla 34. Rangos

Competencias	Rango promedio
Compromiso	13,94
Ética	13,78
Prudencia	7,44
Justicia	10,00
Fortaleza	9,00
Orientación Al Cliente	11,67
Orientación A Los Resultados	15,06
Calidad Al Trabajo	13,72
Sencillez	8,11
Adptabilidad Al Cambio	10,22
Temple	6,50
Perseverancia	13,22
Integridad	11,00
Iniciativa	8,28
Innovación	12,17
Flexibilidad	8,06
Empowerment	11,22
Autocontrol	8,56
Desarrollo De Persona	10,61
Conciencia Organizacional	7,44

Fuente: Elaborado por las autoras.

La tabla 34, permite visualizar la concordancia de los expertos por valor ponderado, donde los valores correspondientes a rango promedio (RP)=11 o RP >11 son aquellos que alcanzaron la máxima puntuación de importancia, quedando ubicada de la siguiente manera:

- 1. Orientación a los resultados con un rango promedio de 15,06
- 2. Calidad al trabajo con un rango promedio de 13,72
- 3. Compromiso con el rango promedio 13,94
- 4. Ética con el rango de rango promedio de 13,78
- 5. Perseverancia con un rango promedio de 13,22
- 6. Orientación Al Cliente con un rango promedio 11,67
- 7. Innovación con un rango promedio 12,17
- 8. Empowerment con el 11,22 de rango promedio
- 9. Integridad con el 11,00 de rango promedio

Tabla 35. Estadísticos de prueba

N	9
W de Kendall <sup>a</sup>	,236
Chi-cuadrado	40,313
Gl	19
Sig. Asintótica	,003

Fuente: Elaborado por las autoras.

A través de la tabla 35, se refleja que el Sig. Asintótica es menor que ,005 por tanto se rechaza la hipótesis nula la cual era no hay concordancia entre los expertos y se acepta que sí existe coeficiente de concordancia entre los 9 expertos.

Seguidamente, como las competencias organizacionales están asociadas a los procesos de trabajos primarios o esenciales de un determinado organismo, con la finalidad de generar valor agregado, competitividad y eficiencia organizacional (Soto *et al*, 2016), las autoras utilizan los constructos con base al diccionario de competencias de Alles (2013).

En la siguiente tabla se detallan las competencias organizacionales seleccionadas por los expertos con su respectivo constructo.

Tabla 36. Constructo de Competencias Organizacionales

Nº	Competencias	Constructo
1	Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
2	Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento

profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

3	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
4	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende
5	Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización
6	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
7	Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe
8	Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

<b>9</b>	<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice
----------	-------------------	---

Fuente: Recuperado de Alles (2013)

La tabla 36, contiene las competencias seleccionadas para las MIPYMES del sector avícola de la Zona Norte de Manabí, con la descripción de cada competencia; es preciso aclarar que la presente investigación empleó las conceptualizaciones del diccionario de competencias propuesto por Alles (2013).

Para continuar con la identificación de las competencias esenciales de las avícolas seleccionadas, es preciso definir del análisis estratégico los elementos de filosofía de la organización, aspecto considerado en la investigación, teniendo como resultado de las MIPYMES objeto de estudio lo siguiente:

Tabla 37. Filosofía Organizacional de las MIPYMES seleccionadas

MIPYMES	Análisis estratégico			
	Visión	Misión	Valores	Objetivos
Avícola MARCOS VIVANCO	0	0	1	1
Avícola AVIBURZ	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por las autoras.



Figura 20. Filosofía Organizacional de las MIPYMES seleccionadas. Fuente: Elaborado por las autoras.

Como se muestra en la figura 20, la Avícola AVIBURZ es la única que declara poseer estos elementos, y la Avícola MARCOS VIVANCO declara tener valores y objetivos; sin embargo, estos no están debidamente formalizados.

En virtud a estos resultados, las investigadoras plantearon los siguientes elementos, mismos que fueron aprobados por los gerentes de la tres avícolas objeto de estudio (**ver anexo 7**).

Tabla 38. Filosofía aprobada de la Avícola AVIBURZ

Elementos de la filosofía	Detalle
Misión	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los productos de excelente calidad, precios justos, buen trato, con el apoyo de un personal capacitado, con ética y eficiencia.
Visión	Ser una empresa reconocida a nivel local y nacional en el mercado avícola, con el mejoramiento productivo y de gestión de calidad, de acuerdo a las exigencias del mercado, ofreciendo atención esmerada y trato justo a empleados, proveedores y clientes, para contribuir al desarrollo económico de la población.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posesionar a la empresa entre nuestros clientes con higiene, calidad y optimismo.</li> <li>• Brindar productos de alto contenido nutricional mediante la alimentación 100% natural a nuestras aves.</li> <li>• Satisfacer los requisitos y las necesidades de nuestros clientes, garantizando la calidad y buen servicio.</li> <li>• Dar cumplimiento a la normativa y reglamentación legal vigente.</li> <li>• Garantizar el bienestar laboral de nuestra organización.</li> <li>• Promover la innovación constante.</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto.</li> <li>• Excelencia.</li> <li>• Servicio.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Solidaridad.</li> <li>• Dinamismo</li> </ul>

Fuente: Elaborado por las autoras.

Tabla 39. Filosofía aprobada de la Avícola MARCOS VIVANCO

Elementos de la Filosofía	Detalle
Misión	Marcos Vivanco es una empresa comprometida con la calidad y eficiencia en la producción y comercialización de sus productos, con estándares de innovación, competencia y orientada a la satisfacción de los consumidores y trabajadores, siendo amigable con el medio ambiente.
Visión	Consolidarse como una empresa líder en la producción avícola, mejorando la calidad del producto y contribuyendo a la vida de los consumidores a través de la implementación de procesos que generen salud, ahorro y rentabilidad.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la cartera de productos.</li> <li>• Automatizar los procesos.</li> <li>• Producir y comercializar al mayoreo.</li> <li>• Mejorar e innovar, con la participación de todos los actores.</li> <li>• Satisfacer las necesidades de alimentación de la sociedad.</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina.</li> <li>• Constancia.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Amabilidad con los clientes y empleados.</li> </ul>

Figura: *Elaborado* por las autoras.

Posteriormente, se entrevistó a los dueños o gerentes de las MIPYMES seleccionadas, con el propósito de que descarten o aprueben las competencias esenciales, en base a su filosofía organizacional, respondiendo a la pregunta: ¿De la siguiente lista de competencias identificadas por expertos, usted escoja 3 o 6 Competencias Organizacionales que considere poseer en su negocio? (**ver anexo 8**), reflejando los siguientes resultados:

Tabla 40. Competencias identificadas para la muestra objeto de estudio

Clúster	Avícolas objeto de estudio	Competencias identificadas por los expertos para la avícolas Zona Norte de Manabí								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	AVÍCOLA AVIBURZ	1	1	1			1	1		
2	AVÍCOLA MARCOS VIVANCO		1	1	1	1	1			1

Fuente: *Elaborado* por las autoras.

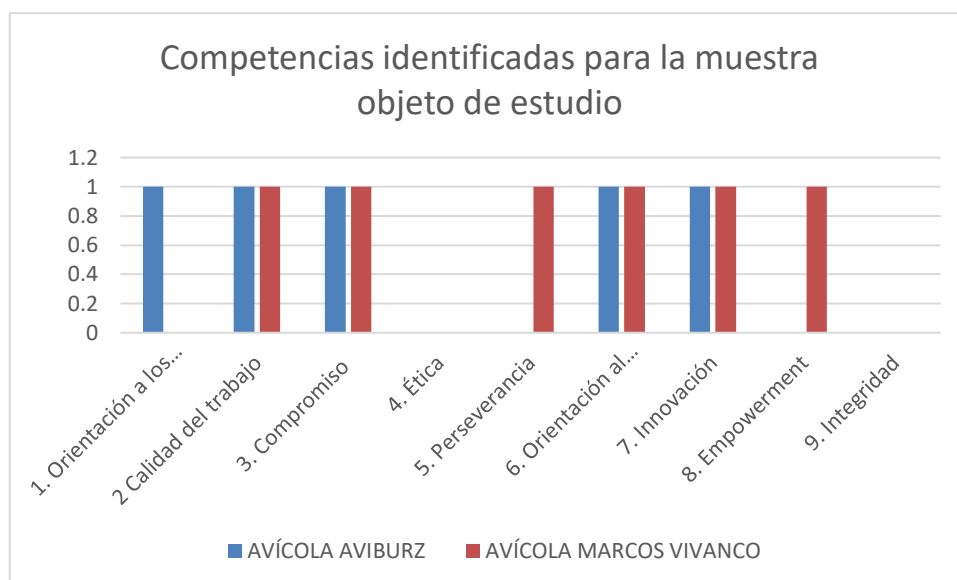


Figura 21. Competencias identificadas para la muestra objeto de estudio. Fuente: Elaborado por las autoras.

Es así, que el gerente de la AVÍCOLA AVIBURZ menciona que las competencias organizacionales son: 1. Orientación a los resultados, 2. Calidad del trabajo, 3. Compromiso, 4. Orientación al cliente, 5. Innovación; y la AVÍCOLA MARCOS VIVANCO se identifica con las siguientes competencias organizacionales: 1. Calidad del trabajo, 2. Compromiso, 3. Perseverancia, 4. Orientación al cliente, 5. Innovación, 6. Empowerment; es preciso recordar que al ser de la familia de las esenciales, el nivel de desarrollo debe ser, según Alles (2013), “Alto (A): La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización, generando un buen ambiente de trabajo y creando compromiso de las personas hacia la organización”.

#### **4.1.3. DESARROLLO DE LA FASE III. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.**

Esta fase consiste en evaluar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas seleccionadas, para ello se propone el siguiente procedimiento:

En primera instancia, se elaboró el instrumento para la evaluación de competencias, misma que está diseñada en tres partes: la primera contempla la

competencias con una serie de variables para ser evaluadas, y la segunda parte preguntas para validar aspectos generales del instrumento (**ver anexo 9**), mismo que se entregó al GE1 en calidad de tercera ronda con la finalidad de que realicen la validación donde: SI cuyo valor será “1” y NO tomará el valor de “0” (**ver anexo 10**).

En base a lo establecido en el método Delphi se seleccionan aquellas variables que cumplan como condición que su coeficiente de concordancia sea mayor que 0.7, y la fórmula para calcular el coeficiente de concordancia es:

$$Cc=(1-Vn/Vt)*100 \quad Cc=1-Vn/Vt*100$$

**Donde:**

**Cc:** Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento

**Vn:** Cantidad de votos negativos

**Vt:** Cantidad total de votos

En relación a lo antes descrito en la siguiente tabla se visualizan los resultados:

Tabla 41. Validación del instrumento realizada por los expertos.

	RJ	VN	$C=(1-Vn/Vt)*100$
Validación de variables por competencias			
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>			
1. Cumplimiento con las metas propuestas por la organización	9	0	1,00
2. Ayuda a mis compañeros a conseguir sus objetivos	9	0	1,00
3. He tenido que tomar alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos del equipo.	9	0	1,00
4. Recibo información para conocer los criterios de evaluación en las metas por alcanzar	9	0	1,00
5. Apoyo a mi jefe a buscar nuevas metas a pesar de no compartirlas	9	0	1,00
<b>CALIDAD AL TRABAJO</b>			
1. He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización	9	0	1,00
2. Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía	9	0	1,00
3. Me he enfrentado a dificultades, que no he podido solucionar de manera oportuna	9	0	1,00
4. Presto ayuda a otras áreas de la empresa.	9	0	1,00



5. Cumpló con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado.	9	0	1,00
<b>COMPROMISO</b>			
1. Evalúo y controlo mi propio rendimiento	9	0	1,00
2. He participado de curso o capacitaciones, que contribuyan a mejorar mi desempeño	9	0	1,00
3. Me agrada las actividades que desarrollo en la organización	9	0	1,00
4. Participo en las actividades extras para beneficio de la empresa.	9	0	1,00
<b>PERSEVERANCIA</b>			
1. Todo me sale según lo esperado, y me agrada trabajar para la organización.	9	0	1,00
2. Cuando presento una propuesta para mejorar una actividad y ha sido rechazada, insisto.	9	0	1,00
3. Reconozco mis errores o fallas, evitando justificarme, y trato de enmendarlos lo antes posible	9	0	1,00
4. Hago lo correcto, en vez de hacer sólo lo que me agrada o me gusta.	9	0	1,00
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>			
1. Ha interactuado con los clientes de la empresa	9	0	1,00
2. Estoy al tanto de las necesidades de los clientes.	9		1,00
3. Trato a los clientes con paciencia.	9	0	1,00
4. He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción el cliente.	9	0	1,00
5. En algún momento he sentido que he superado las expectativas del cliente.	9	0	1,00
6. Recibo felicitaciones por parte del cliente.	9	0	1,00
<b>INNOVACIÓN</b>			
1. En alguna situación en la que hayas detectado un problema, he tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.	9	0	1,00
2. Una idea mía, ha permitido mejorar los procesos o procedimientos de la empresa.	9	0	1,00
3. La organización realiza cambios por exigencias del mercado.	9	0	1,00
4. La innovación es importante para usted	9	0	1,00
5. En sus años de servicio, he participado de ideas innovadoras para la organización.	9	0	1,00
<b>EMPODERAMIENTO O EMPOWERMENT</b>			
1. Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual labora.	9	0	1,00
2. La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores	9	0	1,00
3. La empresa reconoce sus potencialidades	9	0	1,00
4. La empresa incentiva el trabajo en grupo	9	0	1,00
5. Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad	9	0	1,00

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ASPECTOS  
GENERALES**

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	9	0	1,00
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación	9	0	1,00
Las preguntas están distribuidas en forma lógica y secuencial	9	0	1,00
El número de preguntas es suficiente para recoger la información.	9	0	1,00

Fuente: Elaborado por las autoras.

Como se muestra en la tabla 41, las variables y los aspectos generales del instrumento para la evaluación de competencias cumplen con las condiciones según el criterio de GE1, dado que todas tienen un nivel de concordancia de 1, por tanto, se procede a rediseñar el instrumento para cada avícola seleccionada (**ver anexo 11**).

Es preciso mencionar que la encuesta fue aplicada a todo el personal de las avícolas seleccionadas, y sometida al análisis de fiabilidad, además para la representación de los resultados cuyo propósito fue medir el nivel de desarrollo de cada una de las competencias esenciales se empleó escala Likert: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Algunas veces, 4. Frecuentemente, 5 Siempre, por ende la Interpretación referida al criterio el interés central está en determinar el grado de dominio que un sujeto tiene sobre un criterio preestablecido. Para ello, se suele tomar una puntuación de corte, es así, que el tratamiento de transformación fue el método Estanino en el SPSS, cuya razón es la transformación lineal de las puntuaciones típicas normalizadas pertinentes a medidas de 5 y desviación típica de 2, donde:

Tabla 42. Transformación de la escala por aplicación método Estanino

Puntuaciones de respuestas	Escala para medir el nivel de desarrollo
1 A 2	Insatisfactorio (D )
3 A 4	Mínimo requerido (C)
5 A 5	Alto ( A)

Fuente: Elaborado por las autoras con base en Alles (2015)

En la tabla 42, en relación a los principios del método de transformación mismo que indica que a partir de las puntuaciones directas de los sujetos que forman el

grupo normativo se pueden obtener otras escalas, que permiten tener una mejor interpretación de las mismas, en este caso se genera la nueva escala con base a lo propuesto por de Alles (2015).

A continuación, se presentan los resultados de las 18 encuestas aplicadas al personal de la Avícola MARCOS VIVANCO, mismas que ofreció una información relativa de los valores observados.

Tabla 43. Estadísticas de fiabilidad – Avícola Marcos Vivanco

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,833	,844	28

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 43 se observa que las propiedades de la escala de medición y de los elementos del instrumento son fiables puesto que el Alfa de Cronbach es 0, 833 los cual significa que es un valor aceptable.

Tabla 44. Calidad al Trabajo-Avícola MARCOS VIVANCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Insatisfactorio	4	22,2	22,2	22,2
Mínimo requerido	10	55,6	55,6	77,8
Alto	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

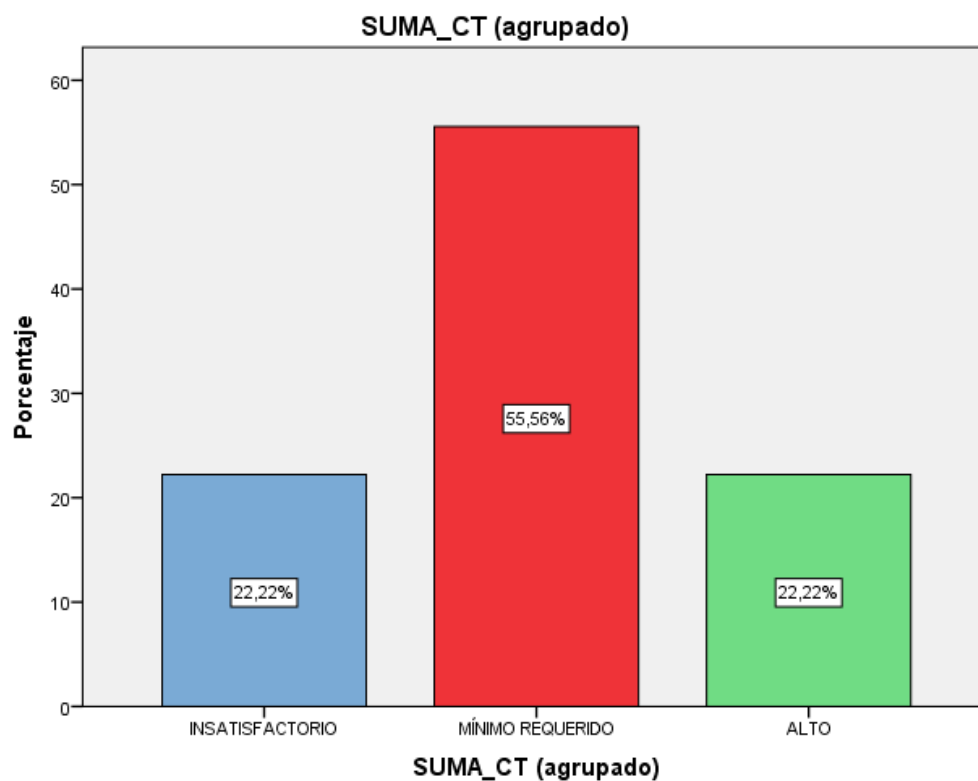


Figura 22. Calidad al Trabajo Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras.

En la figura 22 se puede apreciar que, la competencia Calidad al trabajo se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 55,56% tiene un nivel mínimo requerido, el 22,22% cuenta con un nivel alto y el 22,22% restante tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 45. Compromiso-Avícola MARCOS VIVANCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	3	16,7	16,7	16,7
	Mínimo requerido	9	50,0	50,0	66,7
	Alto	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

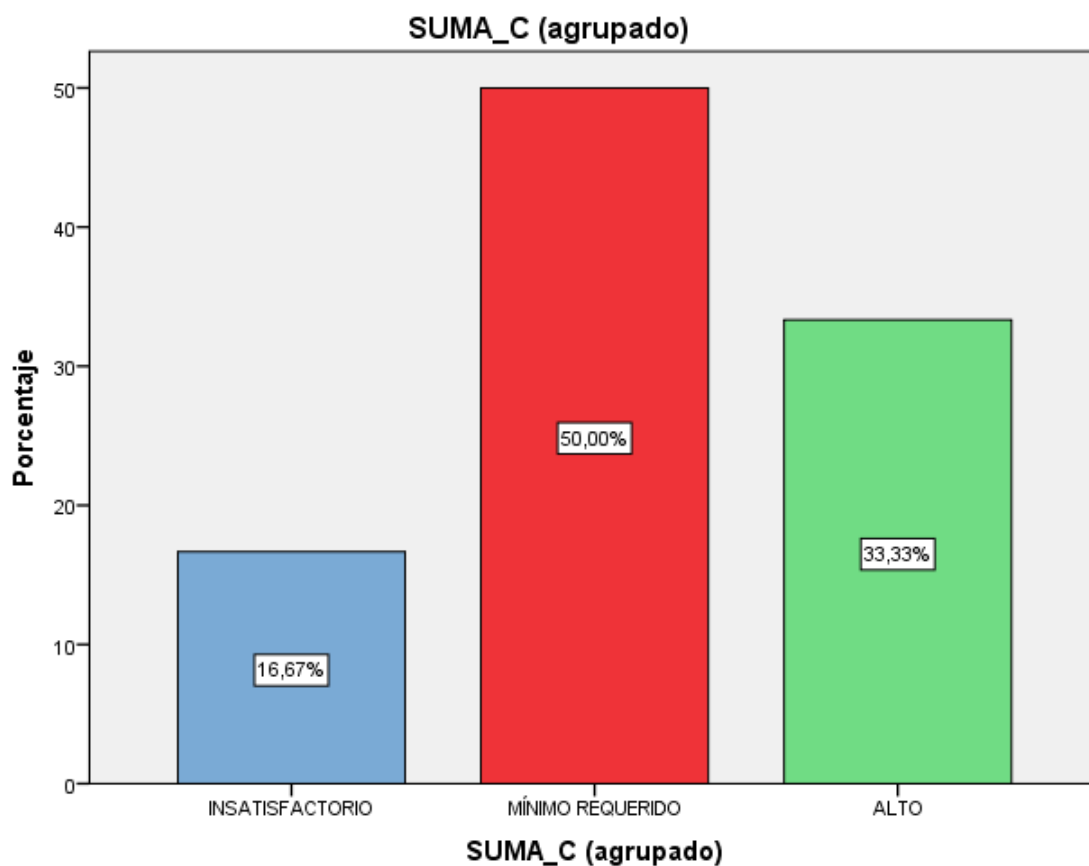


Figura 23. Compromiso Avícola Marcos Vivanco. Fuente: Elaborado por las autoras.

La competencia Compromiso en la Avícola Marcos Vivanco, se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 33,33%, superada por el nivel mínimo requerido en un 50% de su personal, y el 16,67% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Tabla 46. Perseverancia-Avícola MARCOS VIVANCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	4	22,2	22,2	22,2
	Mínimo requerido	11	61,1	61,1	83,3
	Alto	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: *Elaborado* por las autoras.

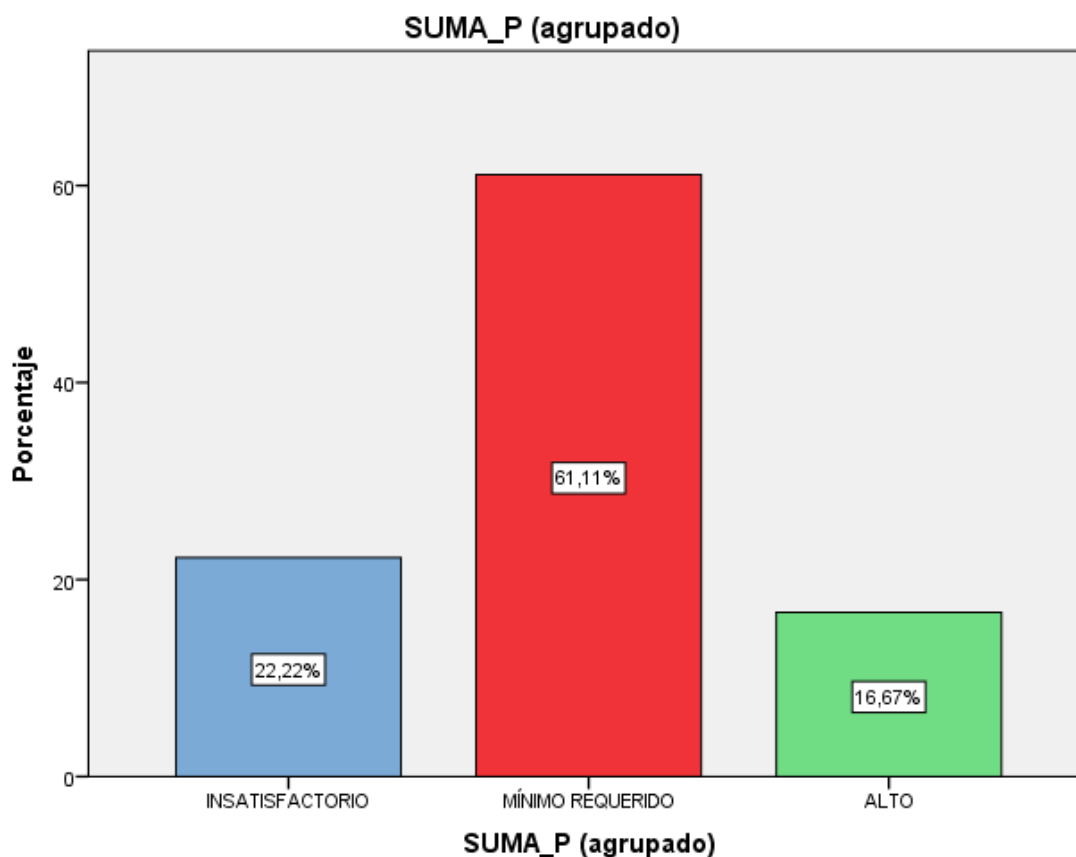


Figura 24. Perseverancia - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras.

Por su parte, la competencia Perseverancia se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 61,11% tiene un nivel mínimo requerido, el 16,67% cuenta con un nivel alto y el 22,22% tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 47. Orientación al cliente - Avícola MARCOS VIVANCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	6	33,3	33,3	33,3
	Mínimo requerido	8	44,4	44,4	77,8
	Alto	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

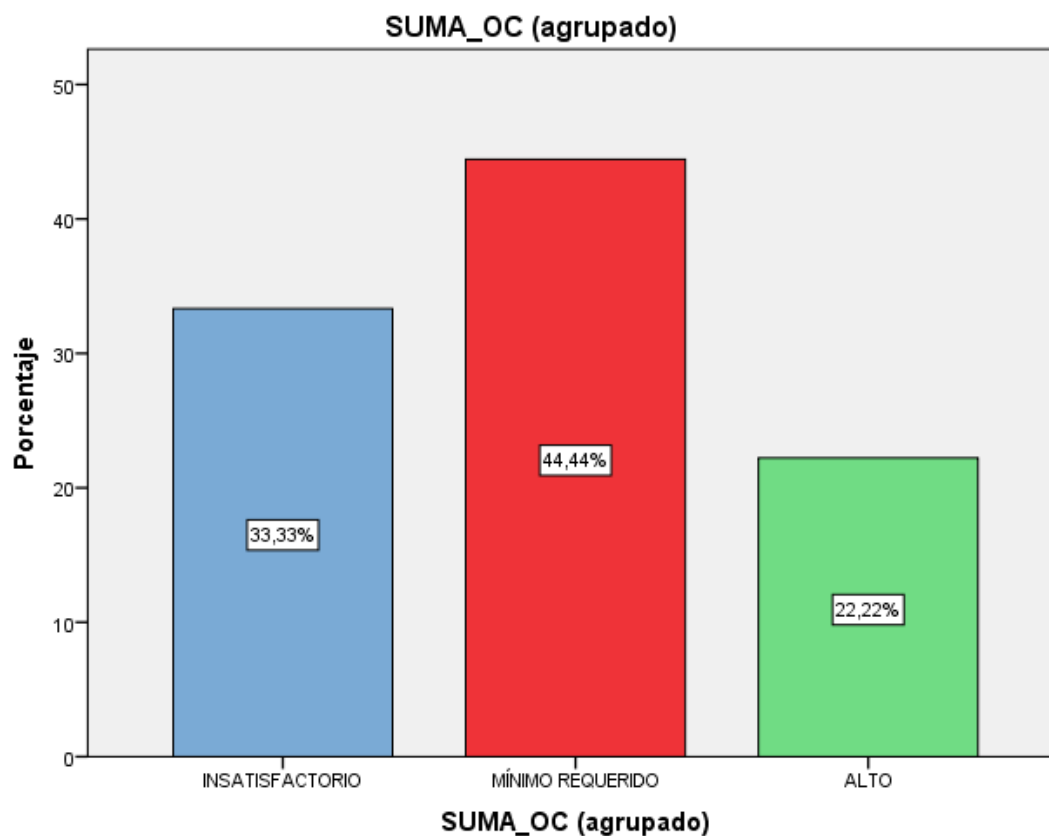


Figura 25. Orientación al cliente - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras

La competencia Orientación al cliente en la Avícola Marcos Vivanco, se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 22,22%, superada por el nivel mínimo requerido en un 44,44% de su personal, y el 33,33% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Tabla 48. Innovación-Avícola MARCOS VIVANCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	5	27,8	27,8	27,8
	Mínimo requerido	8	44,4	44,4	72,2
	Alto	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: *Elaborado* por las autoras.

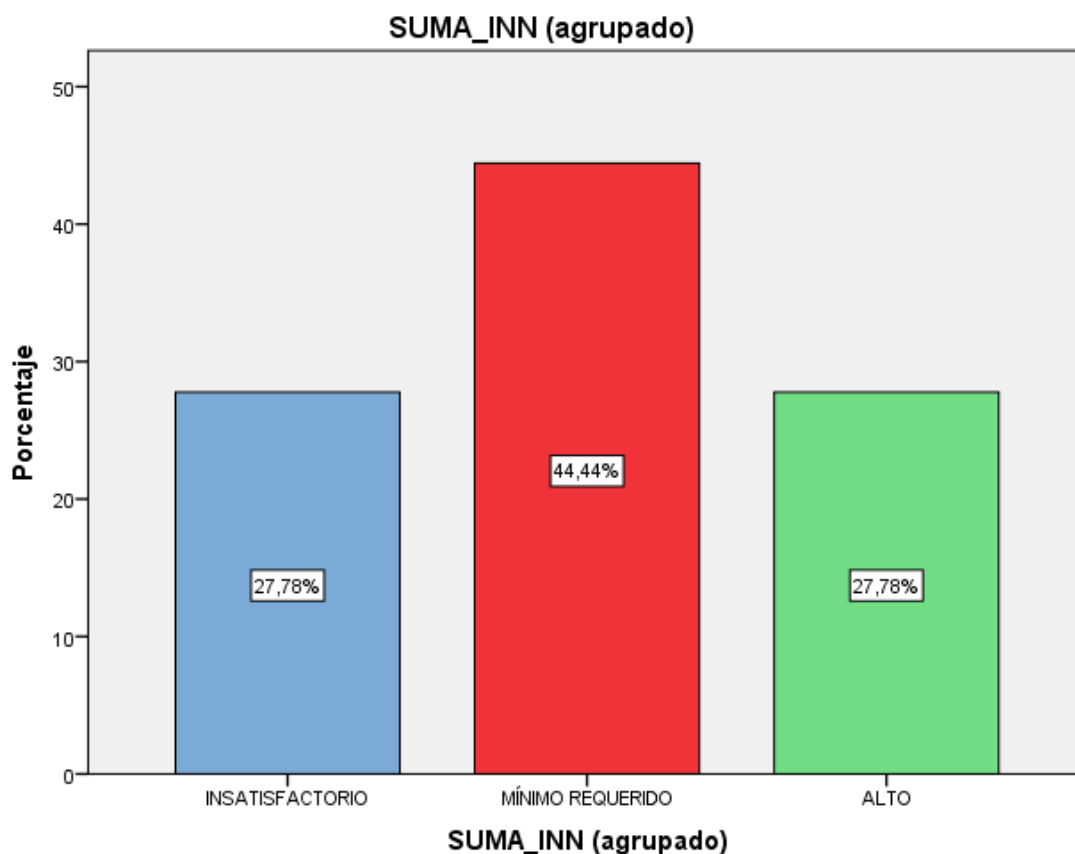


Figura 26. Innovación - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta a la competencia Innovación, se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 44,44% tiene un nivel mínimo requerido, el 27,78% cuenta con un nivel alto y el 27,78% restante tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 49. Empoderamiento o Empowerment-Avícola MARCOS VIVANCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	4	22,2	22,2	22,2
	Mínimo requerido	10	55,6	55,6	77,8
	Alto	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: *Elaborado* por las autoras.



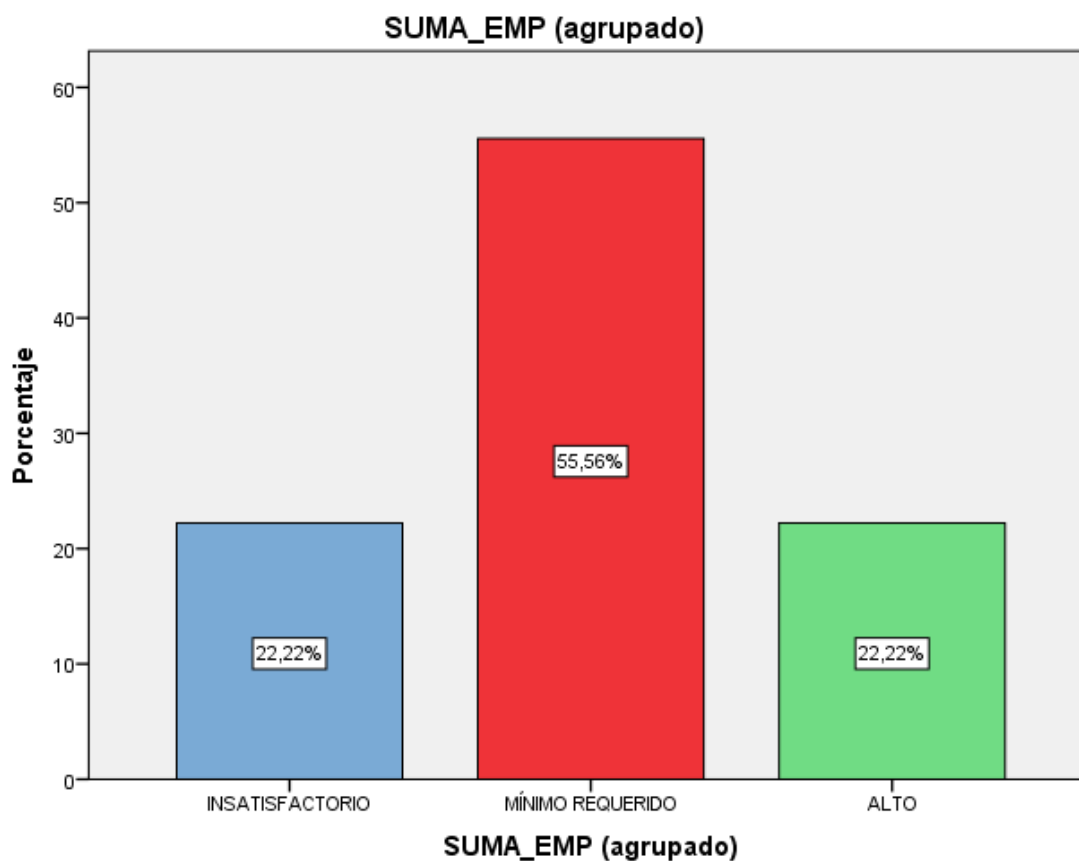


Figura 27. Empoderamiento o Empowerment - Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras

Se concluye con la evaluación de competencias en la Avícola Marcos Vivanco, la competencia Empoderamiento se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 22,22%, superada por el nivel mínimo requerido en un 55,56% de su personal, y el 22,22% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Los resultados obtenidos de las 14 encuestas aplicadas al personal de la Avícola AVIBURZ:

Tabla 50. Estadística de fiabilidad – Avícola AVIBURZ

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,844	,846	23

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la tabla 50 se observa que las propiedades de la escala de medición y de los elementos del instrumento son fiables puesto que el Alfa de Cronbach es 0,844 lo cual significa que es un valor aceptable.

Tabla 51. Orientación a los Resultados-Avícola AVIBURZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	3	21,4	21,4	21,4
	Mínimo requerido	7	50,0	50,0	71,4
	Alto	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

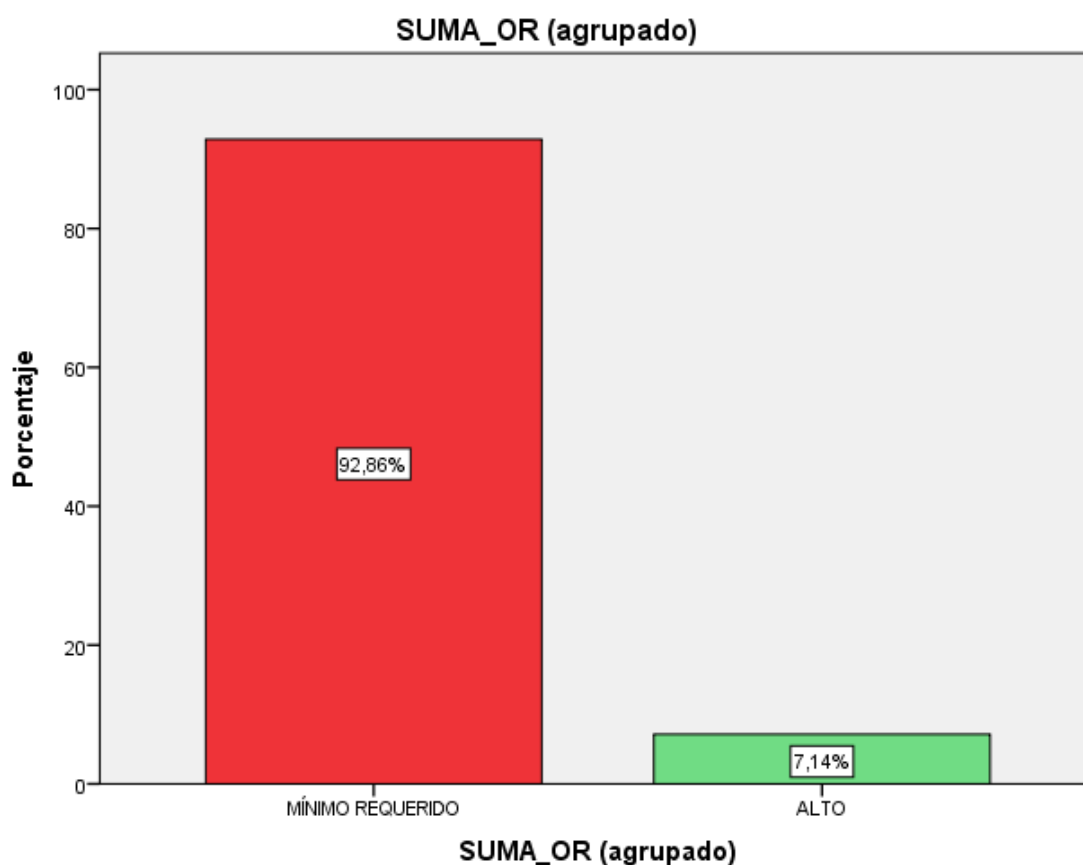


Figura 28. Orientación a los resultados - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras.

La competencia Orientación a los resultados en el nivel alto sólo se encuentra desarrollada en un 7,14% del personal de la avícola, mientras que el personal restante la tiene en un nivel mínimo requerido.

Tabla 52. Calidad al trabajo-Avícola AVIBURZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	3	21,4	21,4	21,4
	Mínimo requerido	7	50,0	50,0	71,4
	Alto	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

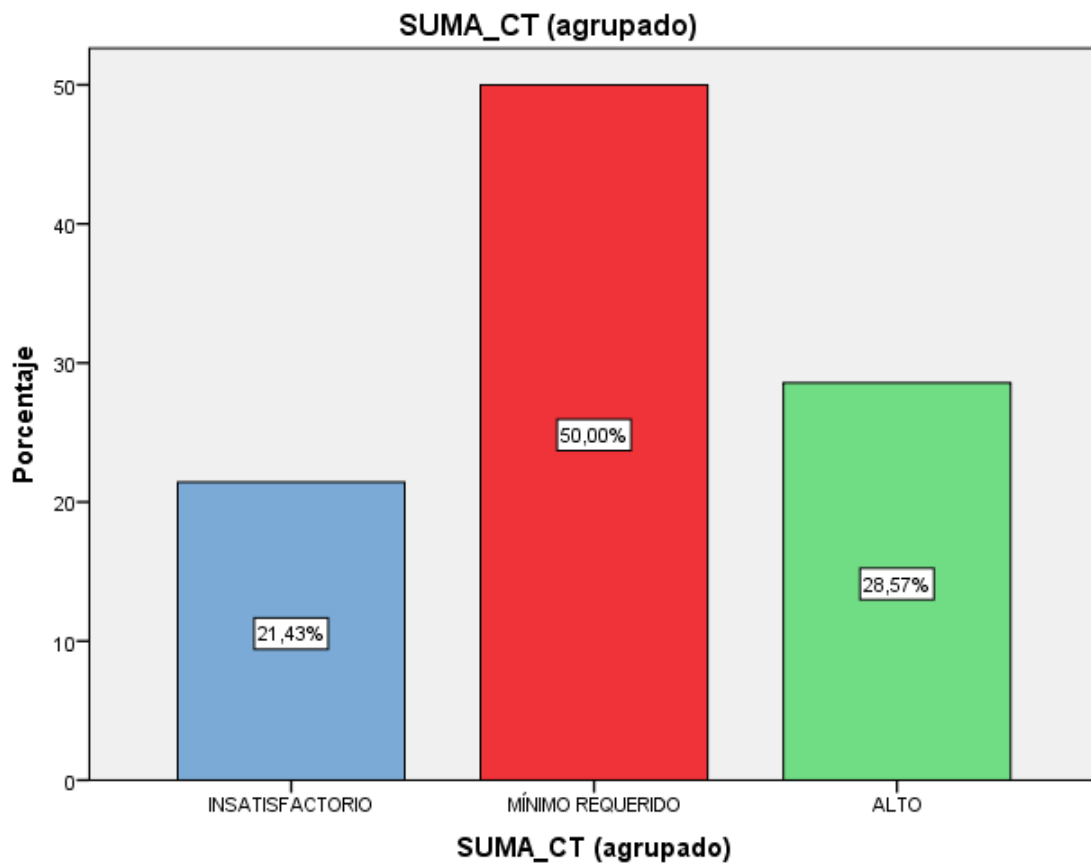


Figura 29. Calidad al trabajo - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras.

En lo que respecta a la competencia Calidad al trabajo, se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 50% tiene un nivel mínimo requerido, el 28,57% cuenta con un nivel alto y el 21,43% restante tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 53. Compromiso-Avícola AVIBURZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	4	28,6	28,6	28,6
	Mínimo requerido	4	28,6	28,6	57,1
	Alto	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

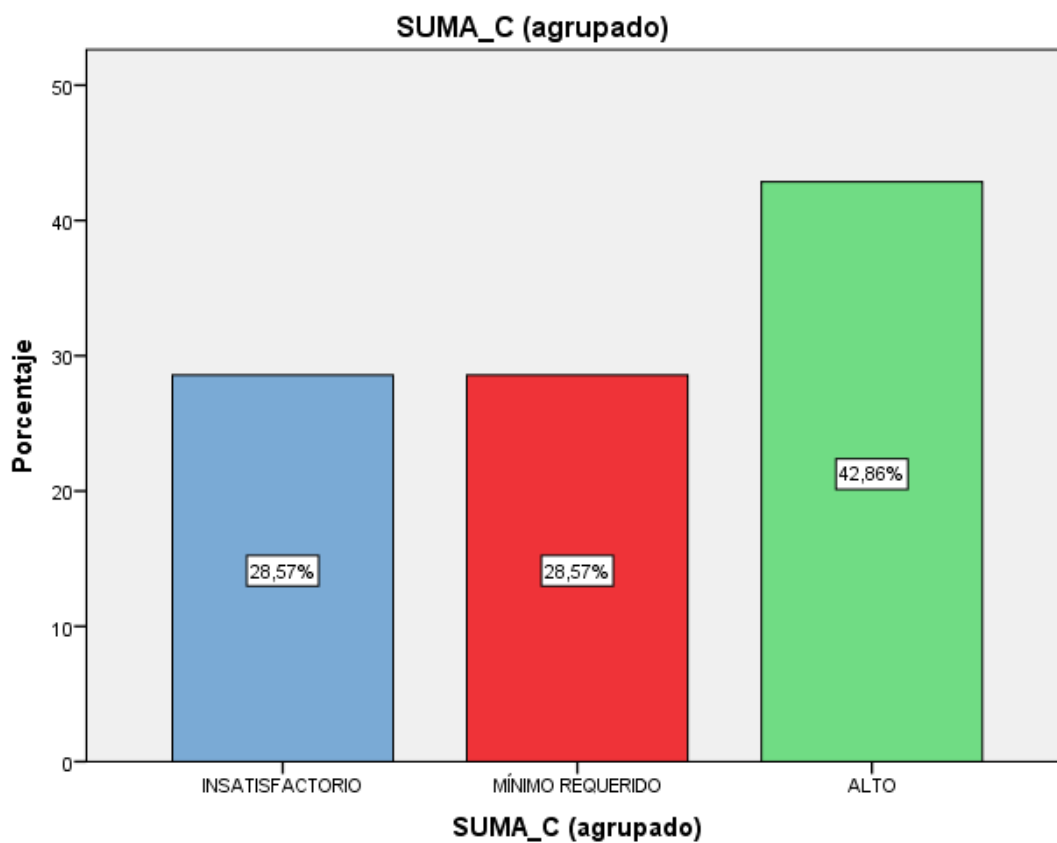


Figura 30. Compromiso - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras.

La competencia Compromiso en la Avícola AVIBURZ, se encuentra desarrollada en su nivel alto en un 42,86%, seguida por el nivel mínimo requerido en un 28,57% de su personal, y el 28,57% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Tabla 54. Orientada al cliente-Avícola AVIBURZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	5	35,7	35,7	35,7
	Mínimo requerido	2	14,3	14,3	50,0
	Alto	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

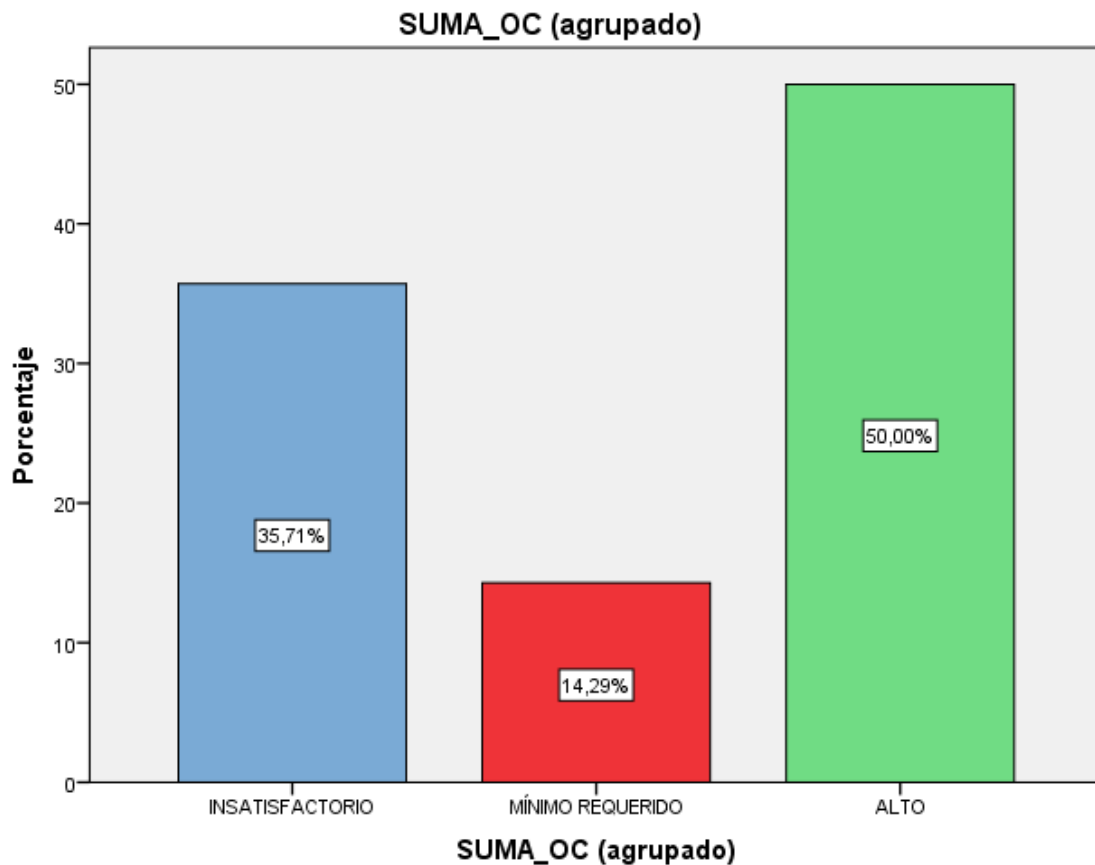


Figura 31. Orientación al cliente - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras

La competencia Orientación al cliente, se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 50% tiene un nivel alto, el 14,29% cuenta con un nivel mínimo requerido y el 35,71% tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 55. Innovación-Avícola AVIBURZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	4	28,6	28,6	28,6
	Mínimo Requerido	6	42,9	42,9	71,4
	Ato	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por las autoras.

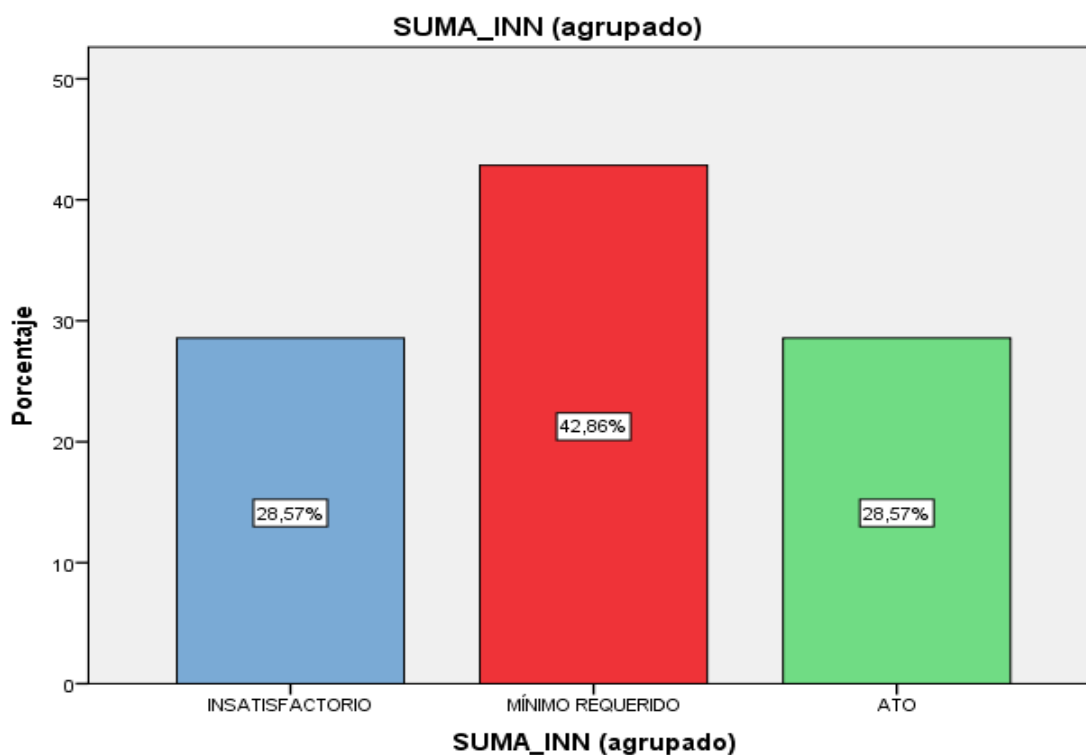


Figura 32. Innovación - Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras

Se concluye con la evaluación de competencias en la Avícola AVIBURZ, la competencia Innovación se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 28,57%, superada por el nivel mínimo requerido en un 42,86% de su personal, y el 28,57% tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procede a realizar el análisis de brechas para las avícolas seleccionadas, tal como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 56. Análisis de brechas Avícola MARCOS VIVANCO

Competencias	Nivel real			Mediana de nivel real	Nivel deseado	Brecha
	Insatisfactorio	Mínimo requerido	Alto			
Calidad del trabajo	22,22	55,56	22,22	22,22	100	77,78
Compromiso	16,67	50	33,33	33,33	100	66,67
Perseverancia	22,22	61,11	16,67	22,22	100	77,78
Orientación al cliente	33,33	44,44	22,22	33,33	100	66,67
Innovación	27,78	44,44	27,78	27,78	100	72,22
Empoderamiento o Empowerment	22,22	55,56	22,22	22,22	100	77,78

Fuente: Elaborado por las autoras.

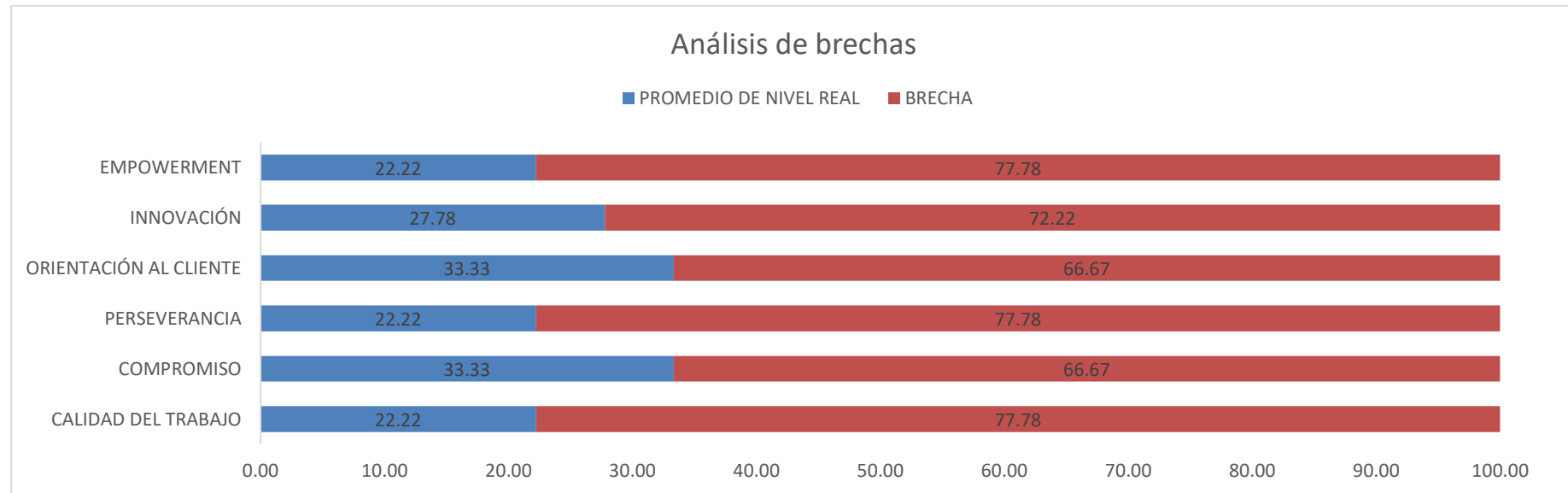


Figura 33. Análisis de brechas Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras

De acuerdo a la literatura de Alles (2014), las competencias organizacionales deben estar Altamente Desarrolladas por todos los miembros de la organización, en la tabla 56 perteneciente a la Avícola Marcos Vivanco, se evidencia que las competencias no están desarrolladas al 100% y que existe una brecha entre el nivel deseado y el nivel real de la competencia Calidad al trabajo del 77,78%, de la competencia Compromiso una brecha del 66,67%, con respecto a la competencia Perseverancia hay una brecha de 77,78%, la competencia Orientación al cliente tiene una brecha de 66,67%, por otro lado la competencia Innovación posee una brecha de 72,22% y la competencia Empoderamiento o Empowerment con una brecha de 77,78%.

Tabla 57. Análisis de brechas Avícola AVIBURZ

Competencias	Nivel real			Mediana de nivel real	Nivel deseado	Brecha
	Insatisfactorio	Mínimo requerido	Alto			
Orientación a los resultados		92,86	7,14	50,00	100	50,00
Calidad del trabajo	21,43	50	28,57	28,57	100	71,43
Compromiso	28,57	28,57	42,86	28,57	100	71,43
Orientación al cliente	35,71	14,29	50	35,71	100	64,29
Innovación	28,57	42,86	28,57	28,57	100	71,43

Fuente: Elaborado por las autoras.



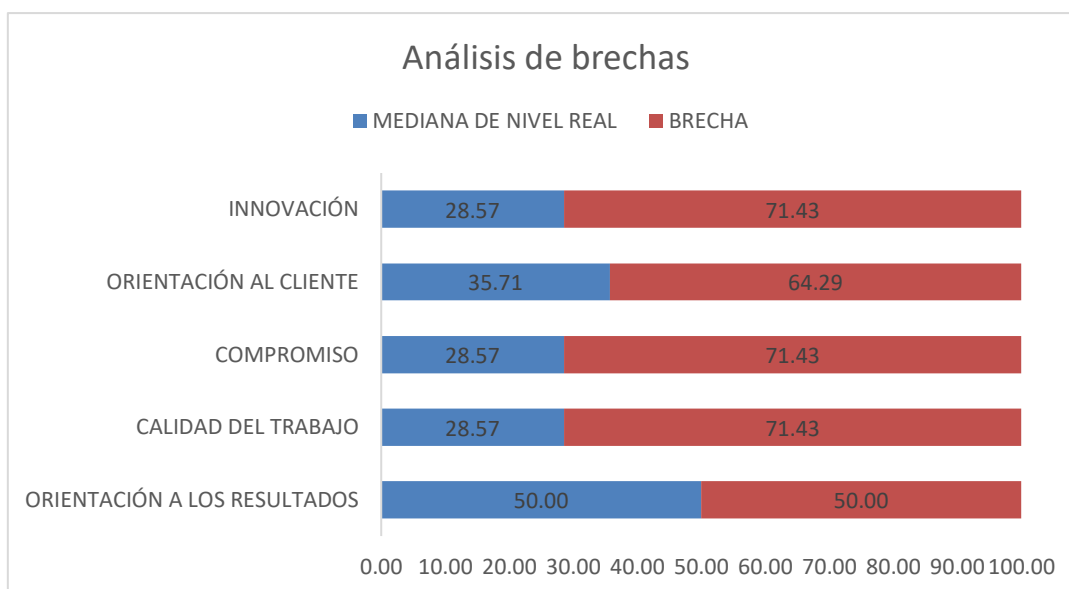


Figura 34. Análisis de brechas Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras

Por su parte, en la Avícola AVIBURZ, tampoco se encuentran altamente desarrolladas las competencias seleccionadas, evidenciándose una brecha entre el nivel deseado y el nivel real de la competencia Orientación a los resultados de un 50%, de la competencia Calidad al trabajo existe una brecha del 71,43%, con respecto a la competencia Compromiso hay una brecha del 71,43%, la competencia Orientación a los resultados posee una brecha del 64,29 y la brecha de la competencia Innovación es del 71,43%.

En la siguiente etapa se realiza un diagnóstico para conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal de las avícolas en estudio, es necesario mencionar que esta información fue levantada en la primera entrevista realizada al gerente o jefes departamentales, lo cual demostró los siguientes resultados:

Tabla 58. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal

Ítem	Preguntas	Respuestas		Transformación a datos cuantitativos			
		MARCOS VIVANCO	AVIBURZ	MARCOS VIVANCO		AVIBURZ	
				1= Si	2=No	1= Si	2=No
1	¿Realiza algún proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal en la empresa? ¿Cuál?	La verdad no contamos con un proceso para contratar a una persona lo hacemos sencillo, conversan conmigo y si existe la necesidad se contrata	No, estamos buscando la forma de normar algunas cosas de administración.		X		X
2	¿Cree Usted que la aplicación de competencias organizacionales en el proceso de selección y reclutamiento del talento humano incrementaría la calidad del trabajo de sus empleados?	Considero que tener en claro las competencias son muy importantes, he leído en varios textos que esto ayuda mucho a las empresas, y si creo que sería muy bueno para mi empresa y la gente que trabaja conmigo	Pienso que si sería bueno.	X		X	
3	¿Aplicaría estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa? ¿Cuáles?	Si me gustaría, pero no tengo idea como iniciar.	Estaría dispuesto a implementar cualquier cosa que sea en beneficio de la empresa y de las personas que trabajan conmigo.	X		X	
4	¿Considera necesario implementar en su empresa alguna herramienta que le permita realizar este proceso basado en competencias organizacionales?	Sí, me agrada incursionar en cosas que me permitan innovar.	Sí, porque no mi empresa no tiene muchos años, pero pienso en el futuro.	X		X	

Fuente: Elaborado por las autoras

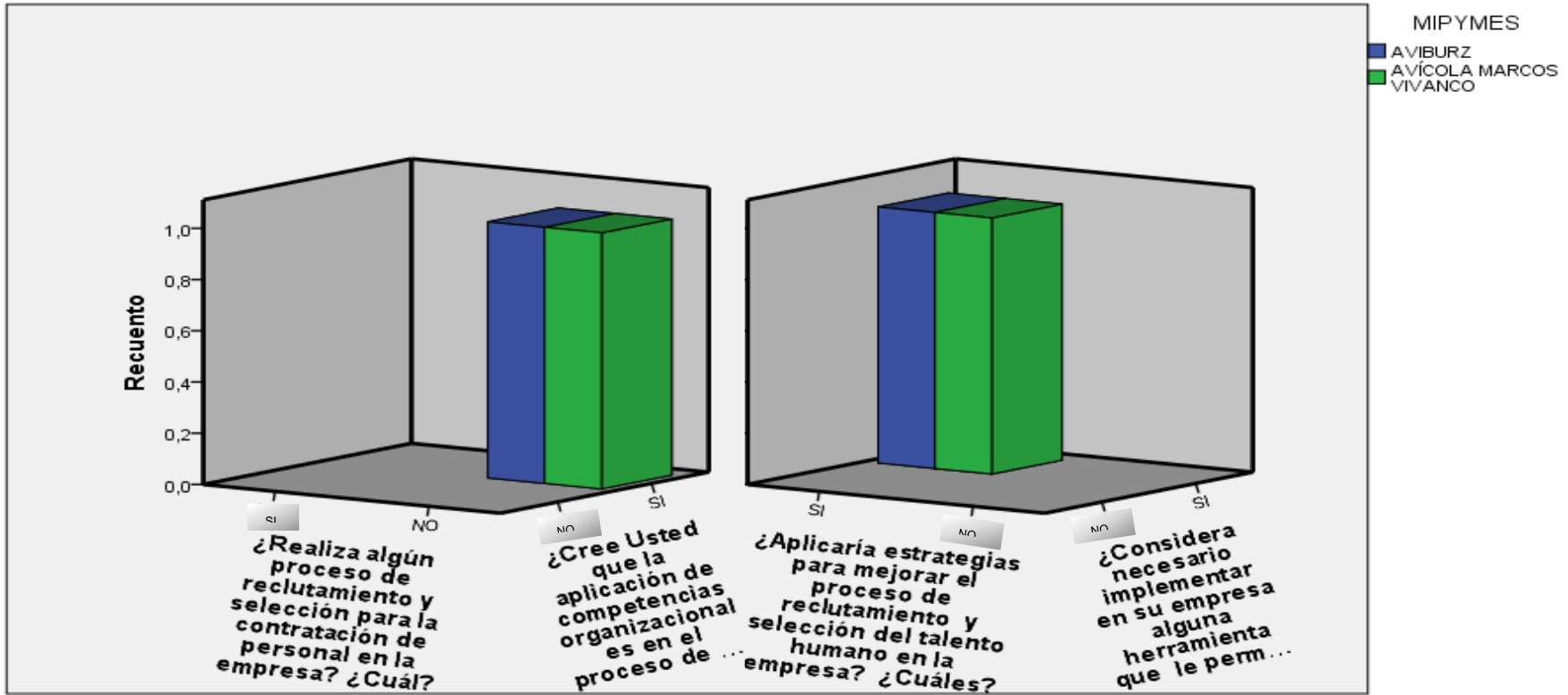


Figura 35. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal. Fuente: Elaborado por las autoras

En la representación estadística Figura 35, se exponen los resultados obtenidos por los entrevistados de las avícolas seleccionadas, cuyo diagnóstico refleja que las MIPYMES del entorno no poseen un proceso de reclutamiento y selección de personal, este proceso de gestión del talento humano es realizado de manera empírica y carecen de alguna herramienta que les sirva de guía y facilite el desarrollo de las actividades, además consideran que la aplicación del enfoque de competencias en el proceso en mención resultaría beneficio para la administración del personal y la empresa en general.

Adicional, las dos últimas respuestas de los gerentes proporcionaron los escenarios para que esta investigación cumpla sus objetivos planteados, dada la aceptación de los entrevistados en aplicar estrategias e implementar un mecanismo para que el reclutamiento y selección se lo efectivice con base en las competencias organizacionales. Las investigadoras concluyen esta fase con la presentación de la ficha de competencias para los empleados actuales, y su consideración en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano futuro. (ver anexo 12).

#### **4.1.4. DESARROLLO DE LA FASE IV – PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Una vez revisados los manuales que proponen Ortiz y Vizcaíno (2019), se determinó que el Manual de Competencias Organizacionales para las MIPYMES avícolas seleccionadas, tiene los siguientes contenidos:

- Portada
- Presentación
- Antecedentes
- Alcance
- Filosofía Organizacional (misión, visión, objetivos, valores)
- Estructura Organizacional
- Competencias Organizacionales
- Ficha para el proceso de Reclutamiento y Selección

- Versión

En la portada consta el nombre de la avícola, se hace alusión al tipo de manual, que en este caso es de competencias y se detalla el lugar y fecha en que se realiza dicho manual.

Para la presentación, se tomaron en cuenta conceptos básicos de la gestión por competencias, recabados en el desarrollo del marco teórico de la investigación y se hace hincapié en la importancia de utilizar este instrumento para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados de cada MIPYME.

En lo que respecta al apartado de antecedentes, se aplicó una entrevista a los administradores de las MIPYMES seleccionadas (**ver anexo 14**) para reunir datos esenciales y definir la historia de la organización.

Como se había mencionado anteriormente, en aporte a las MIPYMES seleccionadas, las investigadoras proponen un Manual de Competencias, por lo que el alcance de esta herramienta es de aplicación a todos los cargos y personal vinculados laboralmente a cada avícola seleccionada.

En lo que respecta a la Filosofía Organizacional, en la fase 2 se desarrolló un proceso para la elaboración y aprobación de los elementos misión, visión, objetivos y valores, por lo que en este punto se transcribieron los mismos de cada una de las MIPYMES seleccionadas como muestras para la investigación.

En la misma entrevista a los administradores de las MIPYMES seleccionadas, se preguntó si poseen o no organigrama estructural, reflejando lo siguiente:

Tabla 59. Preguntas sobre el Organigrama Estructural de la entrevista

MIPYME	¿Posee Organigrama Estructural?	Si la respuesta es NO, ¿Cuáles son los puestos de la empresa?
AVÍCOLA AVIBURZ	NO	Gerente, Secretaria, Personal Operativo (galponeros)
AVÍCOLA AVIBURZ	NO	Gerente, Administradores, Contador, Auxiliar Contable, Secretaria, Auxiliar Administrativa, Jefe de planta, Chofer, Veterinario, Operarios

Fuente: Elaborado por las autoras

En la tabla 59 se puede apreciar que ninguna de las avícolas seleccionadas para la investigación tienen formalizado un organigrama estructural, por lo que con base a los puestos que detallan los administradores y a la información recabada en la ficha de caracterización, se elaboró el organigrama estructural para cada una de las avícolas, los cuales se presentaron y fueron aprobados (**ver anexo 15**), quedando establecidos de la siguiente manera:

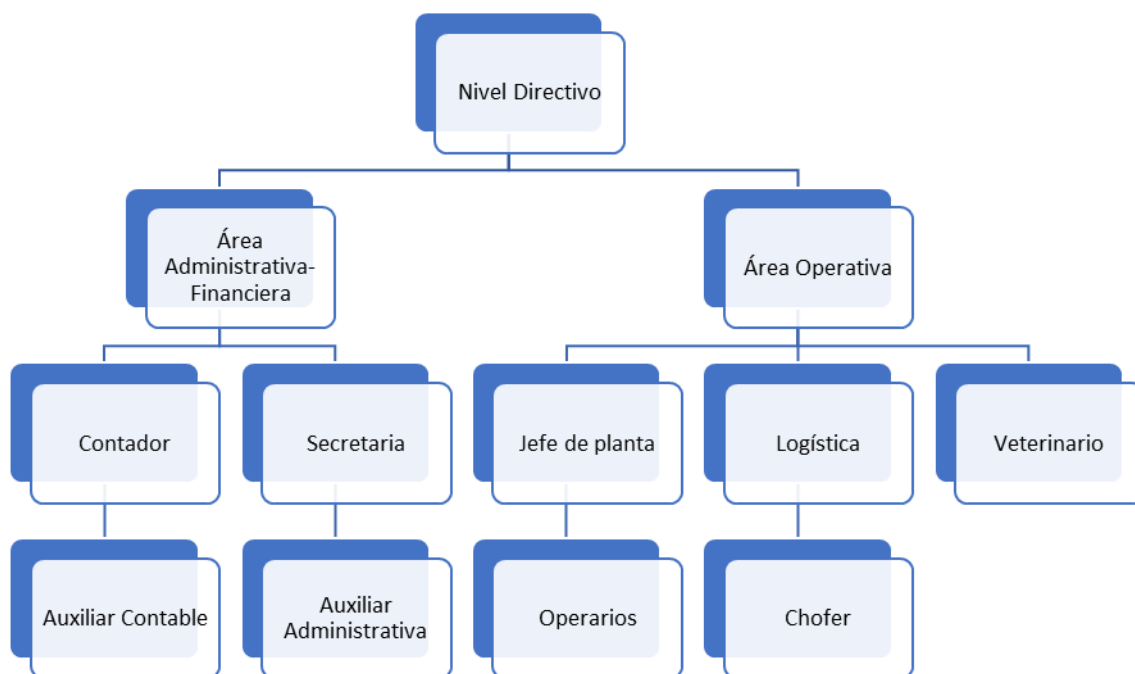


Figura 36. Organigrama estructural de la Avícola MARCOS VIVANCO. Fuente: Elaborado por las autoras.

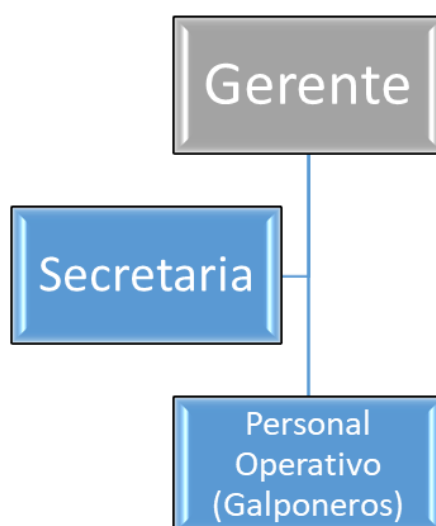


Figura 37. Organigrama estructural de la Avícola AVIBURZ. Fuente: Elaborado por las autoras.

Continuando con la elaboración del Manual de Competencias, se detalla en el siguiente apartado, un concepto de las competencias con base a lo investigado en el marco teórico, haciendo énfasis en que las competencias permiten a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos debe poseer el capital humano para así lograr destacarse entre las demás, y se detalla de acuerdo al resultado de la entrevista a los dueños de las MIPYMES seleccionadas, las competencias esenciales que escogieron para contribuir a la gestión del reclutamiento y selección del talento humano en sus empresas, con su respectivo constructo, de manera que sea sencilla su comprensión para su aplicación posterior en la avícola.

Adicionalmente a las competencias, se adjunta una ficha para que se utilice en la fase del reclutamiento y selección del talento humano de cada avícola, la cual se compone de la descripción, síntesis y competencias organizacionales requeridas de la avícola seleccionada.

En la versión, se ubica la fecha y el número de versión del manual, con la finalidad de tener un historial administrativo.

Con todos estos antecedentes, se elaboró el Manual de Competencias para las Avícolas MARCOS VIVANCO del cantón Chone y AVIBURZ de Bolívar (**ver anexo 16**).

Concluyendo con la investigación, se procedió a la socialización formal (**ver anexo 17**) del Manual de Competencias con los administradores de cada una de las avícolas en sus respectivas instalaciones, quienes agradecieron la contribución.

## **4.2. DISCUSIÓN**

El propósito de esta investigación era determinar las competencias organizacionales para las MIPYMES de la zona Norte de Manabí, para ellos se desarrollaron fases que generaron como producto final la entrega de un Manual de Competencias a una muestra de avícolas seleccionadas para la investigación.

A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio:

De los resultados obtenidos en el proceso de caracterización de MIPYMES avícolas de la zona norte de Manabí, se puede deducir que la base de datos facilitada era del año 2015, por lo tanto, no estaba actualizada, y de la información de las avícolas catalogadas como activas en dicha matriz (80), solo el 58,75% que corresponden a 47 avícolas se encontraban en funcionamiento y 31 dieron apertura para el trabajo de investigación, es decir el 65,96% de las 47.

Así mismo, se evidenció la falta de elementos estratégicos formalizados como son la misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional en el 100% de las avícolas, lo que permitió a las investigadoras proponer esta filosofía organizacional a las muestras seleccionadas como objetos de estudio, mismas que fueron estratificadas mediante un análisis clúster. En la investigación de Bravo (2018), utilizó variables de caracterización como años de servicio de la organización, cantidad de trabajadores, rangos de edades años en la organización, entre otros, sin embargo, se consideró estructurar una matriz que incluyera otros elementos los mismos que se consideraron los propuestos por las 13 variables de caracterización, referenciadas por Hernández, *et al.* (2014).

En la segunda fase del desarrollo de la investigación, se empleó el método Delphi para determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agrícolas avícolas de la zona norte de Manabí, en primera instancia se realizó una primera ronda para seleccionar el grupo de expertos, cuyo resultado fue 9 de 12 candidatos. En la segunda etapa, se entregó a los expertos la lista de competencias cardinales o esenciales para su selección, de las cuales se determinaron 9: orientación a los resultados, calidad al trabajo, perseverancia, compromiso, ética, integridad, empoderamiento o empowerment, orientación al cliente e innovación.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó el procedimiento de Bravo (2018), con adaptaciones, debido a las necesidades del campo, y adicionalmente se acopló de alguna manera las argumentaciones de Alles (2014), lo que permitió una secuencia armoniosa en la investigación.

Para la evaluación de competencias se sometió a valoración el instrumento a utilizar a través de grupos de expertos, éste permitió identificar las brechas entre



el desarrollo deseado y el desarrollo real de las competencias esenciales en las MIPYMES seleccionadas, datos que reflejaron que las competencias organizacionales se encuentran en un nivel por debajo de lo deseado.

El procedimiento planteado, involucró argumentaciones de Alles (2014) para la evaluación de las competencias, sin embargo, surgió la necesidad de complementar este proceso con el análisis de expertos propuesto por Parra, *et al.* (2018), a fin de conseguir mayor veracidad y criterios científicos a los instrumentos aplicados a la investigación.

Según Alles (2014), las personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidades y los conocimientos adquiridos para desarrollarse en el ámbito laboral, es así, como las MIPYMES como estrategia deben identificar sus competencias organizacionales para que, al momento de efectuar el proceso de contratación de personal, escojan al individuo que cumpla con esas características que la identifican ante los demás competidores del mercado. Es así que Vivanco, (2017) en su investigación plantea que los manuales son herramientas efectivas de control interno, las cuales guían de manera práctica los procedimientos de la organización, a su vez, ayudan a tomar decisiones óptimas. Además, contribuyen de manera significativa a los procesos de gestión del talento humano.

Autores como Ortíz y Vizcaíno (2019) en su investigación proponen manuales que se adaptan a las necesidades de la organización, es decir si bien hay estándares para elaboración de manuales, éstos se realizan con base en lo que se quiere lograr. En virtud a estas investigaciones, el producto final del trabajo investigativo fue contribuir a este sector económico proponiendo un Manual de Competencias con la finalidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de estas empresas.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Las MIPYMES del sector avícola de la zona Norte de Manabí, de acuerdo al análisis de clústeres k media realizado, se caracterizan en dos grupos: el grupo 1 está conformado por aquellas cuyos AÑOS DE SERVICIOS en el mercado es 5-39, tienen PUESTOS DE TRABAJO entre 1-5, la CANTIDAD DE TRABAJADORES es de 1-4, CANTIDAD DE HOMBRES EN LA ORGANIZACIÓN de 1-4, CANTIDAD DE MUJERES es 0, el RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES es de 18-39, NIVEL ACADÉMICO DE LOS TRABAJADORES es Secundario, AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN prestando sus servicios es de 5-10, con respecto a la INFORMACIÓN DEL GERENTE, éstas son administradas por sus Dueños, la ZONA DE RESIDENCIA DEL GERENTE es Urbana y los AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE EN EL CARGO 6-9 ya que han laborado en otras avícolas bajo la misma denominación; por otra parte el grupo 2 está se caracteriza por: AÑOS DE SERVICIO DE LA AVÍCOLA más de 40, PUESTOS DE TRABAJO EN LA AVÍCOLA Más de 6, CANTIDAD DE TRABAJADORES más de 5, CANTIDAD DE HOMBRES EN LA ORGANIZACIÓN más de 5, CANTIDAD DE MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN de 1 a más, RANGO DE EDADES DE LOS TRABAJADORES más de 40, NIVEL ACADÉMICO DE LOS TRABAJADORES es Primario, AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN más de 10, INFORMACIÓN DEL GERENTE Encargado, ZONA DE RESIDENCIA DEL GERENTE Rural, AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE EN EL CARGO Más de 10.
- Con el procedimiento empleado se determinaron las competencias organizacionales para las MIPYMES agroproductivas avícolas, las cuales son: compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad al trabajo, perseverancia, integridad, innovación y empoderamiento o empowerment, de las cuales, la Avícola MARCOS

VIVANCO se identificó con seis competencias: Calidad del trabajo, Compromiso, Perseverancia, Orientación al cliente, Innovación y Empowerment, y la Avícola AVIBURZ con cinco de ellas: Orientación a los resultados, Calidad al Trabajo, Compromiso, Orientación al Cliente e Innovación.

- A través de encuestas aplicadas a los trabajadores de las MIPYMES seleccionadas se evaluaron las competencias identificadas para conocer su nivel de desarrollo en dichas empresas, denotando que no están altamente desarrolladas como se requiere, obteniendo así en la Avícola MARCOS VIVANCO seis competencias, de las cuales la competencia Calidad al trabajo tiene un nivel de desarrollo del 22%, mientras que la competencia Orientación al cliente se encuentra desarrollada en un 33%, Para la Avícola AVIBURZ, se evaluaron cinco competencias, en la que la competencia con menor nivel real de desarrollo fue Compromiso con un 28%, y con un 50% la competencia Orientación a los resultados es la más afianzada.
- La implementación de las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas avícolas para el proceso del reclutamiento y selección del talento humano, es beneficioso, puesto que se logra contratar personal que demuestren compatibilidad con las competencias que hacen única y genera valor a la MIPYME en cuestión, debido que estas acciones contribuyen al desarrollo empresarial de este sector.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Aplicar el proceso de caracterización utilizado en esta investigación en otros sectores de interés para facilitar la recopilación de información, y la selección de la muestra.
- Se recomienda identificar las competencias organizacionales para los MIPYMES de los diferentes sectores agroproductivos, ya que esto las fortalece y orienta en los diferentes procesos que desarrolla la empresa.

- Se debe realizar el proceso de evaluación de competencias para conocer el nivel de desarrollo de las mismas en las avícolas que no formaron parte de la muestra, para que una vez identificadas, les pongan especial interés en afianzar estas competencias organizacionales que les permitan establecer mecanismos similares de gestión para lograr la consecución de objetivos planteados.
- Es importante que las MIPYMES agroproductivas avícolas formalicen su proceso de reclutamiento y selección del talento humano, implementando las competencias organizacionales, de manera que el ingreso de algún personal aporte en desarrollo, tiempo e inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M; y Abad, A. (2018). *Uso de sitios web por las pymes comerciales del cantón Cuenca*. Revista ResearchGate 11(26).
- Aguirre, J; Serrano, B; Pacheco, A; y Brito, G. (2016). *Capacidad emprendedora desde la perspectiva de género*. VE. Revista Opción. 32(81):238-261.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Las 60 Competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos y gestión por competencias*. México: GranicaMexico S.A.
- Armijos, S; Verdezoto, A; y Estrada, L. (2014). *Análisis de la avicultura Ecuatoriana*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/743/1/1392.pdf>
- Astudillo, S., y Briozzo, A. (2016). *Innovación en la MIPYMES manufactureras de Ecuador y Argentina*. Redalyc, 117-144.
- Attewell, P. (2014). *¿Qué es una competencia?* ES. Revista Interuniversitaria. (16):21-43.
- Azcuy, Y., Siverio, L., y Rodríguez, Z. (2017). *Determinación de las Competencias Organizacionales del Instituto de Ciencia Animal*. TECNOGEST XV EDICIÓN, 1-12. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Yisel\\_Azcuy\\_Quesada/project/La-gestion-por-competencias-una-via-para-lograr-eficiencia-organizacional-Determinacion-de-competencias-en-Entidades-de-Ciencia-Tecnologias-e-Innovacion/attachment/5a26c9884cde266d58787d69/AS:568244272877568@1512491400194/download/040PC+Determinacion+de+las+competencias.pdf?context=ProjectUpdatesLog](https://www.researchgate.net/profile/Yisel_Azcuy_Quesada/project/La-gestion-por-competencias-una-via-para-lograr-eficiencia-organizacional-Determinacion-de-competencias-en-Entidades-de-Ciencia-Tecnologias-e-Innovacion/attachment/5a26c9884cde266d58787d69/AS:568244272877568@1512491400194/download/040PC+Determinacion+de+las+competencias.pdf?context=ProjectUpdatesLog).

- Benavides, S. (2013). *Las micro, pequeñas y medianas empresas como estrategia de distribución económica*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4916772.pdf>.
- Bravo, C. (2018). *Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos Manabí Ecuador*. Matanza: Universidad de Matanza.
- Bravo, C. Sarmentero, I. Rodríguez, Y. Gómez, O. (2019). *Evaluación de competencias organizacionales a través de indicadores de desempeño*. Revista DYNA. (94):490. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.6036/9318>
- Bustamante, M. (2016). *Principales Competencias Organizacionales*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Bujanda, M., Ruíz, O, y Guevara, C. (2014). *Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación. Hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas*. San José, Costa Rica: CONLITH S.A.
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*. (En línea). ES. Consultado 04 de noviembre de 2018. Formato PDF. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/Metodos.pdf>.
- Cadalzo, Y., Becerra, A., Albojaire, M., y López, R. (2016). *Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico*. Scielo, 5 (19805), 1.
- Cedeño, J. y Sacón, K. (2016). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de Lácteos Cecepe*. (Tesis de pregrado). ESPAM MFL. Bolívar. Recuperado en <https://repositorio.espam.edu.ec>.
- Cojulún, M. 2011. *Competencias laborales como base para la selección de personal: estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalahuleu*.

(Tercer nivel). GT. Universidad Rafael Landívar.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>

Constitución de la República del Ecuador, (2018). Recuperado el 10 de enero de 2018, de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf).

Comercio Exterior. 2015. *Ecuador mundial para el desarrollo de la PYMES*. (En Línea). Consultado, 6 de ene. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-es-sede-del-encuentro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-PYMES/>

Corporación Nacional Financiera. (2017). *Ficha sectorial de Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aves-de-Corral.pdf>.

Cruz, C., Jamangape, A., Navarro, A., y Trejo, M. (2018). *Tipos de organizaciones*. Grandes Pymes, 1.

Cruz, P; y Calderón, G. (2015). *Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero*. CO. Revista Escuela de Administración de Negocios. (57):27-43.

Cuesta, A. (2011). *Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 13(40), 5.

Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A, López, C. y Arenas, F. (2013). *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales*. Las competencias del psicólogo en Colombia. CO. Revista Psicología desde el Caribe. (28):133-165.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México. Mc Graw Hill Education.

- Chiriboga, P. (2015). *Evaluación de tres balanceados energéticos-proteicos comerciales y dos aditivos alimenticios en la alimentación de pollos parrilleros*. Tumbaco, Pichincha. (Tesis tercer nivel). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3240/1/T-UCE-0004-04.pdf>.
- Delgado, M. (2014). *Manual de gestión del talento humano por competencias para Emuturismo E.P., cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2014*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. EC. (Tesis de tercer nivel). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1643/1/MANUAL%20DE%20GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20EMUTURISMO%20E.P.%2c%20CANT%20%93N%20SANTA%20ELENA%2c%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2c%20PER%20%8DODO%202014.pdf>.
- Díaz, D. (2012). *Modelo de competencias*. Recuperado de: <https://www.icao.int/SAM/Documents/DSOSYMP12/Definici%C3%B3n%20y%20control%20de%20Competencias%20.pdf>.
- Díaz, S. (2014). *Desarrollo de una ficha de observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales*. *Revista internación de investigación e innovación educativa*, 69-82.
- Dota, M. y Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Período 2014*. (Tercer nivel). EC. Universidad de Cuenca. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>.
- El Telégrafo. (2013). *Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes*. Consultado el 03 de noviembre de 2018. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>.



- Escobar, M. (2015). *Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/170/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html).
- García, Y., Reyes, L., y Carballo, C. (2011). *Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones*. Redalyc, 6-7.
- Granja, S. (2015). *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A.* Trabajo previo al título de Psicóloga Organizacional. Pontificia Universidad del Ecuador sede Ambato. EC. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/1234567889/1264/1/75865.pdf>.
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E. y Marqués, M., (2014). *La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejoras de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias*. DYNA, Vol. 81, Núm. 184.
- Herrera, D. y Nuñez, M. (2014). *Cadenas Agroproductivas: marco orientador para la toma de decisiones sobre su financiamiento*. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B3380e/B3380e.pdf>.
- Icaza, D. y Riofrío, A. (2016). *Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina*. Revista Pymes, Innovación y Desarrollo. 4(2): 21-36.
- Iglesias, M., Rosero, K. y Castañeda, J. (2017). *La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla – Colombia*. 13(06).
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC), (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Unifrome*. Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/CPV\\_aplicativos/modulo\\_cpv/CIIU4.0.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf).

- Jara, P. y Valenzuela, S. (2017). *La utilización de herramientas de investigación cualitativa en la construcción y diseño de indicadores de la práctica de enfermería*. CL. Revista ciencia y enfermería. 15(3): 9-13.
- Jáuregui, A. (2015). *Componentes de una organización aprendiendo Administración*, 1-2.
- Lago, G y Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Consultado el 02 de noviembre de 2018. Recuperado de: [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf).
- Lafuente, C. y Marín, A. (2013). *Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas*. CO. Revista Escuela de Administración de Negocios. (64): 5.18.
- Latorre, M. (2016). *Las competencias y sus claves*. Consultado el 01 de noviembre de 2018. Recuperado de: [http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/45\\_competencias.pdf](http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/45_competencias.pdf).
- López, N. (2010). *Talento Humano Sistema de Gestión por Competencias*. Consultado el 01 de noviembre de 2018. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf;jsessionid=98DB30F5E8DA5EEA07B107DEB2D81C9D?sequence=2>.
- Lorenzo, H., Marsán, J., y Sánchez, M. (2016). *Determinación de las Competencias Organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 3.
- Luna, A., y Guzmán, J. (2011). *Diseño del modelo de competencias para la Cooperativa Gestionando Coop de la Ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

- Manríquez, L. (2012). *¿Evaluación en competencias?* Estudios pedagógicos, 38(1):367-380. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158023>.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas*. Instituto Politécnico Nacional. (Tercer nivel). MX. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>.
- Majad, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Revista de investigación VE. 40 (88): 148-165.
- Massó, M, y Lozares, C. (2012). *Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles*. Cuadernos de Relaciones Laborales, 30(1): 211-233. doi:10.5209/rev\_CRLA. 2012.v 30. N 1.39121.
- Medina, A; Delgado, A; y Lavado, P. (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*. Revista Estudios Gerenciales. 28(122):121-138.
- Mera, A. (2018). *Rediseño de modelos de negocios, productos y servicios para mejorar la competitividad en la MIPYMES de la zona 9 del Ecuador*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16851/1/T-UCE-0011-ICF-051.pdf>.
- Montoya, A; Castellanos, O; y Montoya I. (2013). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Revista Agronomía Colombiana 28(1):107-117.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la Gestión empresarial*. redalycvision futuro, 2.
- Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México. PEARSON EDUCACIÓN. p. 80.

- Moreno, J. y Húscar, E. (2018). *Estilo interpersonal controlador y percepción de competencia en educación superior*. European Journal of Education and Psychology, 33-45.
- Moreno, J. y Silveira, Y. (2015). *Hacia una mejor predicción de la percepción de la competencia laboral en los universitarios*. Revista de Docencia Universitaria, 277-292.
- Negrín, E. et al. (2003), *El mejoramiento de gestión de operaciones en empresas hoteleras*. Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Ojeda, J. (2013). *Ventaja competitiva: el reto de las PYME en la industria del calzado*. VE. Revista Venezolana de Gerencia. 12(40): 513-533.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Situación actual de las mipymes y las políticas de formalización*. 1ra edición. Paraguay.
- Ortiz, L. (2012). *Estudio de la satisfacción al cliente en el marco de una empresa de transporte terrestre dentro de la comunidad Andina específicamente Ecuador, Colombia y Perú*. Tesis previa a la obtención del título de Magister en administración de empresas con mención en negocios internacionales. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito – Ecuador. (En línea). EC. Consultado 04 de noviembre de 2018. Formato PDF. Recuperado de: <https://www.google.com.ec/>.
- Ortiz, D. y Vizcaíno, J. (2019). *Modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la empresa*. Quito, provincia Pichincha, período 2019. Universidad Tecnológica Israel. EC.(Tesis de posgrado). Recuperado de: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1880> .
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Parra, C., Rhea, B. y Gómez, C. (20). *Procedimiento metodológico para el estudio de los procesos servuctivos de restauración*. Revista Contaduría

y Administración. Vol. 61, Núm. 1. Recuperado en [cya.unam.mx/index.php/cya/article/view71405](http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view71405).

Pardo, C., y Días, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* ELSERVIER DOYMA, 39-48.

Pérez, A. (2013). *Administración de la Calidad del Talento Humano*. Revista de la Universidad de Salles, 59, 16.

Pérez, M., Ocampo, F. y Sánchez, K. (2015). *Aplicación de la metodología de la investigación para identificar las emociones*. MX. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. 6(11). ISSN 2007 – 7467.

Plan Nacional de Desarrollo. (2017). UNICEF. Recuperado de [https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2017-2021.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2017-2021.pdf).

Pulido, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*. Revista Opción. 31: 1137-1156. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>.

Rendón, M. (2013). *MIPYME características, clasificación, normatividad vigente*. Consultado el 03 de noviembre de 2018. Recuperado de: <https://prezi.com/b9bprhnr49f/mipyme-caracteristicas-clasificacion-normatividad-vigente>.

Rey, A. y Acosta, N. (2013). *El enfoque de competencias para los equipos de atención primaria en salud*. Gerenc. Polit. Salud. 31.

Rodríguez, J. (2014). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

Rojas, I. (2013). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*. MX. Revista Tiempo de Educar. 12(24):277-297.

Rojas, R. (2014). *La Encuesta*. DYNNA, 1-2.


- Ruiz, M. (2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html).
- Sandoval, E., y Díaz, S. (2016). *Procesos de Toma De Decisiones y Adaptación al Cambio Climático*. Scielo, XIX (4), 176. Obtenido de [http://www.scielo.br/pdf/asoc/v19n4/es\\_1809-4422-asoc-19-04-00215.pdf](http://www.scielo.br/pdf/asoc/v19n4/es_1809-4422-asoc-19-04-00215.pdf).
- Sandoval, F., Montaña, N. y Ramos, E. (2012). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencia*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 17(60), 660-675. ISSN 1315-9984.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano, (2017). *¿Qué son los códigos CIU?*. Recuperado de <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciu/>
- Soto, M.; Durán, I.; López, Y.; Caballero, I.; y Becerra, M. (2016). *Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas*. Revista Cofín Habana. 11(2):265-285.
- Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. Recuperado de: <https://archivo.cepal.org/pdfs/Mexico/2013/M20130718.pdf>.
- Tirado, R. (2015). *Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 311-340.
- Trujillo, J. (2013). *Desarrollo de competencias: Alcances y sugerencias*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/desarrollo-de-competencias-alcances-y-sugerencias/>.
- Ulloa, M. (2015). *La Importancia de la Formación y Desarrollo por Competencias en las Organizaciones en el Mundo Actual*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>.

- Valle, I. (2013). *Desarrollo de competencias. Métodos*. Revista mailxmail la formación más sencilla. Recuperado de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/desarrollo de competencias. metodos.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/desarrollo_de_competencias_metodos.pdf).
- Vallejo, E. (2015). *Determinación de las competencias laborales de los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Velásquez, A. (2013). *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann*. CO. Revista Escuela de administración de negocios. (61):129-155.
- Vivanco, M. (2017). *Los anual de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.sf.edu.cu/index.php/rus>.
- Yumbra, M. (2015). *El agronegocio en Ecuador: el caso de la cadena del maíz y la empresa PRONACA*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/292995150\\_El\\_agronegocio\\_en\\_Ecuador\\_el\\_caso\\_de\\_la\\_cadena\\_del\\_maiz\\_y\\_la\\_empresa\\_PRONACA](https://www.researchgate.net/publication/292995150_El_agronegocio_en_Ecuador_el_caso_de_la_cadena_del_maiz_y_la_empresa_PRONACA).
- Zambrano, L. (2014). *Diagnóstico del desarrollo de las MIPYMES y su aporte en el crecimiento socio-económico de Manabí, período 2008-2013*. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta-EC. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/401/1/TAE39.pdf>.
- Zapata, G; Mirabal, A; Canet, M. (2015). *El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directa y el diseño organizativo*. DO. Revista Ciencia y Sociedad. 40(4): 785-822.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1. Registro de avícolas de la zona Norte de Manabí. Año 2015

 <b>MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</b>		<b>GRANJAS AVÍCOLAS REGISTRADAS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ SEGÚN EL CENSO NACIONAL AVÍCOLA 2015</b>																
CANTÓN	PARROQUIA	LOCALIDAD	NOMBRE DE LA GRANJA	ACTIVIDAD GRANJA	NOMBRE DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NUM TEF CONVENCIONAL	NUM CELULAR	FINALIDAD GRANJA	NUM DE GALPONES	PRINCIPAL FORMA DE ABASTECIMIENTO	COORD_X	COORD_Y	COORD_Z	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	VIA QUIROGA MEMBRILLO SITIO LA IGUANA	AVICOLA MONTESDEOCA	Activa		LUIS	HERACLIO	MONTESDEOCA	MONTESDEOCA		0994555949	Engorde	4	Compra nacional	608817	9904381	107	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 2 VIA JUNIN BY PASS SITIO MOCOCHAL	BIZA 3	Activa		JOSE	NASSER	BITAR	ZAMBRANO		0984366387	Ponedoras	4	Compra nacional	592321	9905175	33	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KMK 1.5 VIA A JUNIN SITIO BY PASS	BIZA 2	Activa		CHAFIK	ADRIANO	BITAR	ZAMBRANO		0984366387	Ponedoras	4	Compra nacional	592325	9905447	29	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	VIA QUIROGA KM 6 SITIO MATAPALO	BIZA 1	Activa		CHAFIK	ADRIANO	BITAR	ZAMBRANO		0984366387	Ponedoras	9	Compra nacional	596574	9902749	59	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	SITIO SAN LORENZO	RAMON FERNANDEZ	Activa		RAMON	DARIO	FERNANDEZ	LECTONG		0968667888	Engorde	2	Compra nacional	591260	9906839	25	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	EL COROZO	AVICOLA RAFI	Activa		LUIS	ARIOSTO	MORA	ZAMBRANO	052686208		Engorde	6	Compra nacional	591594	9905425	31	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 1 VIA CHONE	AVICOLA JOHANNA	Activa		JOHANNA	JAQUELINNY	BRAVO	RUIZ	052685098	0995552305	Engorde	3	Compra nacional	593809	9907531	22	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 4.5 SITIO PIJIO	AVIBURZ	Activa		JORGE	SIMON	BURGOS	ZAMBRANO		0986329336	Ponedoras	5	Compra nacional	589908	9905729	45	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 2 VIA CALCETA QUIROGA	ELSY YANETH	Activa		GABRIEL	EUDORO	NAVARRETE	MORA	052685384		Ponedoras	2	Compra nacional	593328	9905518	34	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	MOCOCHAL	AVICOLA SIRIA	Activa		ELIAS	BITAR	SAMAHN		052685386	0997905217	Ponedoras	3	Compra nacional	592835	9905305	24	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 2 VIA CALCETA QUIROGA	AVICOLA ELIAS BITAR	Activa		ELIAS	CHAFIK	BITAR	LOOR		0997201729	Ponedoras	4	Compra nacional	593091	9905464	34	
BOLIVAR	CALCETA, CABECERA CANTONAL	KM 2 VIA CALCETA QUIROGA	AVICOLA MIA	Activa		RAFIK	NAVYD	BITAR	LOOR	052686023	0997918925	Ponedoras	7	Compra nacional	593139	9905483	34	
CHONE	CHONE	LIMON 1, PASANDO LA CANCHA DE LA LIGA PRIMER E	AVICOLA VALERIA	Activa		VICTOR	ALFREDO	MUÑOZ	ALCIVAR	052585134		Ponedoras	2	Compra nacional	600102	9918229	57	
CHONE	SANTA RITA	LA FORTUNA, ENTRADA AL MATE	LAS TRES MARIAS	Activa		VICENTA	AGRIPINA	VELEZ	MUÑOZ		0988971768	Ponedoras	2	Compra nacional	605329	9925301	23	
CHONE	SANTA RITA	LA ESTRELLA, LA CURVA DE LA ESTRELLA	AVICOLA MARIA DEL CARMEN	Activa		EFIGENIA	CONCEPCION	PONCE	MERA			Engorde	2	Compra nacional	606824	9928677	39	
CHONE	SANTA RITA	SITIO MOQUITO - LA ROMELIA	S/N	Activa		MARCOS	ANTONIO	ZAMBRANO	MOREIRA		0994815817	Engorde	2	Compra nacional	611131	9927067	42	
CHONE	SANTA RITA	KM 6.5 VIA CHONE - QUITO, ENTRADA FRENTE A LA GA	AVICOLA ISABEL	Activa		FRED	JOSUET	ARTEAGA	ARTEAGA	053023914	0993279833	Ponedoras	4	Compra nacional	605623	9926246	27	
CHONE	SANTA RITA	BOCA DE MOSQUITO	AVICOLA ADELAIDA	Activa		TELMO	LIDER	INTRIAGO	ARTEAGA	053025825	0981682858	Ponedoras	4	Compra nacional	606802	9926235	26	
CHONE		SAN ANDRES	LA POBREZA	Activa		MANUEL	ANGEL	INTRIAGO	MUÑOZ			Ponedoras	5	Importación	605766	9925969	21	
CHONE	SANTA RITA	SAN ANDRES, CURVA ANTES DE LA GASOLINERA	AVICOLA TRES MARIAS	Activa		JOSE	ESAU	MUÑOZ	GARCIA	052696544		Ponedoras	2	Compra nacional	605709	9925516	29	
CHONE	SANTA RITA	MOSQUITO	AVICOLA MI GRANITA	Activa		ELIO	RAMON	VERA	RODRIGUEZ		0990298791	Ponedoras	4	Compra nacional	607677	9926578	28	
CHONE	SANTA RITA	SAN ANDRES	AVICOLA LA DOLOROSA	Activa		BENITO	SEBASTIAN	MUÑOZ	ARTEAGA		0991813466	Ponedoras	2	Compra nacional	605908	9925989	26	
CHONE	SANTA RITA	CAMARETA	AVICOLA SANTA MARTHA	Activa		GERMANIA	PATRICIA	ARTEAGA	HIDALGO		0985292302	Engorde	2	Compra nacional	604552	9922825	35	
CHONE	CANUTO	LA JUANITA	AVICOLA DOS HERMANAS	Activa		WALTER	ISIDRO	HIDROVO	GARCIA	052938116	0979929563	Ponedoras	2	Compra nacional	597482	9911471	5	
CHONE	RICAUARTE	ENTRADA A AGUA BLANCA	MARIA Y JOSE	Activa		JOSE	ANTONIO	MUÑOZ	ZAMBRANO		0986783123	Ponedoras	1	Compra nacional	606670	9929957	31	
CHONE	RICAUARTE	GARRAPATA	S/N	Activa		HECTOR	ISMAEL	PALACIOS	SILVA		0990605006	Ponedoras	1	Compra nacional	607172	9930669	27	
CHONE	RICAUARTE	AGUA BLANCA	AVICOLA AVIBITA 2	Activa		MARCO	VINICIO	VIVANCO	ALVAREZ	022452723	0997090960	Engorde	3	Compra nacional	606118	9929511	32	
CHONE	RICAUARTE	RICAUARTE - KM 14 A 50 METROS DEL CONTROL POLICIA	AVICOLA VIVANCO 2	Activa		MARCO	VINICIO	VIVANCO	ALVAREZ	022452723	0997090960	Engorde	2	Compra nacional	606817	9935281	54	
CHONE	RICAUARTE	RICAUARTE - KM. 14.5 VIA CHONE - QUITO	AVICOLA MARCO VIVANCO	Activa		MARCO	VINICIO	VIVANCO	ALVAREZ	022452723	0997090960	Engorde	10	Compra nacional	606790	9935058	40	
CHONE	RICAUARTE	RICAUARTE - KM 14 VIA CHONE - QUITO	AVICOLA MARCO VIVANCO	Activa		MARCO	VINICIO	VIVANCO	ALVAREZ	022452723	0997090960	Engorde	4	Compra nacional	607151	9934538	46	
EL CARMEN	EL CARMEN	RECINTO CAMPAMENTO KM 20 VIA A LA BRAMADORA	DON BAYRON	Activa		BAYRON	NOE	RAMIREZ	INTRIAGO		0992840333	Engorde	4	Compra nacional	660173	9955195	200	
EL CARMEN	EL CARMEN	EL ACHIOTE - VIA A CAJONES KM 1.5	EL REY DE DAVID	Activa	PROCOAVI (PRODUCCION Y					053018354	0994731771	Engorde	8	Compra nacional	672557	9967403	249	
EL CARMEN	EL CARMEN	RECINTO MATAPALO - KM 16 VIA A LA BRAMADORA	MATAPALO	Activa		JAVIER	ENRIQUE	JARAMILLO	ARGONDONA	052630926	0999196290	Engorde	9	Compra nacional	662826	9958184	191	
EL CARMEN	EL CARMEN	KM 22 VIA LA BRAMADORA + 1 KM MARGEN DERECHO	RIO DE ORO	Activa		JAVIER	ENRIQUE	JARAMILLO	ARGONDO	052630926	0999196290	Engorde	2	Compra nacional	659185	9951480	189	

EL CARMEN	EL CARMEN	RECINTO MATAPALO - KM 16 VIA A LA BRAMADORA	MATAPALO	Activa		JAVIER	ENRIQUE	JARAMILLO	ARGONDONA	052630926	0999196290	Engorde	9	Compra nacional	662826	9958184	191	
EL CARMEN	EL CARMEN	KM 22 VIA LA BRAMADORA + 1 KM MARGEN DERECHO	RIO DE ORO	Activa		JAVIER	ENRIQUE	JARAMILLO	ARGONDO	052630926	0999196290	Engorde	2	Compra nacional	659185	9951480	189	
EL CARMEN	EL CARMEN	A 400 M VIA A CAJONES	DOÑA ALEJIA	Activa		JAVIER	ENRIQUE	JARAMILLO	ARGONDO	052630926	0999196290	Engorde	7	Compra nacional	673028	9968123	246	
EL CARMEN	EL CARMEN	RECINTO AGUA CLARA - KM 29 VIA CHONE + 2 MARGEN	AVICOLA EL CARMEN	Activa	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION					023282427	0994229667	Engorde	3	Producción propia	676862	9973141	279	
EL CARMEN	EL CARMEN	BARRAGANETAL - VIA A AGUA CLARA	LAURITA	Activa	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION	LAURA	INES	GUAMAN	CHAZU		0994080061	Engorde	4	Compra nacional	675395	9973321	279	
EL CARMEN	EL CARMEN	EL BARRAGANETAL - KM 5 VIA SUMA PITA	3 HERMANOS	Activa	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION					023282427	0994229667	Engorde	4	Compra nacional	673562	9974211	268	
EL CARMEN	WILFRIDO LOOR MOREIRA (MAICITO)	LA TRAVESIA - VIA CHONE KM 54	LAS MERCEDITAS	Activa		MANUEL	ANTONIO	LOPEZ	ZAMBRANO		0980200620	Ponedoras	1	Compra nacional	651170	9967404	241	
EL CARMEN	SAN PEDRO DE SUMA	KM 22 VIA A PEDERNALES - CHILA GUABAL	S/N	Activa		ELIAS	GONZAGA	VERA	VELEZ		0993264364	Engorde	2	Compra nacional	655791	9986643	191	
EL CARMEN	SAN PEDRO DE SUMA	KM 14 VIA A PEDERNALES MARGEN DERECHO	S/N	Activa		ELIAS	GONZAGA	VERA	VELEZ		0993264364	Engorde	2	Compra nacional	661274	9981111	221	
EL CARMEN	SAN PEDRO DE SUMA	LAY DE CHILA - KM 8 VIA PEDERNALES + 2 KM MARGEN	ENNA FLOR MARIA	Activa		JOSE	MIGUEL	VELEZ	VELEZ		0982572048	Engorde	2	Compra nacional	667772	9980740	229	
FLAVIO ALFARO	FLAVIO ALFARO, CABECERA CANTONAL	KM 1 - AV. CARLOS ALBERTO ARAY	AVICOLA SAN RAMON	Activa		ANA	MERCEDES	CEVALLOS	VALDEZ		0997605331	Engorde	2	Compra nacional	620270	9955097	155	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SAN PABLO KM 2.5 VIA JUNIN PORTOVIEJO	LA RECTA	Activa	1305277921001						052689751	0980830019	Engorde	4	Compra nacional	585299	9896865	75
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	LA PITA	AVICOLA LA PITA	Activa	1305277921001						052689751	0980830019	Engorde	8	Compra nacional	584920	9894436	105
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	LAS CHAVELAS	AVICOLA LAS CHAVELAS	Activa		HOMERO	ORLANDO	MENDOZA	GILER		0985369692	Engorde	3	Compra nacional	583438	9898507	206	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	KM 3 RECTA SAN PABLO	AVICOLA MENDOZA	Activa		LUIS	WILFRIDO	MENDOZA	GILER		052689076	0991170920	Ponedoras	5	Compra nacional	585791	9896842	73
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO RIO FRIO	GRANJA AVICOLA BRAVO	Activa	AVICOLA BRAVO						0994634408	Ponedoras	3	Compra nacional	584579	9896672	87	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO CHIRIJO DE MONTAÑITA	AVICOLA CHIRIJO	Activa		WILLIAM	MAURICIO	INTRIAGO	MURILLO		0999689811	Engorde	3	Compra nacional	583179	9904865	53	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO EL CAUCHO VIA JUNIN CALCETA	AVICOLA MARI LAURA	Activa		KELVIN	LEONARDO	SOLORZANO	VILLAVICENCIO		0996607004	Engorde	3	Compra nacional	590744	9899893	48	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	LAS PIDRAS	AVICOLA MARIANITA	Activa		JORGE	WASHINTON	SANTANA	PONCE	052689374	0990457699	Engorde	2	Compra nacional	590295	9895262	77	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO PIQUIGUA	S/N	Activa		MAURICIO	ANTONIO	MOREIRA	BERMED	053024581	0967603622	Engorde	4	Compra nacional	590622	9892523	60	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO ANDARIELES	AVICOLA ANDARIELES 2	Activa	1305277921001						052689751	0980830019	Engorde	6	Compra nacional	594434	9895137	76
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO CAÑITAS	PATRICIA	Activa		REGNER	GEOFRE	GARCIA	JARAMILLO			Ponedoras	3	Compra nacional	581216	9895502	149	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO RIO FRIO	JORDAL 4	Activa	AVICOLA JORDAL					053024729	0998055773	Ponedoras	6	Compra nacional	584850	9895794	84	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	TABLONES	JORDAL 5	Activa	AVICOLA JORDAL					053024729	0998055773	Ponedoras	2	Compra nacional	585794	9894232	74	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	EL MILAGRO	AVICOLA EL MILAGRO	Activa		KELVIN	LEONARDO	SOLORZANO	VILLAVICENCIO		0996607004	Engorde	2	Compra nacional	586605	9896416	71	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO CAÑAS	AVICOLA ANDARIELES	Activa		JOSE	LUIS	GARCIA	LOOR	052689751	0980830019	Engorde	7	Compra nacional	592535	9894048	84	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	KM 3 VIA JUNIN CALCETA	DIANA MARIA	Activa		BERTY	RAMON	SANTANA	ALAVA	052689107	0985206039	Ponedoras	8	Compra nacional	589830	9899298	50	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	SITIO RIO FRIO	AVICOLA RIO FRIO	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Ponedoras	4	Importación	583665	9896226	173	
JUNIN	JUNIN, CABECERA CANTONAL	PECHICHAL AFUERA	GRANJA PECHICHAL	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Ponedoras	4	Importación	585844	9897938	77	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	TRES CHARCOS	AVICOLA MARAVILLA 1	Activa	1391798504001					052689383	0993001877	Engorde	15	Compra nacional	569432	9900263	54	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	TRES CHARCOS	AVICOLA MARAVILLA 2	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Engorde	8	Compra nacional	570400	9900147	63	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	LA PAPAYA	AVICOLA MARAVILLA 3	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Engorde	8	Compra nacional	569234	9902950	61	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	CERRO VERDE	AVICOLA MARAVILLA 4	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Engorde	15	Compra nacional	566177	9902253	33	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	CERRO VERDE	AVICOLA MARAVILLA 5	Activa	AVIPECHICH AL S.A.					052689383	0993001877	Engorde	12	Compra nacional	567144	9903608	56	
ROCAFUERTE	ROCAFUERTE, CABECERA CANTONAL	KM 3 VIA ROCAFUERTE TOSAGUA	S/N	Activa		NELSON	BOLIVAR	ARELLANO	MACIAS	052633894	0993049620	Engorde	4	Compra nacional	566445	9901112	40	
SUCRE	BAHIA DE CARAQUEZ	KM 8 VIA BAHIA SAN CLEMENTE	DALIA PATRICIA	Activa		MARCO	ANTONIO	BELLETTINI	GARCIA	052398085		Ponedoras	5	Compra nacional	566181	9926524	38	
CHONE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	EL HERMANO	AVICOLA VELVIT	Activa		DRESTE	BENIGNO	VELASCO	VITERI	052690449	0999222278	Engorde	2	Compra nacional	563384	9930227	14	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	KM 8.5 VIA BAHIA SAN CLEMENTE	MARIA ESTER 2	Activa		JOSE	ALFREDO	DUEÑAS	ARENA	0997351400		Ponedoras	3	Compra nacional	566154	9926362	16	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	KM 4.5 A LA ORILLA DEL TERMINAL	GRANJA SAN CARLOS	Activa		JOSE	GABRIEL	MENDOZA	SISNERO	0991758382		Ponedoras	2	Compra nacional	564666	9928860	15	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	LOS CARAS	MARIA AUXILIADORA	Activa		ELBA	VIOLETA	GONZALES	ALAVA	0980465076		Ponedoras	4	Compra nacional	571100	9925525	13	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	KM 8 VIA BAHIA SAN CLEMENTE	MARIA ESTER	Activa		JOSE	ALFREDO	DUEÑAS	ARENA	052399256	0997351400	Ponedoras	6	Compra nacional	566155	9926301	32	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	FANCA	FATIMA MARIA	Activa		ALEJANDRO	WASHINGTON	VINTIMILLA	SANTISTEVAN	0997244477		Ponedoras	2	Compra nacional	564038	9928757	19	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	LOS CACHOS	DON JOSE	Activa		JOSE	ARMANDO	SEGOVIA	SOLORZANO	0991272341		Ponedoras	3	Compra nacional	570170	9925531	32	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	KM 8 VIA CHONE	GRANJA AVICOLA ALEJANDRO	Activa		ALEJANDRO	JAVIER	VELEZ	VITERI	0985769101		Ponedoras	7	Compra nacional	566130	9927411	16	
SUCRE	LEONIDAS PLAZA GUTIERREZ	KM 4.5 SITIO EL TORO	GRANJA AVICOLA MARIA DE LOURDES	Activa		MARIANA	OTILIA	VILLAVICENCIO	GILER	053022737	0997948880	Ponedoras	3	Compra nacional	564036	9927634	16	
TOSAGUA	ANGEL PEDRO GILER (LA ESTANCILLA)	LA ESTANCILLA ENTRADA FIGUEROA	AVICOLA FENIX	Activa		DAVID	EDUARDO	FERNANDEZ	LECTONG		0981232838	Engorde	4	Compra nacional	587690	9907963	47	
TOSAGUA	ANGEL PEDRO GILER (LA ESTANCILLA)	LA ESTANCILLA FIGUEROA	AVICOLA FIGUEROA	Activa		DAVID	EDUARDO	FERNANDEZ	LECTONG		0981232838	Engorde	2	Compra nacional	587964	9907534	24	
TOSAGUA	ANGEL PEDRO GILER (LA ESTANCILLA)	PUJO KM 4.5 VIA CALCETA TOSAGUA	SANDRA MARIA	Activa		SANDRA	AGUSTINA	GONZALES	COBOS		0991364538	Ponedoras	8	Compra nacional	588366	9906049	46	



## ANEXO 3. Guía de entrevista

### ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

---

ENTREVISTADO:

**OBJETIVO:** *La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de las Mipymes Agroproductivas Avícolas de la Zona Norte de Manabí.*

#### PREGUNTAS PREPARATORIAS:

- 1) ¿Está interesado en contribuir con investigaciones que contribuyan a la mejora de esta empresa?

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	

#### PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

- 2) ¿Cuántos años de actividad tiene la empresa, y cuál es el secreto de su permanencia?

- 3) ¿Cuántos puestos de trabajo tiene la avícola?

\_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- 4) ¿La avícola tiene misión (propósito de creación de la empresa)

\_\_\_\_\_

- 5) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la misión?

6) ¿La avícola tiene Visión (Cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)

7) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la visión?

8) ¿Durante el último año, cuáles han sido aquellos objetivos o metas que se han seguido?

9) ¿Cuáles son los valores que permiten a la empresa realizar su actividad y que se comparten desde los directivos hasta los trabajadores?

**PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:**

10) ¿Cuáles son los principales productos de ventas de su empresa?

11) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA	
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	

12) ¿Las órdenes hacia los empleados son directas desde la gerencia o tiene su respectivo jefe que los dirija?

13) ¿Cuántos gerentes, supervisores y operarios tiene la empresa?

GERENTE –JEFE	
SUPERVISOR- CAPATAZ	
OPERARIOS- EMPLEADOS- TRABAJADORES	

**PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:**

14) ¿En caso de ser necesario, facilitarías medios de verificación para la información?

15) ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?

HOMBRES	
MUJERES	
TOTAL	

16) ¿En qué porcentaje se distribuya por edad de acuerdo al siguiente rango?

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18- 28	
29-39	
MAS DE 40	

17) ¿Cuántos años de servicios, de acuerdo al rango establecido, tiene su personal en la empresa?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

18) ¿Cuál es el nivel académico de cada una de las personas que laboran en la empresa?

NIVEL DE ACADEMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	

19) ¿Los trabajadores son de la zona urbana o rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	
RURAL	

20) ¿El gerente es dueño o encargado de la avícola?

\_\_\_\_\_

21) ¿Cuáles son sus años de servicio o de trabajo en esta empresa?

AÑOS DE SERVICIO	MARCAR
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

**Preguntas relacionadas al proceso de reclutamiento y selección de personal:**

22. ¿Realiza algún proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal en la empresa? ¿Cuál?

23. ¿Cree Usted que la aplicación de competencias organizacionales en el proceso de selección y reclutamiento del talento humano incrementaría la calidad del trabajo de sus empleados?

24. ¿Aplicaría estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa? ¿Cuáles?

25. Considera necesario implementar en su empresa alguna herramienta que le permita realizar este proceso basado en competencias organizacionales?



## ANEXO 4. Matriz de caracterización con datos

CARACTERIZACIÓN DE MIPYMES AVICOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ																		
RESPONSABLE/S DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:										Silvia Murillo y Jessica Vélez								
FECHA:										02 de Junio del 2019								
OBJETIVO :										Caracterizar a las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí								
MIPYMES	INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																	
	AÑOS DE SERVICIOS		PUESTOS DE TRABAJO			ANÁLISIS ESTRATÉGICO				CARTERA DE PRODUCTOS			ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO		JERARQUÍA ORGANIZACIONAL			
	De 1 a 5	De 6 en adelante	1 a 5	6 a 10	más de 10	VISIÓN	MISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	MATERIA PRIMA	PROD. SEMI-TERMINADO	PROD. FINAL	ENGORDE	PONEDORA	NIVEL DIRECTIVO (DIRECTORES)	NIVEL INTERMEDIO (GERENTES Y JEFES)	NIVEL OPERACIONAL (SUPERVISORES)	NIVEL DE APOYO (OPERARIOS)
SIN -ELIAS GONZAGA		20	1			0	0	0	0	1			1					
LAS MERCEDITAS		12	2			0	0	1	0	1			1	1	1			1
DON BYRON		8	2			0	0	1	0		1		1		1			
AVÍCOLA SAN RAMÓN		22	2			0	0	0	0	1			1		1			
JARCEV		7	4			0	0	1	0	1			1		1		1	1
AVICOLA EL CARMEN		18	3			0	0	1	0	1			1		1			
3 HERMANOS		20	4			0	0	0	0	1			1		1		1	1
AVICOLA ISABEL		15	1			0	0	1	0		1	1		1		1		1
AVICOLA ADELAIDA		40	3			0	0	0	0			1		1		1		1
AVICOLA VIVANCO 2		10			12	0	0	1	1		1		1		1		1	1
AVICOLA AVIBITA 2		9			13	0	0	1	1		1		1		1		1	1
AVICOLA MARCO VIVANCO		20		9		0	0	1	1		1		1		1		1	1
AVICOLA MI GRANJITA		22	2			0	0	1	0			1		1		1		1
AVICOLA LA DOLOROSA		20	2			0	0	1	0			1		1		1		1
AVICOLA DOS HERMANAS		30	1			0	0	1	0			1		1		1		
AVICOLA VALERIA		15	1			0	0	1	0	1			1		1			
AVICOLA RÍO FRÍO		10	4			0	0	1	0			1		1		1		1
AVICOLA MARIANITA		25	3			0	0	1	0			1	1	1	1		1	1
AVICOLA CHIRIJO		10	5			0	0	1	0			1	1	1	1		1	4
AVICOLA MARAVILLA 1		10			15	0	0	0	0			1	1	1	1		1	1
AVICOLA MARAVILLA 2		8		8		0	0	0	0			1	1	1	1		1	1
AVICOLA MARAVILLA 3		7	4			0	0	0	0			1	1	1	1		1	1
AVICOLA MARAVILLA 4		6	6			0	0	0	0			1	1	1	1		1	1
AVICOLA MARAVILLA 5	5		7			0	0	0	0			1	1	1	1		1	1
RAMON FERNANDEZ		11	1			1	1	1	1			1	1	1	1		1	1
BIZA		50			13	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1
AVICOLA RAFI		20	4			1	1	1	1	1	1		1		1		1	1
AVICOLA MIA	5		3			0	0	1	0	1	1			1		1		1
AVICOLA ELIAS BITAR		42	6			0	0	1	0	1				1		1		1
AVICOLA SIRIA		45		7		0	0	1	0			1		1		1		1
AVIBURZ		15			12	1	1	1	1			1		1		1		1
AVICOLA FORESTAL		9	2			0	0	1	0	1			1		1		1	1
MARIA ESTER 2		30	3					1	0				1		1		1	1

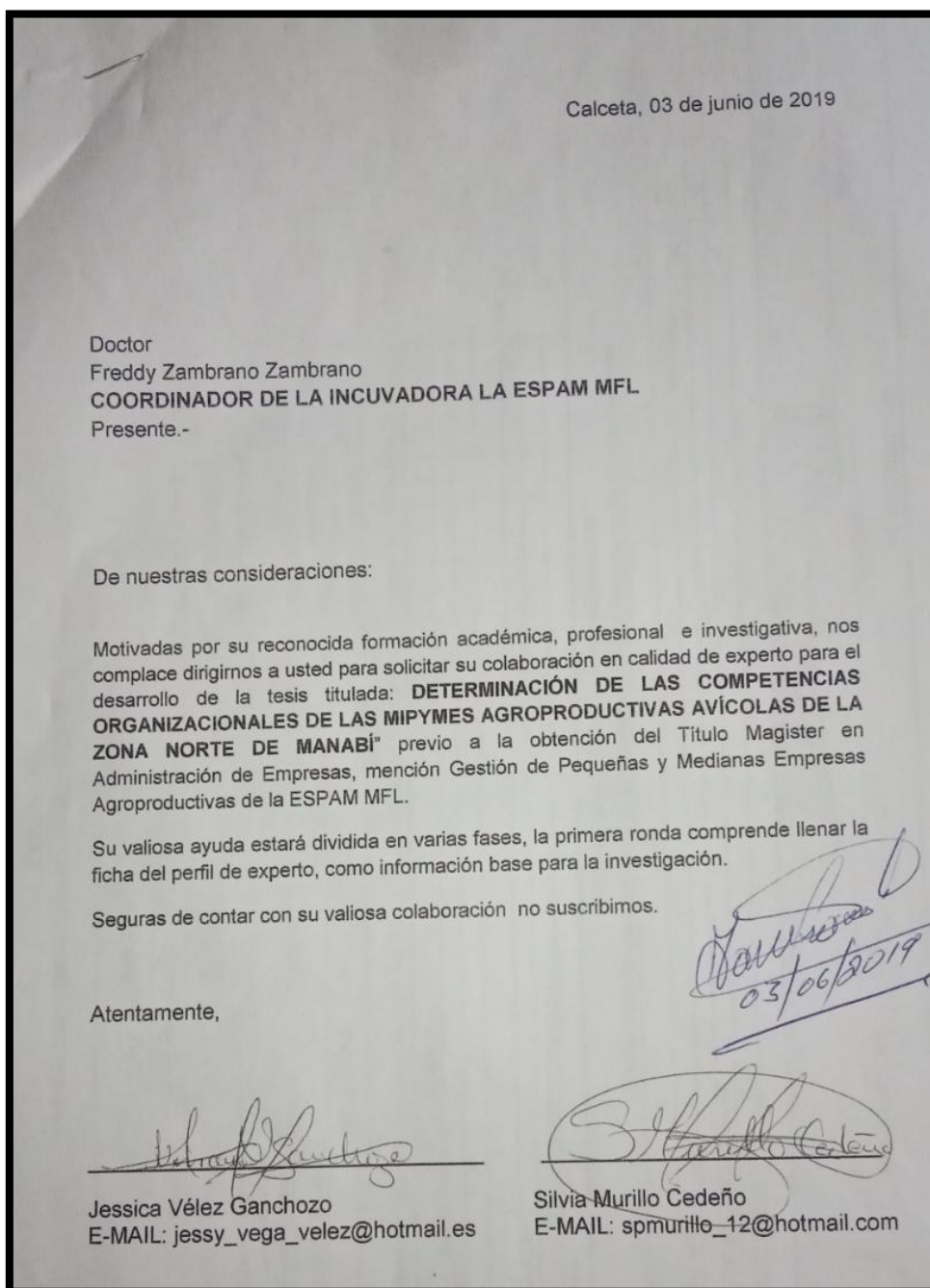
INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS													
CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA	
HOMBRES	MUJERES	TOTAL	18-28	29-39	MÁS DE 40	0-5	6-10	MÁS DE 10	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA
1		1			1			1			1	1	
2		2	1		1			1	1	1		2	
2		2			2	1		1		1	1	2	
1	1	2			2			2		2			2
7	2	9	5	3	1	1	8			5	4	7	2
2		2		2		1		1	2			1	1
5		5		4	1	1	3	1		3	2	2	3
4		4		3	1	3		1	4			4	
5		5			5			5	4		1	4	1
9	3	12	1	4	7	2		10	4	2	6	6	6
10	3	13	1	1	11	2	11		7	6		8	5
15	3	18	2	6	10	3	1	14	8	4	6	12	6
2		2			2	1		1		2		2	
2		2	1		1			2	2			2	
1		1			1			1		1		1	
1		1			1			1		1		1	
7	1	8	1	2	5	1	7		6	1	1	2	6
3		3			3	3				2	1	2	1
4	2	6	5	1		5		1		2	4	3	3
15		15	13	2		13	2			15		8	7
8		8	8				8			8		4	4
4		4	3	1			4			4		2	2
6		6	5	1			4			5		3	2
7		7	6	1			4			7		4	3
1		1			1	1			1				1
11	2	13	2	1	10	5		8	8	5		5	8
3	1	4		1	3		2	2	1	2	1	4	
10	1	11		11		11				10	1	11	
9	1	10		10				10	10			10	
6	1	7		1	6	1		6		5	2	5	2
12	2	14		14			14		14			14	
3		3			3			3		3		1	2
20		20	5	7	8	5		15	20				20

INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE											
GERENTE				NIVEL ACADÉMICO			ZONA		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE		
DUEÑO	ENCARGADO	GÉNERO		PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA	1-5	6-10	MÁS DE 10
		Hombre	Mujer								
1		1				1	1				1
1		1		1			1				1
1		1				1	1			1	
1			1		1			1			1
1		1				1	1		1		
1		1			1		1				1
1		1			1		1				1
1		1				1		1			1
	1	1				1		1	1		
1		1				1		1		1	
	1	1				1		1	1		
1		1			1		1				1
1		1		1			1				1
1		1			1		1				1
1		1			1		1				1
	1	1				1		1	1		
1		1				1		1	1		
1		1				1		1	1		
	1	1				1		1	1		
	1	1				1		1	1		
	1	1				1		1	1		
	1	1				1		1	1		
1		1		1			1				1
1		1				1	1				1
1		1				1	1				1
	1	1				1		1	1		
	1	1		1			1				1
	1	1				1		1			1
1		1		1			1				1
1		1			1		1			1	

## ANEXO 5. Procedimiento de selección de los expertos

**Fuente:** Carbonell Duménigo; Apud Jiménez Valero, B. (citado por Bravo, 2018); Negrin (2003).

1. Confeccionar una lista inicial de profesionales que puedan cumplir los requisitos para ser posibles expertos en la investigación objeto de estudio, para lo cual se les emitió la solicitud correspondiente.



2. Elaborar una ficha denominada Perfil del Experto con tres secciones: a) Datos Generales ideal para conocer el perfil completo de los expertos; b) Nivel de Conocimientos para realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, criterios científicos sobre la materia; c) Firmas de responsabilidad para revestir de seguridad a la información proporcionada.

PERFIL DEL EXPERTO										
TEMÁTICA: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ										
DATOS GENERALES										
NOMBRES:						E-MAIL INSTITUCIONAL:				
APELLIDOS:						E-MAIL PERSONAL:				
GRADO ACADÉMICO:						Nº TELEFONO PERSONAL:				
OCUPACIÓN ACTUAL:						DIRECCIÓN DOMICILIARIA:				
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN PARA LA QUE ACTUALMENTE LABORA:						PROFESIÓN:				
DIRECCIÓN DE TRABAJO:						AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:				
AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL:						AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:				
NIVEL DE CONOCIMIENTOS										
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS										
INDICACIONES: Marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los siguientes ítems										
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de empresas										
Gestión del talento humano										
Planificación estratégica										
Comportamiento organizacional (CO)										
Competencias generales										
Sector agroproductivas avícolas										
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN										
INDICACIONES: Marquen con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar										
ITEMS	ALTO			MEDIO			BAJO			
Análisis teóricos realizados por usted										
Su experiencia obtenida										
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos										
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas										
Su intuición										
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD										
INVESTIGADORA			INVESTIGADORA			EXPERTO				
FECHA DE ENTREGA:			FECHA DE RECEPCIÓN:							

3. En la sección **NIVEL CONOCIMIENTOS** se realiza una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen. Para ello se realiza una pregunta de autoevaluación en conocimientos específicos. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre los ítems descritos. A partir de eso datos se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información (Kc)**, a través de la ecuación siguiente.

$$Kc_j = n(0,1)$$

**Dónde:**

Kc<sub>j</sub>: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

---

**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**


---

INDICACIONES: Marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los **siguientes ítems**

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de empresas										
Gestión del talento humano										
Planificación estratégica										
Comportamiento organizacional (CO)										
Competencias generales										
Sector agroproductivas avícolas										

---

4. Luego se realiza una segunda pregunta, en la que se solicita marcar con una X el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, permitiendo valorar un grupo de aspectos que influyen sobre objeto de estudio.

---

**FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN**


---

INDICACIONES: Marquen con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar

ITEMS	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos			
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas			
Su intuición			

---

5. Mediante la tabla patrón propuesta por Bravo (2018) se determinan los aspectos de mayor influencia.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

---

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema objeto de estudio permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** ( $K_a$ ) de cada experto, con la siguiente ecuación:

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i$$

**Dónde:**

$K_a$ : Coeficiente de Argumentación

$n_i$ : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del **Coefficiente de Conocimiento** ( $K_c$ ) y el **Coefficiente de Argumentación** ( $K_a$ ) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** ( $K$ ) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente ( $K$ ) se calcula según la siguiente ecuación:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

**Dónde:**

$K$ : Coeficiente de Competencia

$K_c$ : Coeficiente de Conocimiento

$K_a$ : Coeficiente de Argumentación

8. Toda vez obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:
- $0,8 < K < 1,0$  Coeficiente de Competencia Alto
  - $0,5 < K \leq 0,8$  Coeficiente de Competencia Medio
  - $K \leq 0,5$  Coeficiente de Competencia Bajo
9. Para la consulta a expertos, en la investigación se utilizará los perfiles de expertos cuyos resultados de coeficientes se encuentren en el rango alto.

## **ANEXO 6. Instrumento para selección de competencias organizacionales**

Calceta, 19 de julio de 2019

Ph. D  
Ernesto Negrín Sosa  
**DOCENTE DE LA ESPAM MFL**  
Presente.-

Estimado experto:

Como segunda etapa del trabajo de Investigación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, necesitamos de su colaboración nuevamente para definir las competencias organizacionales llamadas también competencias esenciales por algunos autores.

Hemos determinado conveniente para el proceso ejecución del trabajo que las competencias esenciales son: acumulación de saberes, habilidades, comportamientos, relacionadas con desempeños exitosos que muestran la organización en el proceso cotidiano de sus actividades, por ello, todos los integrantes del personal de una MIPYME deberán poseer en un nivel alto de desarrollo, lo que permitirá el logro de metas generales que conduzcan a la organización hacia el reconocimiento, permanencia y competitividad en el mercado.

Necesitamos de usted, a través de esta vía, nos de sus criterios de cuáles serían las competencias que debe poseer una organización de este tipo. Por favor conteste de la forma más sincera posible y no dude en contactarnos si tiene algo que esclarecer para emitir sus consideraciones.

Agradeciéndole su gentil colaboración, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

---

Jessica Vélez Ganchozo  
E-MAIL: [jessy\\_vega\\_velez@hotmail.es](mailto:jessy_vega_velez@hotmail.es)

---

Silvia Murillo Cedeño  
E-MAIL: [spmurillo\\_12@hotmail.com](mailto:spmurillo_12@hotmail.com)



## RONDA DE EXPERTOS

**NOMBRE DEL EXPERTO:**

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** *Seleccionar las competencias organizacionales idóneas para MIPYMES AGROPRODUCTIVAS avícolas.*

Estimado experto, En base al Diccionario de competencias de Marta Alles y de acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación se ha diseñado la siguiente matriz, que contempla las competencias con su respectiva descripción para mayor comprensión y así mismo se refleja la cantidad de MIPYMES del sector objeto de estudio que declaran competencias, en virtud a lo manifestado seleccione las competencias que considera deben poseer las *MIPYMES AGROPRODUCTIVAS del sector avícola* en una escala de importancia del 1 al 5, donde:

1	2	3	4	5
NO ES IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

Nº	COMPETENCIAS ESENCIALES	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales					
2	<b>Ética</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende					
3	<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida					

4	<b>Justicia</b>	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo					
5	<b>Fortaleza</b>	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de valientes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato					
6	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad					
7	<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.					
8	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender					
9	<b>Sencillez</b>	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar					

		confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo, los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.					
<b>10</b>	<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización					
<b>11</b>	<b>Temple</b>	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto					
<b>12</b>	<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización					
<b>13</b>	<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice					
<b>14</b>	<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas					
<b>15</b>	<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y					

		diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe					
<b>16</b>	<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.					
<b>17</b>	<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					
<b>18</b>	<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés					
<b>19</b>	<b>Desarrollo de las personas</b>	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.					
<b>20</b>	<b>Conciencia organizacional</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.					

## ANEXO 7. Trámite para la aprobación de los elementos de Filosofía de las Avícolas objetos de estudio

Calceta, 12 de agosto de 2019

Sres.  
**AVÍCOLA AVIBURZ**  
Ciudad

De nuestras consideraciones:

Como es de su conocimiento, somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí y nos encontramos realizando el desarrollo de la Tesis previo a obtener el título de Magister en Administración de Empresas – Mención: Gestión Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, la cual tiene como tema: "DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ"; y su empresa AVÍCOLA AVIBURZ, por ser referente de progreso y aporte al desarrollo de éste sector, ha sido seleccionada para nuestra investigación.

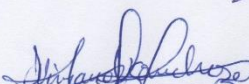
En el avance de nuestro trabajo investigativo, nos encontramos en la fase de evaluación de competencias, por lo que requerimos aplicar encuestas al personal de cada una de las MIPYMES seleccionadas, y por medio del presente, solicitamos su debida autorización para realizar dicha encuesta a sus trabajadores el miércoles 14 de agosto a las 9h00am.

Confiamos que con la cortesía y amabilidad que caracterizan a su persona, atenderá favorablemente la presente solicitud.

Atentamente;



Ing. Silvia Murillo Cedeño  
C.C. 1312020835  
CELULAR: 0998607846  
CORREO ELECTRÓNICO:  
spmurillo\_12@hotmail.com



Ing. Jessica Vélez Ganchozo  
C.C. 1312902727  
CELULAR: 0968651855  
CORREO ELECTRÓNICO:  
jessy\_vega\_velez@hotmail.es

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE FILOSOFÍA PARA LA AVÍCOLA AVIBURZ		APROBADO	OBSERVACIONES
<b>Misión</b>	satisfacer las necesidades de nuestros clientes con los productos de excelente calidad, precios justos, buen trato, con el apoyo de un personal capacitado, con ética y eficiencia.	✓	
<b>Visión</b>	Ser una empresa reconocida a nivel local y nacional en el mercado avícola, con el mejoramiento productivo y de gestión de calidad, de acuerdo a las exigencias del mercado, ofreciendo atención esmerada y trato justo a empleados, proveedores y clientes, para contribuir al desarrollo económico de la población.	✓	
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posesionar a la empresa entre nuestros clientes</li> <li>• Brindar productos de alto contenido nutricional</li> <li>• Satisfacer los requisitos y las necesidades de nuestros clientes, garantizando la calidad y buen servicio.</li> <li>• Dar cumplimiento a la normativa y reglamentación legal vigente.</li> <li>• Garantizar el bienestar laboral de nuestra organización.</li> <li>• Promover la innovación constante.</li> </ul>	✓	
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> </ul>		

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del entrevistado



## ANEXO 8. Entrevista al Gerente o dueño de la MIPYME objeto de estudio.

Nombre de la Avícola: \_\_\_\_\_

Nombre del gerente: \_\_\_\_\_

La presente entrevista estructurada tiene la finalidad de determinar las competencias esenciales de manera particular para la organización que dirige, es preciso mencionar que deberá aprobar entre 3 a 6 competencias organizacionales que considere posee o desee desarrollar como organización.

**¿De la siguiente lista de competencias identificadas por expertos, usted escoja 3 o 6 Competencias Organizacionales que considere poseer o desee desarrollar en su negocio?**

Nº	COMPETENCIAS	CONSTRUCTO	MARCACIÓN
1	<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	
2	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender	
3	<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales	
4	<b>Ética</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores	

morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende

5	<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización
6	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
7	<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe
8	<b>Empoderamiento o Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
9	<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice



## ANEXO 9. Instrumento para la validación de competencias

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA EVALUAR COMPETENCIAS

Señores miembros del grupo de expertos, se solicita su colaboración en esta tercera fase de la investigación, para que, con base a su experiencia y conocimiento, seleccionen las preguntas o variables que permitan evaluar el nivel de desarrollo de la competencia esencial que poseen los trabajadores para con la MIPYMES.

El instrumento está estructurado de la siguiente manera:

Estimados Señores, este instrumento tiene la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales Caso AVÍCOLA AVIBURZ, procedimiento que contribuirá a los procesos de la gestión del talento humano, por tanto, a continuación se les muestran las competencias y los aspectos a considerar de las afirmaciones que se le realiza, marque la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

1: Nunca (N)

2: Rara vez (RV)

3: Algunas veces (AV)

4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

COMPETENCIAS A EVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	N	RV	AV	F	S
Orientación a los resultados	1. Cumplo con las metas propuestas por la organización. 2. Ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos 3. He tenido que tomar alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos del equipo. 4. Recibo información para conocer los criterios de evaluación en las metas por alcanzar 5. Apoyo a mi jefe a buscar nuevas metas a pesar de no compartirlas					
Calidad al trabajo	1. He sido removido de los puestos de trabajo dentro de la organización 2. Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía					

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna</li> <li>4. Presto ayuda a otras áreas de la empresa.</li> <li>5. Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado.</li> </ol>					
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúo y controlo mi propio rendimiento.</li> <li>2. He participado de curso o capacitaciones, que contribuyan mejorar mi desempeño</li> <li>3. Me agrada las actividades que desarrollo en la organización</li> <li>4. Participo en las actividades extras para beneficio de la empresa.</li> </ol>					
Perseverancia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. He sentido que nada en el trabajo me sale según lo esperado, y ya no deseo trabajar para la organización.</li> <li>2. Cuando presento una propuesta para mejorar una actividad y ha sido rechazada, insisto.</li> <li>3. Reconozco mis errores o fallas, evitando justificarme, y trato de enmendarlos lo antes posible</li> <li>4. Acostumbro hacer sólo lo que me agrada o me gusta, en vez de hacer lo correcto.</li> </ol>					
Orientación al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha interactuado con los clientes de la empresa</li> <li>2. Estoy al tanto de las necesidades de los clientes.</li> <li>3. He tenido sensación de impaciencia o frustración tratando con los clientes.</li> <li>4. He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción el cliente.</li> <li>5. En algún momento he sentido que ha superado las expectativas del cliente.</li> <li>6. Recibo felicitaciones por parte del cliente.</li> </ol>					
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En alguna situación en la que hayas detectado un problema, he tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.</li> <li>2. Una idea mía, ha permitido mejorar los procesos o procedimientos de la empresa.</li> <li>3. La organización realiza cambios por exigencias del mercado.</li> <li>4. La innovación es importante para usted</li> <li>5. En sus años de servicio, he participado de ideas innovadoras para la organización.</li> </ol>					





5											
Integridad											
1											
2											
3											
4											
5											
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										SÍ	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario											
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación											
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial											
El número de preguntas es suficiente para recoger la información.											

**FIRMA DEL EXPERTO**

## ANEXO 10. Evaluación del instrumento para la validación de competencias

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		RJ	VN	C=(1-Vn/Vt)*100			
	CR	COH	DUP	LAI	MAP	CR	COH	DUP	LAI	MAP	CR	COH	DUP	LAI	MAP	CR	COH	DUP				LAI	MAP	
<b>VALIDACIÓN DE VARIABLES POR COMPETENCIAS</b>																								
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>																								
1. Cumplimiento con las metas propuestas por la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. Ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. He tenido que tomar alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos del equipo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. Recibo información para conocer los criterios de evaluación en las metas por alcanzar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
5. Apoyo a mi jefe a buscar nuevas metas a pesar de no compartirlas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>CALIDAD AL TRABAJO</b>																								
1. He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. Alguna vez tuve que resolver/implementar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. Presto ayuda a otras áreas de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
5. Cumplimiento con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>COMPROMISO</b>																								
1. Evalúo y controlo mi propio rendimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. He participado de curso o capacitaciones, que contribuyan a la gestión de la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. Me agrada las actividades que desarrollo en la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. Participo en las actividades extras para beneficio de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>PERSEVERANCIA</b>																								
1. Todo me sale según lo esperado, y me agrada trabajar para la organización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. Cuando presento una propuesta para mejorar una actividad y ha sido rechazada,	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. Reconozco mis errores o fallas, evitando justificarme, y trato de enmendarlos lo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. Hago lo correcto, en vez de hacer sólo lo que me agrada o me gusta.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>																								
1. Ha interactuado con los clientes de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. Estoy al tanto de las necesidades de los clientes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. Trato a los clientes con paciencia.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción el cliente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
5. En algún momento he sentido que he superado las expectativas del cliente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
6. Recibo felicitaciones por parte del cliente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>INNOVACIÓN</b>																								
1. En alguna situación en la que hayas detectado un problema, he tomado las	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. Una idea mía, ha permitido mejorar los procesos o procedimientos de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. La organización realiza cambios por exigencias del mercado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. La innovación es importante para usted	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
5. En sus años de servicio, he participado de ideas innovadoras para la organización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>EMPOWERMENT</b>																								
1. Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual labora.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
2. La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
3. La empresa reconoce sus potencialidades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
4. La empresa incentiva el trabajo en grupo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
5. Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1,00
<b>VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ASPECTOS GENERALES</b>																								
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	1																					9	0	1,00
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación	1																					9	0	1,00
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial	1																					9	0	1,00
El número de preguntas es suficiente para recoger la información.	1																					9	0	1,00

## ANEXO 11. Instrumento para la evaluación de competencias en AVÍCOLA AVIBURZ.

### ENCUESTA

Estimados Señores, este instrumento tiene la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las Competencias organizacionales caso AVÍCOLA AVIBURZ, procedimiento que contribuirá a los procesos de la gestión del talento humano, por tanto, a continuación, se les muestra las competencias y los aspectos a considerar, de las afirmaciones que se le realiza, marque la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

- 1: Nunca (N)
- 2: Rara vez (RV)
- 3: Algunas veces (AV)
- 4: Frecuentemente (F)
- 5: Siempre (S)

COMPETENCIAS A EVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	N	RV	AV	F	S
Orientación a los resultados	1. Cumpló con las metas propuestas por la organización. 2. Ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos 3. He tenido que tomar alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos del equipo. 4. Recibo información para conocer los criterios de evaluación en las metas por alcanzar Apoyo a mi jefe a buscar nuevas metas a pesar de no compartirlas					
Calidad al trabajo	1. He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización 2. Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía 3. Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna 4. Presto ayuda a otras áreas de la empresa. 5. Cumpló con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado.					
Compromiso	1. Evalúo y controlo mi propio rendimiento.					

	<p>2 He participado de curso o capacitaciones, que contribuyan a la mejorar mi desempeño</p> <p>3 Me agrada las actividades que desarrollo en la organización</p> <p>4 Participo en las actividades extras para beneficio de la empresa.</p>					
Orientación al Cliente	<p>1. Ha interactuado con los clientes de la empresa</p> <p>2. Estoy al tanto de las necesidades de los clientes.</p> <p>3. Trato a los clientes con paciencia.</p> <p>4. He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción el cliente.</p> <p>5. En algún momento he sentido que ha superado las expectativas del cliente.</p> <p>6. Recibo felicitaciones por parte del cliente.</p>					10.
Innovación	<p>1 En alguna situación en la que hayas detectado un problema, he tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.</p> <p>2 Una idea mía, ha permitido mejorar los procesos o procedimientos de la empresa.</p> <p>3 La organización realiza cambios por exigencias del mercado.</p> <p>4 La innovación es importante para usted</p> <p>5 En sus años de servicio, he participado de ideas innovadoras para la organización.</p>					



## ANEXO 12. Ficha para el proceso de reclutamiento y selección

Empresa	Puesto
Nombre y apellido del titular del puesto	
Área/Dirección	
Departamento	Puesto superior

Aprobaciones		Fecha	
Titular del puesto		Analista	de
Superior		RR.HH.	

Organigrama
-------------

SÍNTESIS DEL PUESTO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO
	Alto
	Alto
	Alto
	Alto
	Alto

## ANEXO 13. Entrevista para definir historia de las avícolas seleccionadas

### ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

---

ENTREVISTADO:

**OBJETIVO:** *La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos esenciales para definir la historia de la Mipyme Agroproductiva Avícola seleccionada.*

1.- ¿En qué año se creó la avícola?

2.- ¿Con qué nombre inició sus labores la empresa?

3.- ¿Continúan utilizando la misma razón social inicial?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

Si la respuesta es NO, ¿cómo se llama actualmente la empresa?

4.- ¿Quién fue el fundador?

5.- ¿Qué nacionalidad tenía?

6.- ¿A qué edad comenzó el negocio?

7.- ¿Qué grado de formación académica tiene el fundador?

8.- ¿Cuántos dueños ha tenido la empresa?

9.- ¿De dónde salió el capital para formar la empresa?

10.- ¿Cuál es el producto con el que inició sus actividades la empresa?

11.- ¿Han innovado en la producción?

SI	
NO	

Si la respuesta es SI, ¿Qué otro producto se oferta actualmente?

12.- ¿Tienen alguna alianza estratégica ya sea tecnológica, productiva o comercial?

13.- ¿Posee Organigrama Estructural?

SI	
NO	

Si la respuesta es NO, ¿Cuáles son los puestos de la empresa?

14.- ¿De dónde son sus consumidores?

15.- ¿Cuál es la producción actual de la empresa?

## **ANEXO 14. Trámite para la aprobación de la Estructura Organizacional de la Avícola Marcos Vivanco.**

Calceta, 15 de agosto de 2019

Sres.

**AVÍCOLA MARCOS VIVANCO**

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Como es de su conocimiento, somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí y nos encontramos realizando el desarrollo de la Tesis previo a obtener el título de Magister en Administración de Empresas – Mención: Gestión Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, la cual tiene como tema: “DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ”; seleccionando para nuestra investigación a su AVÍCOLA MARCOS VIVANCO, por ser referente de progreso y aporte al desarrollo de éste sector.

En días anteriores, se le realizó una entrevista para conocer datos esenciales de la formación de la empresa, en la que se nos expresó que no se contaba con un organigrama estructural establecido; por tanto, a manera de contribución quienes suscriben con base a sus manifestaciones proponen un diseño de estructura organizacional para AVÍCOLA MARCOS VIVANCO (**ver anexo**), del cual solicitamos de manera respetuosa su revisión y posterior aprobación. Una vez contando con su consentimiento esta estructura formará parte del Manual de Competencias que será de gran importancia para la gestión del talento humano.

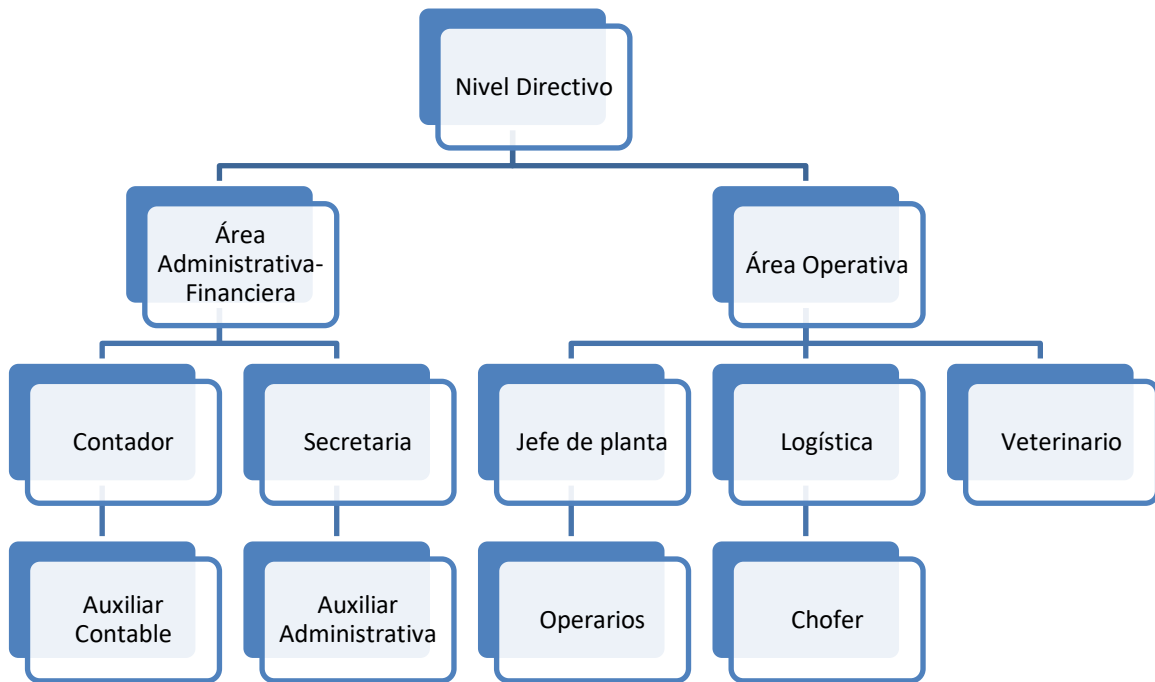
Desde ya, extendemos un sincero agradecimiento por su ayuda gentil y oportuna, que nos servirá para culminar nuestros estudios.

Atentamente;

Ing. Silvia Murillo Cedeño  
C.C. 1312020835  
CELULAR: 0998607846  
CORREO ELECTRÓNICO:  
[spmurillo\\_12@hotmail.com](mailto:spmurillo_12@hotmail.com)

Ing. Jessica Vélez Ganchozo  
C.C. 1312902727  
CELULAR: 0968651855  
CORREO ELECTRÓNICO:  
[jessy\\_vega\\_velez@hotmail.es](mailto:jessy_vega_velez@hotmail.es)

## PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA AVÍCOLA MARCOS VIVANCO



APROBADO	
OBSERVACIONES	

**ANEXO 15. Manuales de Competencias para las avícolas seleccionadas**



**MANUAL  
DE  
COMPETENCIAS**

**CALCETA-BOLÍVAR**

**AGOSTO 2019**

# MANUAL DE COMPETENCIAS DE LA AVÍCOLA AVIBURZ

## 1. PRESENTACIÓN

El presente manual de competencias organizacionales representa un instrumento técnico de trabajo, el cual se utiliza con el fin de mejorar la gestión de la administración del talento humano. Las ventajas del manual de competencias organizacionales de una empresa, justifican de sobremanera su elaboración, y debe ajustarse de acuerdo con las necesidades de la misma.

La implementación de competencias organizacionales en la actualidad dentro de la gestión de talento humano promueve la eficiencia y la eficacia de la gestión realizada por la Dirección de Talento Humano en las empresas, además que contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados.

Este manual, determina las competencias organizacionales de la Avícola Aviburz, para que sean aplicadas por los empleados y de esta manera se logre contribuir a la gestión del talento humano, en sus etapas de reclutamiento y selección.

## 2. ANTECEDENTES

Los inicios de Avícola Aviburz se remontan al año 2004 cuando Jorge Burgos – Médico Veterinario decide emprender en este negocio, como es la comercialización de huevos. La producción comenzó con 1.200 pollas, extendiéndose hasta la actualidad a aproximadamente 50.000 ponedoras.

Su ubicación es en El Pigio, en donde ya cuentan con 6 galpones para el proceso de su actividad. Sus clientes son locales, pero la producción en su mayoría se destina a otros cantones de la Provincia y de la región.

Su principal actividad es la venta de huevos al por mayor y menor, también venden al ave ponedora cuando cumple su ciclo de reproducción. Además de esta actividad, Aviburz cría chanchos y los vende. También poseen su propia fábrica de alimentos para la producción.

### **3. ALCANCE**

Este documento aplica a todos los cargos y personal vinculado laboralmente a la AVÍCOLA AVIBURZ.

## **4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **4.1. MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los productos de excelente calidad, precios justos, buen trato, con el apoyo de un personal capacitado, con ética y eficiencia.

### **4.2. VISIÓN**

Ser una empresa reconocida a nivel local y nacional en el mercado avícola, con el mejoramiento productivo y de gestión de calidad, de acuerdo a las exigencias del mercado, ofreciendo atención esmerada y trato justo a empleados, proveedores y clientes, para contribuir al desarrollo económico de la población.

### **4.3. OBJETIVOS**

- Posesionar a la empresa entre nuestros clientes.
- Brindar productos de alto contenido nutricional.
- Satisfacer los requisitos y las necesidades de nuestros clientes, garantizando la calidad y buen servicio.
- Dar cumplimiento a la normativa y reglamentación legal y vigente.
- Garantizar el bienestar laboral de nuestra organización.
- Promover la innovación constante.

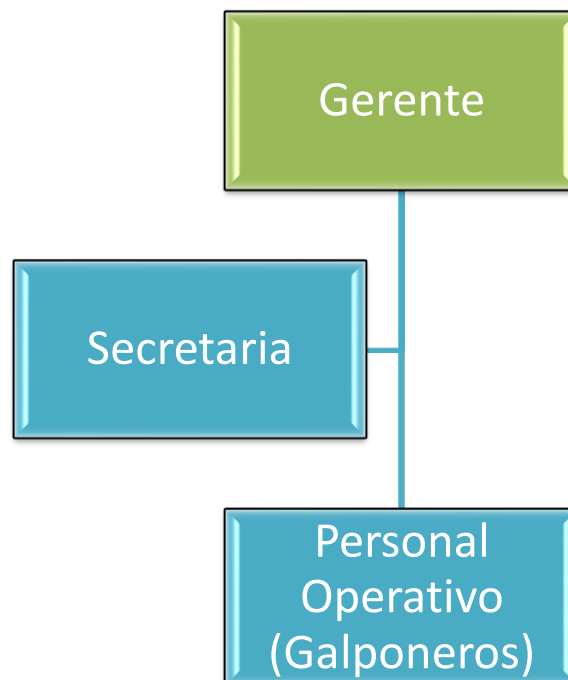
### **4.4. VALORES**

- ✓ Respeto.
- ✓ Excelencia.
- ✓ Servicio.
- ✓ Calidad.



- ✓ Innovación.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Dinamismo

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## 6. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias son destrezas, prácticas y experiencias con las que se realizan las diferentes actividades eficazmente en una organización, contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados.

La gestión por competencias representa un sistema que consolida un conjunto de fortalezas que contribuyen con el buen desempeño en el trabajo, mismo que plantea que cada empresa u organización posee características que las diferencian de las otras, pero además cada empresa posee factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión que pueden ser implementados por los Directivos.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás.

Las competencias organizacionales de la AVÍCOLA AVIBURZ se detallan a continuación con su respectivo constructo:

Nº	COMPETENCIAS	CONSTRUCTO
1	<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
2	<b>Calidad al trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
3	<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de

		las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
4	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
5	<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe

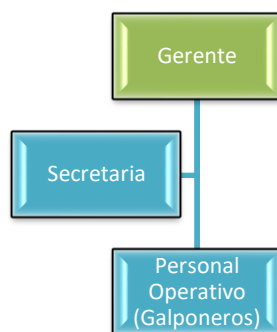
Como complemento del manual de competencias, se presenta una ficha que será utilizada en la fase del reclutamiento y selección del talento humano de la AVÍCOLA AVIBURZ:

#### **Ficha para el proceso de reclutamiento y selección.**

Empresa: <i>Avícola Aviburz</i>	Puesto
Nombre y apellido del titular del puesto	
Área/Dirección	
Departamento	Puesto superior

Aprobaciones		Fecha	
Titular del puesto		Analista	de
Superior		RR.HH.	

## Organigrama



## SÍNTESIS DEL PUESTO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO
<i>Orientación a los resultados</i>	<i>Alto</i>
<i>Calidad al trabajo</i>	<i>Alto</i>
<i>Compromiso</i>	<i>Alto</i>
<i>Orientación al cliente</i>	<i>Alto</i>
<i>Innovación</i>	<i>Alto</i>

Versión	Fecha
1	17 de agosto del 2019

**AVÍCOLA MARCOS VIVANCO**

***MANUAL***  
***DE***  
***COMPETENCIAS***

---

**CHONE**  
**AGOSTO 2019**

# MANUAL DE COMPETENCIAS DE LA AVÍCOLA MARCOS VIVANCO

## 1. PRESENTACIÓN

Esta herramienta de trabajo se utiliza con el fin de contribuir a la mejora de la administración del talento humano. Su implementación orienta a quienes colaboran con la organización, a seguir mecanismos similares de gestión para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.

La Gestión por competencias alinea la administración del talento a la estrategia de negocio de una empresa. Esto aumenta su capacidad de respuesta ante las cambiantes exigencias del mercado.

El presente manual, establece las competencias organizacionales de la Avícola Marcos Vivanco, para que sus empleados las apliquen en el accionar diario y se contribuya a la gestión del talento humano, en sus etapas de reclutamiento y selección.

## 2. ANTECEDENTES

En el año 2001 se crea la empresa incubadora de huevos Avibita, con la sociedad de los hermanos Vivanco, sin embargo, en el 2002 uno de ellos, Marco Vivanco, le compra acciones a sus hermanos y crea la Avícola Marcos Vivanco.

La visión de Marcos Vivanco fue más allá de la incubadora y decidió criar pollos para su comercialización, construyendo diferentes galpones para desarrollar esta actividad, alcanzando a tener en la actualidad aproximadamente la producción de 30.000 pollos broiler. Cabe destacar que la incubadora ya no funciona.

Además, cuentan con su propia planta de alimentos para la crianza de aves.

## 3. ALCANCE

Este documento aplica a todos los cargos y personal vinculado laboralmente a la AVÍCOLA MARCOS VIVANCO.

## **4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

### **4.1. MISIÓN**

Marcos Vivanco es una empresa comprometida con la calidad y eficiencia en la producción y comercialización de sus productos, con estándares de innovación, competencia y orientada a la satisfacción de los consumidores y trabajadores, siendo amigable con el medio ambiente.

### **4.2. VISIÓN**

Consolidarse como una empresa líder en la producción avícola, mejorando la calidad del producto y contribuyendo a la vida de los consumidores a través de la implementación de procesos que generen salud, ahorro y rentabilidad.

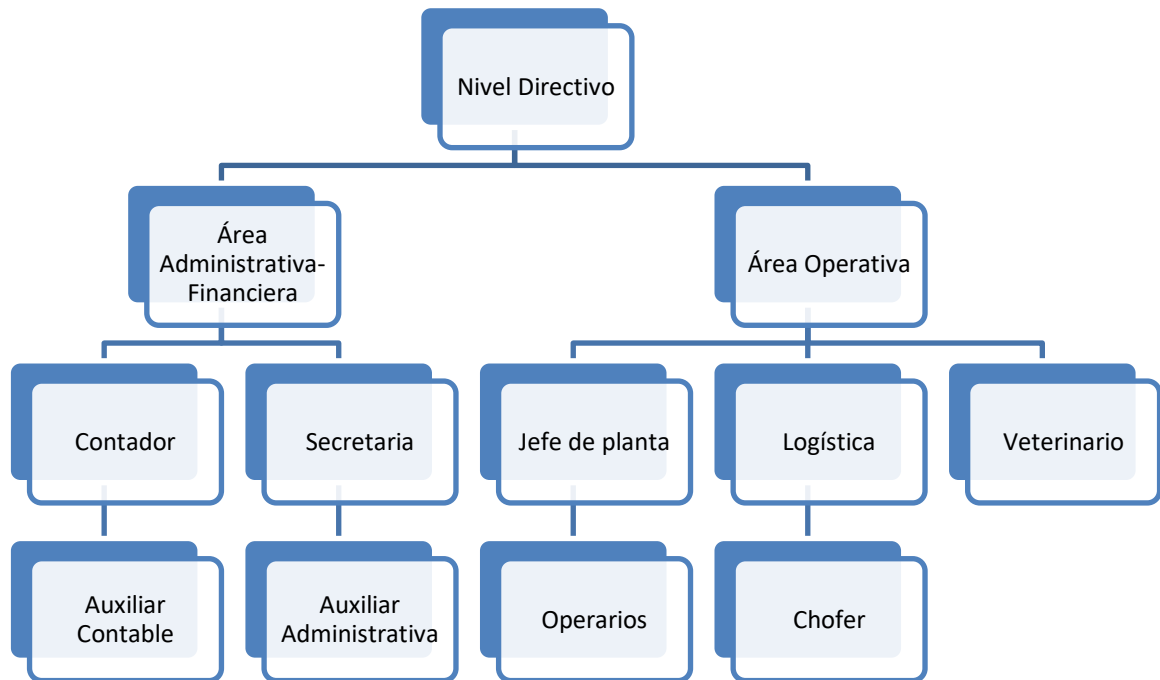
### **4.3. OBJETIVOS**

- Ampliar la cartera de productos.
- Automatizar los procesos.
- Producir y comercializar al mayoreo.
- Mejorar e innovar, con la participación de todos los actores.
- Satisfacer las necesidades de alimentación de la sociedad.

### **4.4. VALORES**

- ✓ Disciplina.
- ✓ Constancia.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Amabilidad con los clientes y empleados.

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## 6. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias son destrezas, prácticas y experiencias con las que se realizan las diferentes actividades eficazmente en una organización, contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados.

La gestión por competencias representa un sistema que consolida un conjunto de fortalezas que contribuyen con el buen desempeño en el trabajo, mismo que plantea que cada empresa u organización posee características que las diferencian de las otras, pero además cada empresa posee factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión que pueden ser implementados por los Directivos.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás.

Las competencias organizacionales de la AVÍCOLA MARCOS VIVANCO se detallan a continuación con su respectivo constructo:

Nº	COMPETENCIAS	CONSTRUCTO
1	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
2	<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
3	<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización

4	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
5	<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe
6	<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

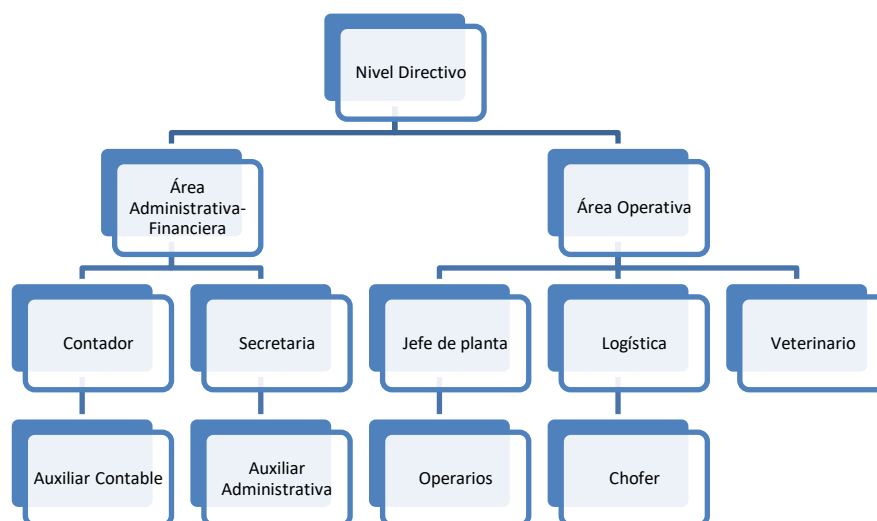
Como complemento del manual de competencias, se presenta una ficha que será utilizada en la fase del reclutamiento y selección del talento humano de la AVÍCOLA MARCOS VIVANCO:

#### **Ficha para el proceso de reclutamiento y selección.**

Empresa: <i>Avícola Marcos Vivanco</i>	Puesto
Nombre y apellido del titular del puesto	
Área/Dirección	
Departamento	Puesto superior

Aprobaciones		Fecha	
Titular del puesto		Analista	de
Superior		RR.HH.	

## Organigrama



## SÍNTESIS DEL PUESTO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO
<i>Calidad al trabajo</i>	<i>Alto</i>
<i>Compromiso</i>	<i>Alto</i>
<i>Perseverancia</i>	<i>Alto</i>
<i>Orientación al cliente</i>	<i>Alto</i>
<i>Innovación</i>	<i>Alto</i>
<i>Empowerment</i>	<i>Alto</i>

Versión	Fecha
1	17 de agosto del 2019

## **ANEXO 16. Oficio de entrega del Manual de Competencias Organizacionales a las avícolas seleccionadas.**

Calceta, 20 de agosto de 2019

Sres.

**AVÍCOLA MARCOS VIVANCO**

Chone

De nuestras consideraciones:

Quienes suscriben, estudiantes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí y autoras de la Tesis, previo a obtener el título de Magister en Administración de Empresas – Mención: Gestión Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, con el tema: “DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ”; saludamos efusivamente y extendemos los mejores éxitos en sus funciones diarias.

En el transcurso del desarrollo de la investigación, se seleccionó su AVÍCOLA MARCOS VIVANCO, por ser referente de progreso y aporte al desarrollo de éste sector, y como un plus de la misma, se procedió a elaborar el Manual de Competencias para su empresa, el cual establece las competencias organizacionales de la Avícola Marcos Vivanco, para que sus empleados las apliquen en el accionar diario y se contribuya a la gestión del talento humano, en sus etapas de reclutamiento y selección, por lo que a través del presente le hacemos la entrega de dicho instrumento que contribuirá al logro de sus objetivos.

Agradecemos toda la apertura que nos brindaron para culminar nuestros estudios.

Atentamente;

Ing. Silvia Murillo Cedeño

C.C. 1312020835

CELULAR: 0998607846

CORREO ELECTRÓNICO:

[spmurillo\\_12@hotmail.com](mailto:spmurillo_12@hotmail.com)

Ing. Jessica Vélez Ganchozo

C.C. 1312902727

CELULAR: 0968651855

CORREO ELECTRÓNICO:

[jessy\\_vega\\_velez@hotmail.es](mailto:jessy_vega_velez@hotmail.es)

## ANEXO 17. Evidencias fotográficas de la investigación



Foto 1: Encuestas realizadas en Avícola MARCOS VIVANCO



Foto 2: Encuestas realizadas en Avícola AVIBURZ



Foto 3: Socialización del Manual de competencias en Avícola MARCOS VIVANCO



Foto 4: Socialización del Manual de competencias en Avícola AVIBURZ