



**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  
PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA ZONA NORTE DE  
MANABÍ**

**AUTORES:**

**ECO. JOSÉ WILFRIDO BRAVO ALCÍVAR  
ING. RITA JARITZA MUÑOZ SALGADO**

**TUTORA:**

**ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG.**

**CALCETA, AGOSTO 2020**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**José Wilfrido Bravo Alcívar** y **Rita Jaritza Muñoz Salgado**, 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 en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



-----  
**ECO. JOSÉ WILFRIDO  
BRAVO ALCÍVAR**



-----  
**ING. RITA JARITZA MUNOZ  
SALGADO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**Johana Márquez Bravo** certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido desarrollado por José Wilfrido Bravo Alcívar y Rita Jaritza Muñoz Salgado, 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. YESENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG.**

## 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 PROCESADORAS DE LÁCTEOS EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **José Wilfrido Bravo Alcívar** y **Rita Jaritza Muñoz Salgado**, 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

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

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

Queremos agradecer el presente logro en primer lugar a Dios, ya que, sin su permiso y bendición, jamás habiésemos podido cumplir con el logro de este objetivo.

A nuestros hijos que fueron, son y serán el motor principal, que nos motivan y alienta a lograr nuevas metas y cumplir cada objetivo propuesto.

A nuestros padres que de alguna u otra manera contribuyeron para hacer posible nuestra participación, dentro de cada uno de los programas, eventos y actos dispuestos por el programa.

A nuestra estimada tutora, que ha sido un apoyo inigualable para el desarrollo y cumplimiento del presente trabajo.

.....  
**ECO. JOSÉ WILFRIDO  
BRAVO ALCÍVAR**

.....  
**ING. RITA JARITZA MUÑOZ  
SALGADO**

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar nuestro trabajo de manera muy especial a nuestros hijos: Larissa y Gael, que son el motor principal, para impulsarnos a seguir adelante, a nuestros padres y familiares que, con palabras de aliento y cariño, han aportado al cumplimiento de las actividades planificadas en el programa de la maestría, demostrándonos además un especial orgullo al vernos cumplir con un objetivo propuesto.

.....  
**ECO. JOSÉ WILFRIDO  
BRAVO ALCÍVAR**

.....  
**ING. RITA JARITZA MUÑOZ  
SALGADO**

## CONTENIDO GENERAL

### Contenido

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL .....	vii
CONTENIDO DE TABLAS.....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	x
CONTENIDO DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
<b>CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>5</b>
2.1. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	5
2.1.1. CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES.....	8
2.1.2. MIPYMES PROCESADORAS DE LÁCTEOS .....	10
2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	11
2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	12
2.2.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	13
2.2.3. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS .....	14
2.3. TALENTO HUMANO .....	16
2.3.1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	16
2.3.2. GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	18
2.3.3. MANUAL DE COMPETENCIAS.....	20
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>

3.1. UBICACIÓN.....	23
3.2. DURACIÓN.....	24
3.3. VARIABLE EN ESTUDIO.....	24
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.4. MÉTODOS.....	25
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.5.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.6.1. POBLACIÓN.....	27
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
4.1. RESULTADOS .....	35
4.1.1. PRIMERA ETAPA. - CARACTERIZACIÓN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.....	35
4.1.2. SEGUNDA ETAPA. – IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS.....	50
4.1.3. TERCERA ETAPA. – EVALUACIÓN LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCEDORAS DE LACTEOS.....	64
4.1.4. CUARTA ETAPA. – PROPESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO. ....	75
4.2. DISCUSIÓN.....	77
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	79
5.1. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	90



## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMES .....	6
Tabla 2. MIPYMES Procesadoras de lácteos, resultados de la investigación de campo- .....	36
Tabla 3. Componente organización variable: años de servicios y fuente de financiamiento-pertenencia. ....	37
Tabla 4. Componente organización variable: Descriptivos años de servicios ..	38
Tabla 5. . Componente organización variable: Descriptivos fuentes de financiamiento .....	39
Tabla 6. Componente organización variable: Descriptivos filosofía organizacional .....	40
Tabla 7. Componente organización variable: Descriptivos cartera de productos. ....	40
Tabla 8. Componente organización variable: Descriptivos jerarquía organizacional .....	41
Tabla 9. Componente información de los empleados variable: Descriptivos cantidad de trabajadores. ....	43
Tabla 10. Componente información de los empleados variable: Descriptivos rango de edad .....	44
Tabla 11. Componente información de los empleados variable: Descriptivos años en la organización.....	45
Tabla 12. Componente información de los empleados variable: Descriptivos nivel académico de empleados .....	46
Tabla 13. Componente información de los empleados variable: Descriptivos zona de residencia empleados .....	47
Tabla 14. Componente información referente al gerente. Tipo de vínculo y género .....	48
Tabla 15. Componente información referente al gerente. Descriptivo Años de experiencia en la gerencia.....	49
Tabla 16. Características de la MIPYME seleccionada - <b>La Habana</b> .....	50
Tabla 17. Caracterización de los candidatos para expertos .....	51

Tabla 18. Coeficiente de conocimiento (Kc).....	52
Tabla 19. Patrón estándar para calcular (Ka).....	53
Tabla 20 Coeficiente de argumentación (Ka).....	53
Tabla 21. Coeficiente de competencia (K).....	54
Tabla 22. Resumen datos obtenidos opción dicotómica. ....	55
Tabla 23. Resumen datos obtenidos Escalamiento Likert.....	56
.Tabla 24 Comparación de resultados obtenido. ....	57
Tabla 25. Selección de las competencias adecuadas.....	59
Tabla 26. Constructo de competencias -sector MIPYMES procesador de lácteos.....	60
Tabla 27. Filosofía no formalizada que posee La Habana .....	62
Tabla 28. Reconocimiento de las competencias por la propietaria de La Habana.....	63
Tabla 29. Validación de instrumentos por los expertos. ....	64
Tabla 30. Ética .....	67
Tabla 31. Orientación al cliente .....	67
Tabla 32. Calidad De Trabajo.....	68
Tabla 33. Iniciativa .....	70
Tabla 34. Empowerment .....	71
Tabla 35. Ficha de evaluación – transformación de los descriptivos.....	72
Tabla 36. Análisis de Brecha.....	72
Tabla 37. Diagnóstico del proceso de reclutamiento del talento humano de LA HABANA.....	74

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. .Hilo Conductor.....	2
Figura 2 . Estructura de empresas según su tamaño .....	8
Figura 3. Manual de funciones .....	21
Figura 4. Mapa de la zona norte de Manabí.....	23
Figura 5. Corrida del muestreo aleatoria simple.....	28

Figura 6 . Identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMES .....	31
Figura 7. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales. Fuente: Alles (2014); Parra, Rhea y Gómez (2018) .....	32
Figura 8. Años de servicios .....	38
Figura 9.Fuentes de Financiamiento. ....	39
Figura 10. Filosofía organizacional.....	40
Figura 11.Cartera de productos.....	41
Figura 12. Jerarquía organizacional. ....	42
Figura 13. Cantidad de trabajadores. ....	44
Figura 14. Componente información de los empleados variable: Descriptivos rango de edad .....	45
Figura 15. Componente información de los empleados variable: Descriptivos años en la organización.....	46
Figura 16. Componente información de los empleados variable: Descriptivos nivel académico de empleados .....	47
Figura 17. Componente información de los empleados variable: Descriptivos zona de residencia empleados.....	48
Figura 18. Años de experiencia en la gerencia. ....	49
Figura 19. Ética .....	67
Figura 20.Orientación Al Cliente.....	68
Figura 21. Calidad de trabajo .....	69
Figura 22. Iniciativa .....	70
Figura 23. Iniciativa .....	71
Figura 24. Análisis de brecha .....	73

## CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO 1. Base de datos otorgada por el ARCSA zonal 4 .....	91
ANEXO 2. Ficha de caracterización de las MIPYMES procesadoras de Lácteos .....	92
ANEXO 3. Entrevista realizada a los propietarios de las MIPYMES procesadoras de Lácteos de la Zona Norte de Manabí.....	93
ANEXO 4. Ficha para identificación de expertos.....	95
ANEXO 5. Selección de Competencias.....	96
ANEXO 6. Validación del instrumento para evaluar las competencias.....	107
ANEXO 7. Ficha para el proceso de reclutamiento .....	112
ANEXO 8. Ficha de información de LA HABANA.....	113
ANEXO 9. Manual de competencias presentado y socializado a la propietaria de LA HABANA. ....	114
ANEXO 10. Evidencias fotográficas .....	121

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo determinar las competencias organizacionales para las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la Zona norte de Manabí en contribución a la gestión del reclutamiento del talento humano; el diseño metodológico se desarrolló mediante investigación de tipo cuali-cuantitativa, bibliográfica y de campo las cuales permitieron la recopilación de información y el despliegue de hallazgos del objeto en estudio, como métodos se utilizó el descriptivo, inductivo y deductivo ya que se recogieron las características generales que poseen las competencias organizacionales y se aplicaron de manera específica en las MIPYMES del sector procesador de lácteos, las técnicas y herramientas que apoyaron el manejo de la información fueron la entrevista, encuesta, la matriz de caracterización, propiciando de tal manera la obtención de datos que posteriormente se analizaron mediante sistemas informáticas como el SPSS, Excel y Google Forms, el proceso de selección de competencias para las MIPYMES procesadoras de lácteos se lo efectuó a través del método Dhelipi, quedando como resultado 9 competencias, la muestra para el proceso de evaluación se la obtuvo mediante un muestreo aleatorio simple quedando como MIPYME seleccionada la procesadora de lácteos La Habana, cuyas competencias acorde a sus requerimiento fueron: ética, orientación al cliente, calidad de trabajo, iniciativa y empowerment, mismas que se sometieron a evaluación para medir el nivel de desarrollo, permitiendo así la propuesta de un Manual de Competencias para esta MIPYME en particular.

## **PALABRAS CLAVE**

Competencias organizacionales, MIPYMES, talento humano

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to determine the organizational competences for the agro-productive MIPYMES processing dairy products in the northern zone of Manabí in contribution to the management of the recruitment of human talent; the methodological design was developed through qualitative-quantitative, bibliographic and field research which allowed the collection of information and the display of findings of the object under study, methods as descriptive, inductive and deductive were used since the general characteristics collected possess the organizational competences and were specifically applied in the MIPYMES of the dairy processing sector, the techniques and tools that supported the management of the information were the interview, survey, the characterization matrix, thus promoting the obtaining of data that was subsequently analyzed using computer systems such as the SPSS, Excel and Google Forms, the process of selection of competences for MIPYMES processing dairy was carried out using the Dhelipi method, resulting in 9 competencies, the sample for the evaluation process was obtained by means of a simple random sampling, leaving the Havana dairy processor selected as MIPYMES, whose competencies according to their requirements were: ethics, customer orientation, quality of work, initiative and empowerment, which were submitted to evaluation to measure the level of development, thus allowing the proposal of a Competency Manual for this particular MIPYMES.

## **KEY WORDS**

Organizational competencies, MIPYMES, recruitment

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas a nivel mundial se enfrentan a constantes cambios ya sea tecnológicos, económicos, estructurales, recursos humanos entre otros, que las obligan a permanecer en la búsqueda continua de nuevas tendencias que les permita asumir los cambios presentados con responsabilidad, tal como lo plantea Quesada (2016) “La continua valoración de lo que rodea el negocio, su funcionamiento y las oportunidades que se presenten internas o externas, y la apertura a los cambios es un requisito importante en toda organización”.

Como lo hace expresa Chávez (2012) “Las empresas que usan la gestión basada en competencias, enfrentan las exigencias del entorno con alta competitividad, productividad y mejora continua”, por tanto, al no tener identificadas las competencias, la organizaciones son propensas de: contar con personal poco comprometido con la organización, tomar decisiones que afectan a las metas planificadas en corto, mediano y largo plazo, presentar bajo rendimiento productivo, ambiente de trabajo toxico, y una cultura organizacional negativa. Para Carreón (2017) el tema de la cultura organizacional, ha ganado su espacio en los países de Latinoamérica, debido a los elementos claves que se relacionan con este enfoque.

El Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que ha apostado por el uso de la gestión del Talento Humano con base en las competencias, sin embargo, aún existen empresas del sector privado y micro que no han identificado sus competencias, por ende, no han podido implementar un proceso de reclutamiento del personal en función a ellas. Según Gómez (2014) la falta de esta gestión en las MIPYMES existentes en el país, restringe la concepción de capacidades dinámicas asociadas con el capital humano, alejando las posibilidades de adquisición de conocimientos que permita crear una estrategia competitiva y durable en el tiempo.

Como lo indica El Diario Manabita (2017); Camino y Bermúdez (2018) en Manabí existen 3008 MIPYMES de las cuales el 87.77% responden al ámbito familiar; convirtiéndose así, en la provincia que ocupa el tercer lugar en la generación de ingresos al país, cuyo aporte mayor lo hace a través del sector pesquero, seguido de la agricultura y ganadería, siendo estos dos últimos los promotores de la creación de MIPYMES agroproductivas, y es aquí, donde la presente investigación se desarrolla tomando como objeto de estudio las organizaciones dedicadas al procesamiento de productos lácteos, dado que la identificación de competencias organizacionales en el proceso de reclutamiento del talento humano es realizada de forma empírica, causando afectaciones en el rendimiento laboral y productivo.

Las MIPYMES procesadoras de lácteos por su forma de organizarse, por el limitado recurso que manejan y por el afán de empezar a producir, realizan e inician sus actividades con poco personal, sin considerar el perfil profesional o las capacidades de quienes han contratado afirmaciones efectuadas por Zambrano (2014) generando como consecuencia un personal carente de las competencias organizacionales que distinguen a la empresas entre sí, y por otro lado, afectando los procesos de administración y producción, acciones que influyen a la poco competitivas, poco crecimiento y hasta el cierre de las mismas como se puede evidenciar en los datos oficiales de Arcsa Manabí (2019).

Ante estos antecedentes, la labor de fortalecer las competencias en los empleados de las empresas, se ha convertido en un reto actual, al que toda organización pretende entrar; razón por la que, a través de esta investigación los autores se plantean la siguiente interrogante:

¿De qué manera las competencias organizacionales contribuirán en la gestión de reclutamiento del talento humano en las MIPYMES procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí?



## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas buscan potenciar los parámetros de actitudes y aptitud entre todo su personal, con el fin de asegurar la productividad en cada una de las tareas a desarrollar; incorporando un proceso de reclutamiento que consiste en diferenciar las habilidades y capacidades que posee cada uno de los miembros, de tal forma, que se logre la adecuada fusión entre sus capacidades y perfil profesional con la labor a desempeñar (González, 2017).

La presente investigación se sustenta en el ámbito social, puesto que, el logro de la integración de todos quienes conforman la MIPYMES objetos de estudio, En el plano legal, esta investigación se sustenta según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador reforma 2008, misma que dispone: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas... instaurando que el trabajo no puede ser considerado como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el desarrollo de las capacidades de las personas” y “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” (Asamblea General del Estado, 2013). desde el más alto directivo hasta el menor de sus obreros, con el fin de que compartan los mismos objetivos; así como formular estrategias para un mejor desarrollo de la gestión por competencias y elegir entre ellas las más adecuada; incorporando una planificación estratégica que aporte en gran parte a la toma de decisiones tal como lo afirma Sánchez (2003), otro factor influyente está dado por la predisposición a la colaboración de cada uno de sus miembros.

De manera técnica, la investigación se sustenta mediante el análisis de las problemáticas encontradas y ofreciendo a los propietarios alternativas de mejoras para la gestión del talento humano, que les permita obtener mejores resultados empresariales, en efecto, el trabajo servirá de sustento bibliográfico para investigaciones futuras, encaminadas a la identificación de las competencias existentes en las MIPYMES objeto de estudio.

Finalmente, como aporte económico, este trabajo contribuirá a la productividad y crecimiento de las organizaciones del sector, teniendo en cuenta, que la determinación de las competencias tiene el propósito ir abriendo posibilidades de perduración en el tiempo y aportando al desarrollo socioeconómico de la población de la zona norte de Manabí.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

- Determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí para la contribución a la gestión del reclutamiento del talento humano.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

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

Con la determinación de las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos, se contribuirá a la gestión en el reclutamiento del talento humano

## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente acápite se detalla los sustentos teóricos que respaldan la investigación de carácter científico, este recoge fuentes de libros, revistas, internet, entre otros, que contienen información relevante sobre el objeto en estudio, tal como se observa en la Figura 1. Hilo conductor.

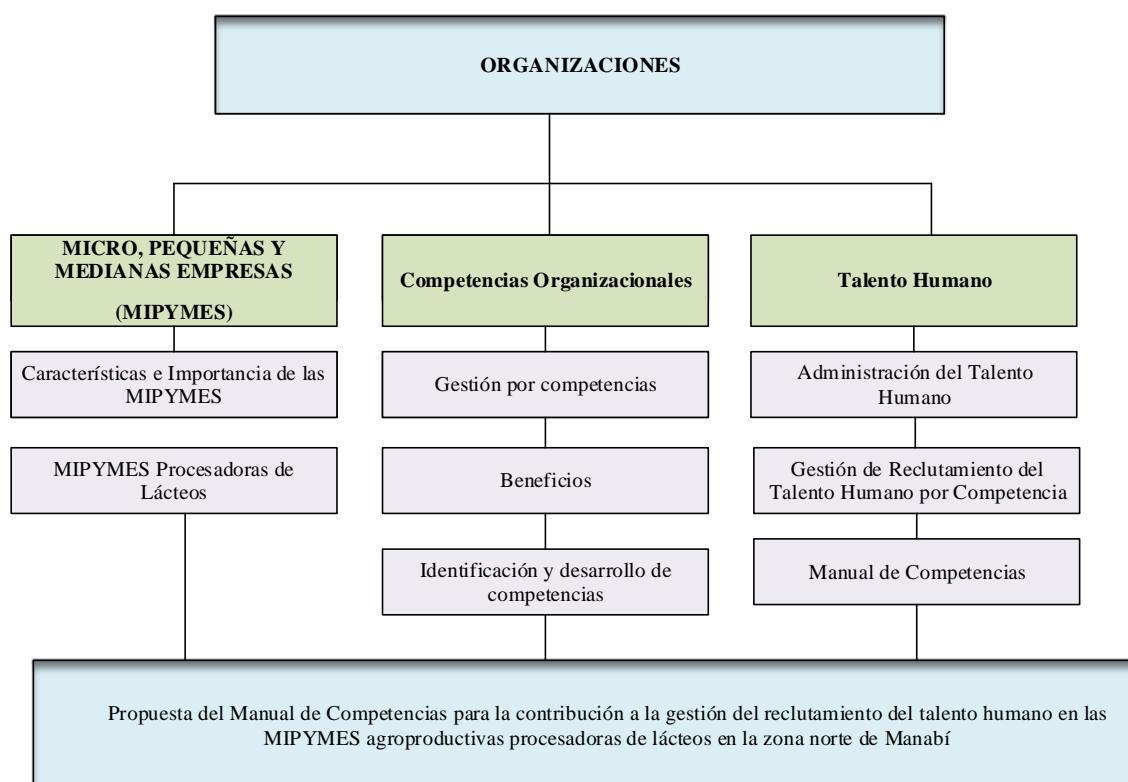


Figura 1. .Hilo Conductor

Fuente: Propia de los autores

### 2.1. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Para definir si una empresa es micro, pequeña o mediana, se consideran los aspectos como: el número de empleados que existentes, la capacidad instalada de activos o patrimonio que tiene, así como también el volumen de ventas que tenga. Para Saavedra (2008) “alrededor del mundo hay distintas formas de delimitar a las micro, pequeñas y medianas empresas, esto considerando las

necesidades propias de cada país o de los objetivos que se apremien. Cada país toma en cuenta sus años experiencia y características propias, las necesidades singulares y los intereses generados de por medio, y de esta forma se pueden usar los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación” definición que coincide con García (2014) “las empresas clasifican según la cantidad de trabajadores y volúmenes de ventas que manejen”

Con base a estas dos definiciones se puede acotar que cada país tiene disposiciones para clasificar las empresas dependiendo de su tamaño, años de experiencias y lo más importante por el número de empleados existentes y volúmenes de ventas que manejen, cabe mencionar no todos consideran la misma cantidad para definir las, esto debido a que no se maneja un número estándar a nivel mundial para clasificarlas, a continuación, se detalla la clasificación de pequeña y mediana empresas según los institutos financieros más reconocidos alrededor del mundo la INSEE, SBA y CEPAL.

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMES

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
<b>INSEE</b> <sup>1</sup>	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
<b>SBA</b> <sup>2</sup>	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
<b>CEPAL</b> <sup>3</sup>	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: Saavedra 2008

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (insee), en: [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>2</sup> Small Business Administrations de Estados Unidos (sba), en: [www.sba.gov](http://www.sba.gov)

<sup>3</sup> Comisión Económica para América Latina (cepal), en: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

Como lo afirman Escude y Catena (2001) “casi todas las empresas privadas alrededor del mundo comenzaron como MIPYMES”. Con base a esta definición bibliográfica se puede describir que las MIPYMES son las organizaciones que mayor fuente de trabajos generan en el mundo y de manera más específica en

los países de Latinoamérica, convirtiéndose en un motor principal para la economía de los países.

Las MIPYMES juegan un papel importante en la economía de los países, ya que representan el 90% de generación de los empleos a nivel mundial, esto gracias a que la cantidad de emprendimientos que se encuentra en constante crecimiento, generando así la mayor parte del empleo y una fracción de los productos nacionales de cada país; en consideración a la filosofía descrita se puede establecer que en la mayoría de los países son el sector más activo, emprendiendo con nuevas ideas, productos o servicios y ofreciendo posibilidades de empleos (Valdez y Sánchez, 2012).

Información que coincide con Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador realizado en el 2016 donde se registraron 843.745 empresas de 19 actividades económicas como agricultura, ganadería, pesca, entre otros, de las cuales el 90.5% son pequeñas empresas con ventas anuales menores a 100 mil dólares, de entre 1 a 9 empleados, seguida por el 7.5% de las micro empresas con ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000, de entre 10 a 49 funcionarios (INEC, 2017).

El Servicio de Rentas Internas (SRI, 2012) establece que las MIPYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se clasifican según su capital social, número empleados, volúmenes de ventas, cantidad de producción y cantidad de activos.

Para Gutiérrez y Rodríguez (2016): las MIPYMES son entidades independientes, que predominan en el mercado del comercio, siendo su poca capacidad de inversión la que le excluye de introducirse en los mercados industriales, debido a requerimientos de grandes inversiones, innovaciones tecnológicas, personal altamente calificado, entre otros, concordando con lo señalado por Delgado y Chávez (2018) que sostienen que en el Ecuador las MIPYMES suelen estar conformadas por familiares, amigos o por socios, cualquiera que fuere su actividad, con la finalidad de iniciar un negocio para prosperar económicamente, y brindar estabilidad a sus familiares.

Por otro lado, Lema (2019) menciona que del 100% de las empresas existentes en el Ecuador, solo el 0.46% corresponde a grandes empresas, es decir que 99.54 corresponden a las pequeñas y medianas empresas, tal como se describe en la Figura 2. Estructura de empresas según su tamaño INEC 2017:

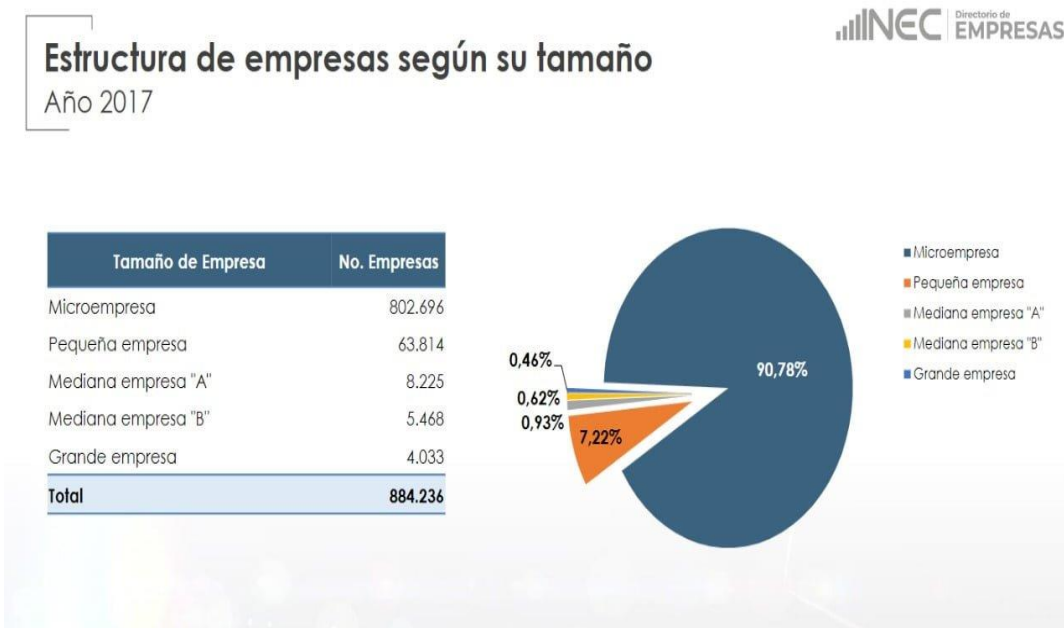


Figura 2 . Estructura de empresas según su tamaño

Fuente: Lema 2019 / Directorio de empresas.

Según el detalle de la Figura 2. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo 2017, logra corroborar que las MIPYMES aportan en gran parte a la economía de los países (Valdez *et al*, 2012). Además Camino (2017) menciona que el crecimiento anual de emprendimientos; en ciertos sectores de la Economía, son el grupo más importante en términos de ingresos por ventas, empleo, utilidad y números de empresas, logrando posesionar al país entre los más posesionados con el microemprendimiento a nivel mundial.

### 2.1.1. CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1988) señalan las principales características que poseen las MIPYMES son: altas tasas de natalidad y mortalidad, participación de propietarios, familias y socios dentro de

las actividades de la empresa, poder de decisión centralizado, no se conoce la diferencia entre lo financiero y contable, se lleva un registro poco adecuado, contratación directa de la mano de obra, poca inversión, carencia de innovación tecnológica, poca preparación para el acceso a mercados internacionales, bajo dominio del idioma inglés, limitado acceso a financiamientos, dependen mucho de los trabajadores, clientes, proveedores, y las actividades productivas son realizadas en instalaciones no adecuadas.

La descripción dada por la CEPAL, aterriza en características muy puntuales enfatizando que estas MIPYMES son de ámbito familiar, cuya administración financiera, económica, productiva y de talento humano la realizan de forma espontánea, poco profesional, y cuyo capital económico suele ser muy bajo, factores que influyen para que la mayoría de esos emprendimientos no sean perdurables. Por otro lado, Chacón y Mora (2019) describen que las MIPYMES representan un 99% de todas las empresas latinoamericanas, siendo importante generadoras de empleos y las agroindustriales, agropecuarias, permiten mejorar la calidad de vida, disminuyendo la pobreza de los habitantes del sector productivo, además de que son indispensablemente económica, para la economía de los países.

Para Ramirez y Dávila (2018) la mayor parte de las MIPYMES por el mismo hecho de ser de ámbito familiar, se encuentran fortalecidas con el ánimo de sacar adelante la empresa, y es ahí en donde entra en juego los valores, aptitudes y predisposiciones que tiene cada uno de sus miembros, por hacer prosperar el negocio; considerando que el éxito de las mismas se debe al establecimiento de creencias, normas y valores que deben de poseer todos aquellos quienes las conforman, en otras palabras la cultura organizacional que poseen.

La importancia de las MIPYMES radica que, en el mundo, así como, el Ecuador brindan un gran aporte económico, son grandes generadoras de empleos, el nacimiento de varias cantidades de emprendimientos que surgen en el país, información que se corrobora en el último Censo Nacional Económico en el 2010 donde se obtuvo la información de que alrededor de cada 100 establecimientos, 99 de ellos son considerados MIPYMES (Delgado y Chávez, 2018).

## 2.1.2. MIPYMES PROCESADORAS DE LÁCTEOS

La leche está considerada como uno de los alimentos más completos que existe en la naturaleza, es por eso que su producción y la de sus derivados representan grandes generaciones de empleo e ingresos en los sectores rurales, además de ser considerado un componente de baja sustentabilidad en las canastas básicas de las familias (Gutierrez, Rizo y Rodríguez 2016). Ante lo descrito entra en juego el nacimiento de pequeñas empresas encargadas al procesamiento de los lácteos, con el fin dinamizar el mercado del sector.

El objetivo principal de las procesadoras de lácteos, es alargar el tiempo de conservación de los productos perecederos como la leche, queso y sus derivados; así como generar productos de mayor calidad y aceptación en los mercados, ajustados a las necesidades y exigencia de los consumidores de los productos lácteos. (Gutierrez *et al*/2016).

Por otro lado Matamoros (2014) destaca que las MIPYMES procesadoras de lácteos enfrentan grandes retos, tanto en el entorno interno como externo, por ejemplo en varias de ellas existen grupos posibles clientes que se niegan a consumir los productos lácteos industrializados, prefiriendo consumirlos en su forma natural y fresca; siendo este la mayor motivación para buscar una mejora continua.

En el Ecuador el estado fijó como plazo para el cumplimiento de la Reglamentación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), para las industrias productoras de alimentos hasta octubre del 2012; y son las procesadoras de lácteos, por considerarse de alto riesgo (categoría A), las que tuvieron que certificarse en BPM, en el plazo inmediato. Así, las medianas y grandes empresas lácteas pudieron obtener su certificación en BPM hasta noviembre de ese mismo año, en cambio las micros y pequeñas empresas tuvieron plazo para obtener la certificación en BPM hasta 2016 (Yépez, Ruíz, y De la Cruz, 2016).



## 2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias son definidas como un conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados entre sí, los cuales se van obteniendo de forma gradual en las personas, de tal manera que lo vuelven apto y capaz de desenvolverse en el campo que se desempeña, así como resolver cualquier inconveniente que se presentase de manera eficaz (Calmaestra y Rodríguez, 2018).

Por lo tanto son un conjunto de conocimientos y aptitudes que es necesario incorporar de inmediato dentro de los procesos en las empresas ya que según Hernández (2016) en la actualidad las empresas se desenvuelven en un ambiente donde las tecnologías expiran rápidamente, se enfrentan cambios rugosos que el mundo percibe en la competitividad, una gestión integrada y nuevas tendencias desembocan, en la indiscutible asociación del capital humano con las metas cimeras de la organización y, consecuentemente, en la importancia de considerar el hombre y su labor como el recurso de mayor importancia, para el desarrollo innovador.

Con base a las bibliografías descritas las empresas e instituciones que desean sobrevivir en el mercado en el que operan, deben de estar a la vanguardia de la adquisición de nuevas tecnologías, abiertos a nuevas ideas e innovando sus productos y renovando los existentes, puesto que cada día los clientes se vuelven más exigente y para ello es indispensable enfocarse en el talento humano que posee la empresa, considerando que es este el motor principal para el buen funcionamiento de las mismas.

Sánchez, Hernández y Villegas (2018) establecen que, en las empresas la interacción entre las culturas, climas, competencias y comportamiento influyen en la gestión del liderazgo, conocimientos, tecnologías y habilidades que en relación a valores y creencias favorecen a la obtención de logros por encima de la satisfacción o colaboración.

Criterio que concuerda con lo descrito por Marulanda y López (2016) “ la cultura organizacional, son las costumbres, principios y tradiciones que define a un

pueblo, empresa, familia entre otros”, de modo que, el desarrollo de las competencias organizacionales en las empresas es importante para incentivar la cultura, valores y principios que poseen cada uno de los miembros de las mismas, desde el punto de vista de Carreón (2017): “Las competencias organizacionales realiza un rol importante la cultura organizacional, puesto que se encuentra vinculada con el clima de colaboración que reflejan la influencia de los contextos”.

### **2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Canós, Valdés y Zaragoga (2003) definen que la gestión por competencias, es la que se encarga de asignar a las personas según sus conocimientos y prácticas a las exigencias solicitadas. Es decir, la gestión por competencia es una estrategia que en la actualidad se encuentran implementando en las empresas u organizaciones para el mejoramiento del desempeño de sus empleados y para la obtención de mejores resultados, ya que consiste en poner a la persona adecuada en el lugar adecuado.

El personal de una empresa u organización distribuido según sus competencias debe de tener la capacidad de conocer de forma teórica y práctica el trabajo que se encuentra realizado, es la capacidad de resolver problemas, de afrontar retos, asumir nuevos roles y encontrarse predispuesto a la adquisición de nuevos conocimientos y orientarse a cumplir los objetivos propuestos por la empresa. Mismos que son importantes ya que para Rodríguez (2015) puntualizar los objetivos organizacionales es una tarea importante e impostergable, de la cual deben de formar parte todos los miembros de la empresa desde el más alto directivo hasta el de más bajo perfil, ya que si todos actúan en conjunto para el logro de los mismos solo se verán grandes resultados para la empresa.

En conclusión, para el buen desempeño de las competencias hay que conocer el trabajo, saber realizarlo, poder hacerlo de manera eficiente, estar predispuesto a tanto a aprender cómo enseñar; esto Con base a lo declarado por González y Muñiz (2016) “La aplicación de las competencias laborales no es más que saber, saber hacer, saber ser, poder hacer, saber aprender y saber enseñar”.

## 2.2.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con la aplicación de la gestión por competencia para cada uno de los procesos empresariales traerá consigo muchos beneficios, tal como lo expone EAE Business School (2014) ya que toda empresa u organización que apliquen la gestión por competencia obtendrá los siguientes beneficios:

- **Branding:** Un gran desempeño que genere confiabilidad en los clientes de la empresa.
- **Ventajas competitivas:** Debido a que los clientes reciben por parte de la empresa el producto o servicio solicitado en un tiempo más corto de lo esperado, esto debido al empoderamiento que tienen sus empleados.
- **Mejor rendimiento individual y organizacional:** En este elemento ingresa la evaluación constante del personal, para que este a su vez mediante los resultados obtenidos valore sus logros o mejore su rendimiento.
- **Identificación de las personas con mejores ratios de desempeño:** En este punto entra en marcha la identificación de perfiles para los puestos solicitados, donde es aquellos que poseen el mejor perfil los beneficiados para el puesto.
- **Mayor efectividad en la retención y atracción del talento:** Ello supone un imán que atrae talento a la organización, ya que los profesionales mejor cualificados se interesan por un lugar de trabajo tan reputado y que logra tales resultados.
- **Disminución de costes:** El modelo de gestión por competencias es un colaborador importante para la disminución de los costos, puesto que un personal motivado y empoderado de lo que hace es menos propenso a cometer fallos que generen gastos para la empresa.

Beneficios que concuerdan con los descrito por la escuela Europea de Management (2016), donde el capital humano está considerado como el motor principal de la empresa, razón por la que su distribución y reclutamiento dentro de la misma debe de realizarse de forma muy acertada, considerando cada uno de los aspectos requeridos, logrando como resultado mejora en el desempeño

de los trabajadores de la empresa, retención y atracción del talento humano, creación de un sistema de recompensa y remuneración justa, así como iniciativa para la innovación y facilidades para la evaluación de desempeño.

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

Alles, Fernández, Dirube, Fundipe, Morales y Cuesta desarrollan aspectos asociados a la gestión de personas por competencias, plantean que éstas son variadas y dependen de las necesidades de cada organización, del mercado, del número de empleados y de los criterios de sus directivos. Todos estos autores señalan la relación de las competencias con los subsistemas de la GTH y señalan los siguientes aspectos (citado por Santamaría y Hernández, 2016):

- La identificación de competencias a través del método de expertos Delphi, el método de incidentes críticos. La adecuación de las características de la persona con el puesto y la organización, lo que conduce a la máxima eficacia, (citado por Santamaría y Hernández, 2016)
- La identificación y medición de competencias de gestión e indicadores que permiten conocer la evolución de la mejora de éstas a través de un cuadro de mando integral (CMI) para la gestión de personas, siendo esto uno de los elementos más importantes en la medición del capital humano (citado por Santamaría y Hernández, 2016)
- El análisis de tres niveles de competencias, los valores son el nivel más profundo (citado por Santamaría y Hernández, 2016)
- Los tipos de competencias: teóricas, prácticas, sociales y cardinales que convergen en las competencias del conocimiento (citado por Santamaría y Hernández, 2016)
- La identificación de competencias organizacionales, de procesos, de puestos y la utilización del control de gestión estratégico a través del CMI (citado por Santamaría y Hernández, 2016)

Otros autores como Vélez, Murillo, Bravo (2019), con base de los fundamentos científicos de expertos en el área del talento humano, diseñaron un modelo para

determinar las competencias en el sector de la MYPIMES, bajo una representación gráfica de fácil comprensión para su aplicación, donde emplean la creación de bolsa de expertos, posteriormente con la participación de sus criterios de valor, los expertos identifican las competencias para el sector objeto estudio y finalmente para aterrizar en una muestra en específico se identifica filosofía organizacional de dicha muestra, elementos que son la base de toda empresa ante los demás y generan valor agregado a las organizaciones.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, la definición que ofrece Diego Escribano citado por Valle (2013), 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. 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 los 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), 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 tienen que estar enfocados en “entorno productivo, tecnológico, informativo, laboral y sociocultural”, se podría decir que estos aspectos son los más importantes en una empresa y son los que se tienen que estar más optimizados para el buen funcionamiento de los procesos de la empresa.

## **2.3. TALENTO HUMANO**

Talento es literalmente: “La emergencia de un talento particular resulta de la aplicación de una o más aptitudes al dominio y maestría del conocimiento y destrezas en ese campo particular, mediado por el apoyo de variables o catalizadores intrapersonales” (Tibaduiza, 2015), definición obtenida como resultado de la puesta en marcha de los conocimientos científicos a la práctica, a través de los diferentes procesos de producción y administrativos dentro de las empresas.

De igual manera Paredes (2018) sostiene que el talento humano ha ganado una gran importancia en los últimos tiempos, sin embargo, aún se presentan obstáculos provenientes de las áreas directivas, debido a que no se pone en práctica la adecuada gestión del talento humano. En conclusión, el talento humano es el motor que materializa los objetivos planificados por las empresas.

### **2.3.1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Chiavenato (2009) define la Administración del talento humano como “conjuntos de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Definición que concuerda por la descrita por Dessler (2006), quien asevera que la administración del talento humano es la práctica de políticas necesarias para

manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas, tales como: el reclutamiento, evaluación, capacitación y remuneración.

Con base en ambas definiciones, se puede establecer que la administración del talento humano, es la forma en cómo se administran los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, remuneración y capacitaciones, así como el ambiente que se ofrece al personal dentro de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2011) “Existen varios estilos de administración del talento humano mismos que tienen que ver con permitir o no su desarrollo, es ahí en donde entran en juego los tipos de administraciones, sintiéndose estos en libertad para abordar sus actividades”.

Es así, que el sistema participativo se constituye como el estilo de mayor beneficio para la empresa, este permite a los directivos enriquecerse de los conocimientos de cada uno de los empleados, para lograr nuevas ideas o solución a los problemas presentados, así mismo brinda a los empleados el placer de sentirse valorados por la organización lo que crea un compromiso absoluto con la misma.

Pero se pone a consideración el sistema humanista establecido por Castillo (2012) el cual propone un “alto al autoritarismo tradicional en el área de recursos humanos destacando la participación del trabajador en las decisiones organizacionales, así como el poder contribuir en el diseño de actividades y tareas, recatando el conocimiento, habilidad y talento”; se logrará impulsar el desenvolvimiento de los empleados en las tareas asignadas, mediante la generación de conocimiento, dejando siempre en claro que sus sugerencias o ideas solo serán tomadas si superior así lo decide.

Cabe mencionar que la motivación y el impulso, deben de ejercerse entre los empleados ya que es uno de los factores claves para el comprometimiento de estos con los objetivos planteados por la empresa, las cuales solo se logra según Rondón (2016) si se consigue involucrar a una persona (líder) que sepa y pueda motivar a los demás (seguidores).

La administración del talento humano es la forma en cómo se practica la administración del personal, para lo cual es importante realizar un estudio del perfil del puesto a ofertar, las funciones que se realizarán, los conocimientos que el aspirante debe de conocer, entre otros; una vez pulido el perfil del puesto, se debe elaborar el perfil de la persona que estará a cargo del puesto, misma que deberá cumplir con cada uno de los requerimientos solicitados, con el fin de que se pueda desempeñar eficazmente, para la constatación de lo dicho, el personal que labora deberá de someterse a evaluaciones periódicas que permita a la empresa conocer su desempeño.

El control dentro de la gestión del talento humano es un factor importante, y para ello es necesario realizar de forma periódica las evaluaciones de desempeño; tener en cuenta los generadores del anclaje laboral, estudiar los predictores de desempeño exitoso y valorar los elementos de la cultura organizacional en su orientación al desarrollo del talento (Pérez, García, y López, 2015).

### **2.3.2. GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

La transformación del mundo económico, ha revolucionado en la forma de administrar los negocios, razón por la que la gestión del talento humano ha adquirido mayor importancia, ya que toda empresa requiere que el personal a su cargo, no solo se sienta comprometido, sino que también sea competente en las funciones que ejerce (Vega, 2016).

Es por ello que se considera que el talento humano es el motor principal de toda organización, razón por la que la carencia o mala administración del mismo puede ocasionar problemas en la productividad empresarial señala Rondón (2016); esto conlleva a que la falta de gestión de Talento humano en la mayoría de las MIPYMES limita la concepción de competencias dinámicas relacionadas a las personas y el estilo de dirigir las, lo que dificulta construir estrategias competitivas que les permita mantenerse a largo plazo (Gómez, 2015).



El éxito de una empresa recae en Las áreas de: Gerencia, recursos humanos, financieros, evaluación de proyectos, mercadotécnica, la aceptación de nuevas tecnologías, así como la consideración del tiempo como recurso primordial para la elaboración de los planes y programas (Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2010).

En otras palabras, el éxito recae en todos aquellos recursos humanos, financieros y tecnológicos que posea la empresa. Por tal razón la gestión del talento humano de las MIPYMES, cumple un papel importante en la ejecución de cada actividad de la empresa, consiguiendo de tal forma ser parte primordial de toda organización.

Es por ello que se hace indispensable conocer y resaltar cuatro debilidades importantes encontradas en las MIPYMES establecidas por Madrigal (2019) y que dificultan el crecimiento o mantenimiento de las mismas en los mercados:

- Las PYME cuentan con políticas incipientes en la Gestión del Talento Humano
- No existen estándares de producción definidos c) Los empresarios son líderes empíricos.
- No existen políticas administrativas para disminuir la movilidad del personal e) No existen políticas claras de motivación

En concordancia con lo escrito, es en este punto donde entra en juego la identificación de perfiles, con el fin de facilitar la distribución del personal adecuado en el lugar adecuado; también conocido como perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. (Ministerio del Trabajo, 2019)

A juicio de Ayala (2017) la descripción del perfil de puestos por competencias, es uno de los elementos esenciales en toda organización, puesto que da aporte a la gestión de nuestro talento humano, sirviendo como mecanismo para administrar correctamente las tareas, además de que promueve el desarrollo de

habilidades y conocimientos que el colaborador necesita para generar un desempeño eficaz y eficiente en su puesto de trabajo.

### **2.3.3. MANUAL DE COMPETENCIAS**

Un manual de competencias es un documento que contiene las funciones definidas que deben de ser cumplidas por el personal de una empresa, con criterios de eficiencia y eficacia en orientados al cumplimiento de la visión, misión y al logro de los objetivos (Hernández 2013).

Según Jiménez (2013) “es un manual que debe de contener los requisitos indispensables requerido para un puesto, como los conocimientos, habilidades, talentos básicos”; considerando las definiciones dadas; el manual de competencia es aquel documento indispensable, requerido para toda empresa a la hora de generar un puesto o vacante, con la finalidad de facilitar la gestión del reclutamiento del talento humano, así como optimizar los procesos.

Para la elaboración del manual cada empresa deberá de diseñarlo según sus necesidades y para ello indispensable aplicar ciertos pasos, tal como lo describe Alles (2009):

- Primero hay que establecer las competencias esenciales de acuerdo con la visión, misión, objetivos y estrategia de la organización,
- Posteriormente se elabora el diccionario, considerando los grados de comportamientos observables,
- Luego se definen las competencias específicas según los puestos de trabajos, para finalmente;
- Generar inventarios de determinación de brechas.

Por otro lado Valencia (2002) sugiere: primero reunir la información de la empresa; segundo procesar la información acompañada de una redacción coherente, seguido de la elaboración de figuras que faciliten su comprensión, y por último la distribución y control, con el objetivo de que todos quienes conforman la empresa tengan una entera comprensión del manual.

Es por ello que según Samaniego (2019) el manual de competencia debe de poseer algunas características como, una portada, índice, introducción, objetivos del manual, políticas de la empresa, organigrama, descripción del puesto y glosario de terminología, tal como se encuentra detallado en figura 3 sobre el manual de funciones.



Figura 3. Manual de funciones

Fuente: Samaniego (2019)

Figura 3. Muestra una descripción de los elementos que componen al manual de funciones por competencias, en la portada debe contener los datos relevantes de la empresa, el índice el detalle de los contenidos dentro del documento, la introducción es una efímera presentación del manual, las políticas de la empresa y de unidades en las que se debe de detallar las normativas, procedimientos establecidos, además, de contemplar el organigrama de la empresa y la descripción de los puestos existentes en donde se puntualiza las características,

capacidades y perfil que debe de poseer el aspirante, y por último el glosario de terminología es aquel diccionario elaborado con la finalidad de facilitar la comprensión de ciertos términos que llegasen a resultar desconocido.

El manual de competencias es una herramienta específica que posee en su interior además de filosofía las competencias, que servirá para identificar las capacidades de las personas según el puesto con un perfil medible y cuantificable objetivamente; permitiendo establecer los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás alinearlos con los objetivos estratégicos propuesto por la empresa, para mejorar la competitiva de la empresa.

Como conclusión, un manual de competencia, es aquel documento que servirá como guía en la gestión del reclutamiento del talento humano de una empresa, contendrá la misión, visión, objetivos, valores de la empresa, así como el ámbito legal, el alcance del manual y finalmente la ficha de perfil del puesto, por cada uno de los que exista en la empresa, la cual debe incluir una descripción de competencias necesarias que debe de poseer el aspirante.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

La Determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES procesadora de lácteos de la zona norte de Manabí, se efectuó mediante un proceso sistemático, empleando métodos, técnicas e instrumentos que brindaron cientificidad al estudio, así como respuestas válidas para los objetivos planteados.

### 3.1. UBICACIÓN

La realización de la investigación del diagnóstico de las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos se desarrolló en los cantones que conforman la zona norte de Manabí: Bolívar, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Jama, Junín, Pedernales, Pichincha, San Vicente y Sucre.



Figura 4. Mapa de la zona norte de Manabí

Fuente: Recuperado de Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

El periodo de ejecución de la presente investigación es de seis meses a partir de su aprobación.

### 3.3. VARIABLE EN ESTUDIO

Nivel de desarrollo de competencias organizacionales

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Metodológicamente la presente investigación responde al enfoque no experimental y los tipos de investigación que se utilizaron son: cuali-cuantitativo, bibliográfico y de campo.

- **CUALI-CUANTITATIVO:** mediante la exploración se realizó un análisis de la MYPIMES agroproductivas procesadoras de lácteos, logrando así, la obtención de datos cualitativos que mediante el uso de programas informáticos facilitaron el procesamiento de información y reflejaron resultados cuantificables que facilitaron la generación de conocimientos científicos referente al objeto de estudio.
- **BIBLIOGRÁFICA:** a través de la recopilación de información contenida en libros, revistas científicas, tesis y sitios web se pudo plasmar comparaciones y obtener respuestas sobre las competencias organizacionales descritas por cada uno de los autores citados y su contribución en el reclutamiento del talento humano, Guirao (2015) declara “esta investigación consiste en la recopilación de documentos que contengan definiciones de varios autores sobre el tema que se desea investigar”.
- **DE CAMPO:** este tipo de investigación establece la relación directa del investigador con los hechos del objeto de estudio, a fin de obtener información real y oportuna que, mediante la aplicación de métodos y técnicas, permitieron realizar la determinación de las competencias organizacionales en la MIPYME elegida Fernández (2015).

### 3.4. MÉTODOS

Los métodos empleados para el desarrollo del trabajo son: método descriptivo, inductivo y deductivo.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO:** Este método, consiste en describir los hechos como ocurren en la realidad (Acero, 2018), en virtud a ello, los autores a través de la investigación de campo y bibliográfica puntualizaron los aspectos relevantes del sector objeto de estudio.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** A través de este método se recopiló las características generales de las competencias organizacionales en las MIPYMES que se visitaron, como expresa Pérez (2012) el inductivismo es aquel procedimiento científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, y la contrastación. Definición que comparte criterio con Sanén y Vazquez (2014) quienes mencionan que el método inductivo radica en que, mediante la interpretación de lo observado en aspectos particulares dentro de la investigación, se saca una conclusión de forma general.
- **MÉTODO DEDUCTIVO:** La palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducere*), es decir de las premisas particulares se saca una conclusión general sobre lo investigado (Del Romero y Romero, 2013). Por lo tanto, este método permitió realizar el análisis, con base a la fundamentación teórica obtenida, para establecer las características generales que poseen las competencias organizacionales en las instituciones, y aplicarlas de manera específica en las MIPYMES procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí.
- **MÉTODO DELPHI:** Este consistió en conocer las opiniones de los expertos, y mediante el proceso respectivo se logró obtener

confirmaciones de concordancia necesarias para la continuidad de la investigación (Calduch, 2014).

### 3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que facilitaron la compilación de datos de manera ordenada y específica fueron: entrevista y encuesta.

- **ENTREVISTA:** Con el propósito de obtener información detallada como complemento de la ficha de caracterización se plantea realizar una entrevista a los gerentes de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí. Del Prado (2014) define la entrevista como una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, donde entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas.
- **ENCUESTA:** Para establecer una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta se requiere la aplicación de la encuesta (Reyes, 2012), en virtud a ellos, se elaboró y aplicó este instrumento de recolección de datos a los empleados y directivos de la muestra objeto de estudio.

#### 3.5.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la investigación se utilizaron herramientas que permitieron sustentar las técnicas de investigación tales como: matriz de caracterización, guía de entrevista semi-estructurada y cuestionario, las cuales, se desarrollaron en cada una de las fases de la investigación, proporcionando el sustento requerido para las técnicas citadas por los autores. Por otra parte, el análisis de los resultados se efectuó a través de la plataforma virtual Google Forms, sistemas de escritorio SPSS y Microsoft Excel. A continuación, se detalla la funcionalidad de cada una de las herramientas en la investigación



- Matriz de caracterización: Permitió sintetizar los datos de la entrevista, a fin de generar criterios reales referentes a las especificaciones relevantes que identifican a las MIPYMES del sector procesador de productos lácteos (Vélez, Murillo y Bravo 2019).
- Guía de entrevista: Facilitó la obtención de datos para el registro de información en la matriz de observación, además, esta incluyó preguntas que permitió ampliar el panorama y conocer la situación real de las MIPYMES a nivel administrativo.
- Cuestionario: El objetivo de diseñar el formulario, fue el de asegurar la obtención de datos que facilitara la emisión de criterios de valor requeridos para el momento de medir el nivel de desarrollo de las competencias (Calduch, 2014),
- Plataforma virtual Google Forms: La plataforma virtual Google Forms, contribuyó al análisis de datos de la entrevista efectuada a los miembros de las organizaciones procesadoras de lácteos, ya que por motivos ajenos a la obtención de datos no pudieron ser constatadas de forma directa Loya (2019)., sino mediante medios electrónicos, lo cual cumple con lo descrito por
- Sistemas SPSS y Excel, proporcionaron las aplicaciones necesarias para obtención y análisis de resultados específicos, como es el verificar la confiabilidad de las escalas Likert; de acuerdo con Hernández (2014) “en este procedimiento un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas o casos, después de cierto periodo” p. 294.

### **3.6.1. POBLACIÓN**

La población de la investigación corresponde a 18 MIPYMES legalmente registradas por la Agencia Nacional de Regulación Arca, organismo que regula a este sector agroproductivos de la zona norte de Manabí, de las cuales 13 se localizaron y 5 no se lograron contactar a pesar de las estrategias emprendidas, González (2014) expresa “La Población es el conjunto de individuos o elementos que cumplen ciertas propiedades entre los cuales se desea estudiar un

determinado fenómeno y la muestra es el subconjunto representativo de una población”.

Sin embargo, para un aporte exclusivo de la investigación al sector, se ejecutó el muestreo probabilístico aleatorio simple procesado por el SPSS, cuya funcionalidad es mediante sorteo involucrar a todos los objetos en estudio, para ello, mediante la función DATOS opción seleccionar casos “Muestra aleatoria de casos” brinda la opción para determinar el tamaño de la muestra en porcentaje o números de casos, para esta investigación se determinó como muestra el 10% de toda la población.

El Software SPSS ya tiene incorporada la tablas de números aleatorios, por esta razón automáticamente se reflejan el resultado, una vez efectuado el análisis se marca con una raya sobrepuesta indicando la muestra, obteniendo como muestra “La Habana” MIPYME agropoductora de productos lácteos del cantón Chone.; Por consiguiente investigaciones como Otzen y Manterola (2017) afirman que “Una muestra será representativa o no; sólo si fue seleccionada al azar, es decir, que todos los sujetos de la población blanco tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados en esta muestra y por ende ser incluidos en el estudio”. A continuación, en la Figura. 5 se muestra el resultado del SPSS, con base a lo mencionado anteriormente.

	id	razon	gerencia	años	financiamiento	filosofia	producto	sexo	filter
<del>1</del>	1	CECEPE	encargado	6 a 10	propio y pr...	si	semi terminado y procesado	femenino	
<del>2</del>	2	MAMI NACHA	propietario	0 a 5	propio	incompleta	procesado	femenino	
<del>3</del>	3	EL IDOLO	propietario	6 a 10	propio	incompleta	las tres categorias	masculino	
<del>4</del>	4	LA HABANA	propietario	6 a 10	propio	si	procesado	femenino	
<del>5</del>	5	NARKARLAU	propietario	0 a 5	propio y pr...	si	procesado	masculino	
<del>6</del>	6	DE CHONE	propietario	0 a 5	propio	incompleta	procesado	femenino	
<del>7</del>	7	AMORFINO	propietario	0 a 5	propio y pr...	si	materia prima	femenino	
<del>8</del>	8	EL CHIVITO	propietario	0 a 5	propio	si	procesado	masculino	
<del>9</del>	9	LA MANCHURA	propietario	0 a 5	propio, pre...	si	procesado	femenino	
<del>10</del>	10	DOÑA OTI	propietario	mas de 10	familiares	incompleta	procesado	femenino	
<del>11</del>	11	AGROPROLAC	propietario	0 a 5	propio	si	materia prima y procesado	masculino	
<del>12</del>	12	REYVER S.A.	propietario	0 a 5	propio	si	materia prima y procesado	masculino	
<del>13</del>	13	ITALO	propietario	mas de 10	propio y pr...	si	procesado	masculino	
14									
15									

Figura 5. Corrida del muestreo aleatoria simple

Fuente: Elaborado por los autores en SPSS

### 3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, se establecieron cuatro etapas, mismas que están conformadas por sus respectivas actividades.

**PRIMERA ETAPA I.-** Caracterización las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí.

Actividades:

- Determinación de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la Zona Norte de Manabí, a través de información otorgada por el Arcsa zonal 4
- Diseño de una matriz de caracterización para obtener información de sustento que contribuya al desarrollo de las etapas de la investigación; Con base a la matriz de caracterización propuesta por Bravo y las trece variables referenciadas por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín & León (citado por Vélez, Murillo y Bravo, 2019)
- Elaboración de guía de entrevista y aplicación de la misma dirigida a los gerentes, 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.
- Selección de una muestra de las MIPYMES procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí, mediante el muestreo aleatorio simple procesado por SPSS.

Una vez obtenida la información base se dio inicio a la investigación, por tanto, con la información obtenida en la ficha de caracterización se estructura la base de datos requerida por el SPSS, que mediante su función DATOS opción seleccionar casos "Muestra aleatoria de casos" brinda la opción para determinar

el tamaño de la muestra en porcentaje o números de casos, para esta investigación se determinó como muestra el 10% aproximado de toda la población. Cabe indicar que el Software SPSS ya tiene incorporada la tabla de números aleatorios, por esta razón automáticamente se reflejan el resultado, una vez efectuado el análisis se marca con una raya sobrepuesta indicando la muestra; investigaciones como Otzen y Manterola (2017) afirman que este proceso maestro “Garantiza que todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra”.

**SEGUNDA ETAPA.** – Identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos.

Actividades:

- Selección de un procedimiento para la identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos seleccionadas, con base a la metodología desarrollada por Vélez, Murillo y Bravo (2019).
- Aplicación el procedimiento seleccionado en la MIPYME muestra de estudio.

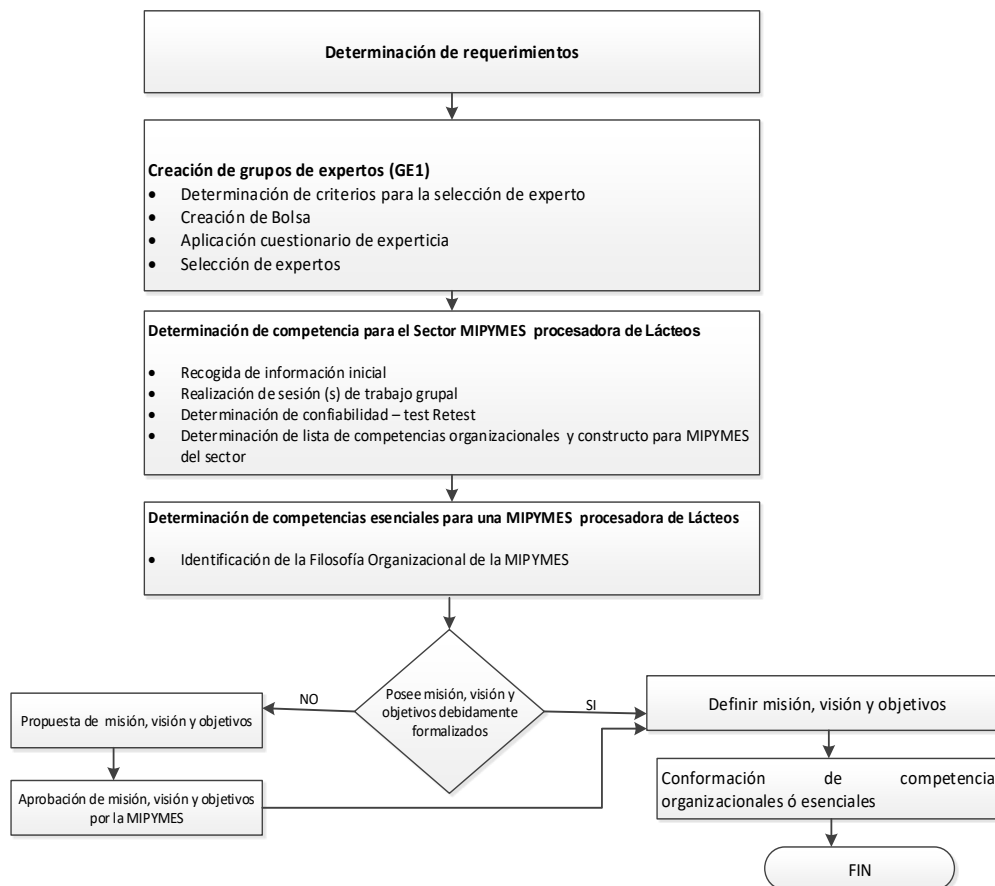


Figura 6 . Identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMEs

Fuente: Con base en lo propuesto Vélez, Murillo y Bravo (2019)

Se selecciona este procedimiento, debido a que las autoras Vélez, Murillo y Bravo (2019) desarrollaron una investigación con el mismo enfoque dirigida a las MIPYMEs del sector avícola, por tanto lo que cambiaría es el sector de influencia, puesto que este trabajo investigativo está dirigido a la MIPYMEs agroproductiva procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí, y según los resultados obtenidos este procedimiento proporcionó los criterios de valor requeridos por éxito de la investigación planteada, Además, es preciso indicar que los autores de la presente investigación realizan una adaptación a la actividad determinación de concordancia por determinación de confiabilidad, donde se realiza un Test-Retest y procesado por el SPSS según lo expuesto Tavakol y Dennick (2011); DeVellis (2003); Streiner (2003); Nunnally y Bernstein (1994); Petterson (1994) y Nunnally (1987) cuyo rango de determinación es aquel que se indique el valor por encima de 0.80 (80%) de Hernández et al (2014) p. 295.

### TERCERA ETAPA. – Evaluación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos.

Actividades:

- 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 nivel real vs nivel deseado.
- Análisis de los resultados del procedimiento aplicado en la MIPYME seleccionada.

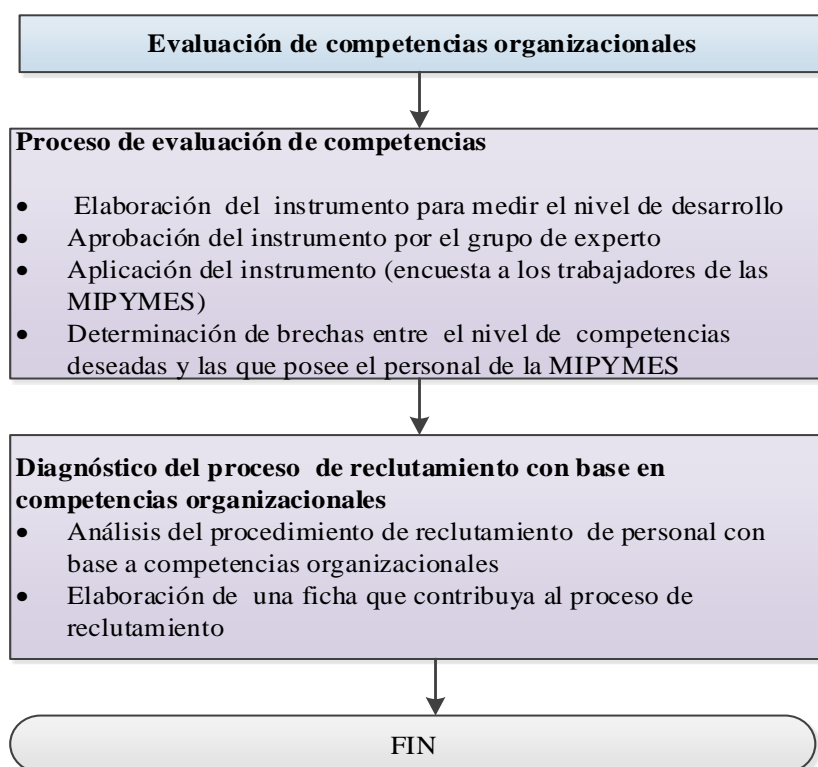


Figura 7. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales.  
Fuente: Alles (2014); Parra, Rhea y Gómez (2018)

Los autores de la presente investigación materializan las argumentaciones de Alles (2014) mediante el siguiente procedimiento, este consistió diseñar la encuesta que será aplicada a los empleados de la MIPYMES muestra de estudio y la ficha de evaluación, con la finalidad de conocer indirectamente el nivel de

desarrollo de las competencias, previa a su aplicación, los expertos validaron mencionados instrumentos a través de la metodología Parra, Rhea y Gómez (2018), una vez obtenidos los datos de los encuestados dicha información se trasladó a la siguiente ficha de evaluación que contempla los grados de desarrollo de competencias en porcentaje donde:

- 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. Corresponde al 100% de desarrollo
- Bueno (B): En este punto la competencia no ha llegado a su máxima expresión, pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa. Corresponde al 75% de desarrollo
- Mínimo necesario(C): La competencia está presente, pero desde una perspectiva de cumplimiento, con el mínimo para ser aceptable. Corresponde al 50% de desarrollo
- Insatisfactorio (D): Este nivel indica que la competencia no está presente o al menos no de manera activa, pudiera haber potencial para mejorar. Corresponde al 25% de desarrollo
- No desarrollada (N): Este nivel indica que la competencia no está presente Corresponde al 0% de desarrollo

**CUARTA ETAPA.** – Propuesta del manual de competencias para la contribución a la gestión en el reclutamiento del talento humano.

Actividades:

- Elaboración del manual de competencias para los diferentes niveles jerárquicos organizacionales de las MIPYMES procesadoras de lácteos seleccionadas, con base a lo recomendado por Samaniego (2019).
- Socialización del manual de competencias en las MIPYMES procesadoras de lácteos seleccionadas.



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

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la Investigación, con la ayuda de los procedimientos detallados en el capítulo anterior.

### **4.1. RESULTADOS**

#### **4.1.1. PRIMERA ETAPA. - CARACTERIZACIÓN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.**

Para la caracterización de las MIPYMES objetos de estudio, como primer paso, se realizó una solicitud escrita a la Coordinación Zonal 4 de ARCSA, (**ver anexo 1**), con la finalidad obtener la base de datos de MIPYMES procesadoras de Lácteos de la Zona Norte de Manabí, misma que emitió un registro oficial de 18 procesadoras de lácteos en la zona norte, de las cuales se pudo contactar a 13 y los 5 restantes pese a los esfuerzos y estrategias empleadas fue imposible localizarlas.

Posterior a la identificación de las procesadoras de lácteo objeto de estudio, se revisó el diseño de varias matrices de caracterización, seleccionado de esta forma la propuesta por Vélez, Murillo, Bravo (2019) (**ver anexo 2**). Seguidamente se elaboró la entrevista dirigida a directivos de las MIPYMES con el fin extraer información requerida para el proceso de caracterización (**ver anexo 3**)

En función a lo descrito en el párrafo anterior los autores efectúan las siguientes tablas como resultado de la investigación de campo:

- Procesadoras de Lácteos Activas: PLA
- Procesadoras de Lácteos no situadas: LNS

Tabla 2. MIPYMES Procesadoras de lácteos, resultados de la investigación de campo-

<b>CANTONES</b>	<b>PLA</b>	<b>PLNS</b>
BOLÍVAR	1	1
CHONE	8	1
EL CARMEN	2	1
FLAVIO ALFARO	1	1
PEDERNALES	1	0
SUCRE	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaborada por los autores

La información que refleja la tabla 2 corresponde a la constatación mediante investigación de campo de las procesadoras de lácteos legalmente registradas en la zona norte de Manabí, cuya información base fue otorgada por el ARCOSA. Es así, de un total de 18 MIPYMES del sector en investigación a 13 (trece) se les aplicó la entrevista para el proceso de caracterización mediante la matriz seleccionada; y las otras 5 (cinco) no se pudo obtener información debido a que no se pudieron localizar, es preciso mencionar que la información base carecía de datos primarios como: dirección, teléfonos y nombre de los propietarios que permitieran una localización acertada.

Las estadísticas que se detallan a continuación corresponden a los resultados de la ficha de caracterización con base a lo propuesta por Bravo; Hernández (citado por Vélez, Murillo y Bravo, 2019), y la herramienta empleada para el proceso tabulación fue la plataforma de Google Forms.

A continuación, se contempla data del componente organización variable: años de servicios y fuente de financiamiento de manera detallada.

Tabla 3. Componente organización variable: años de servicios y fuente de financiamiento-pertenencia.

N°	MIPYMES	Propietario (representante)	Años de servicio	Fuentes de financiamiento
1	Mami Nacha	Ángela Narcisa Aizprua Zambrano	6	Propio
2	El Ídolo	Jacinto Tovías Ordoñez Ordoñez	8	Propio
3	La Habana De Chone	María Del Carmen Moreira Muñoz	10	Propio
4	Nakarlau	Carlos Giovanni Soto	10	Propio, préstamos
5	De Chone	Karen Estefanía Alcívar Briones	4	Propio
6	Amorfino	Narcisa Mariela Vera Zambrano	3	Propio, préstamos
7	El Chivito	Paolo Roberto Zambrano Santos	5	Propio
8	La Manchurua	Liana Bethsabe Zambrano Zambrano Zambrano	10	Propio, préstamos, familiares
9	Doña Oti	Otilia Del Jesús Andrade Zambrano	3	Familiares
10	Asociación De Producción Agroindustrial Prolac Asoagroprolac	Mario Adalberto Rosado Alcívar	2	Propio
11	Reyver S.A.	Roberto Stalin Vera Mendoza	15	Propio
12	Cecepe	Greta María Argandoña Galarza	8	Préstamos
13	Ítalo	Ítalo Fabián Verduga López	3	Propio, préstamos

Fuente: Elaborada por los autores

La tabla 3. muestra las respuestas de los gerentes por cada MIPYMES del sector en estudio, demostrando que Reyver S.A. con 15 años de servicios es la procesadora de lácteos con mayor experiencia en el mercado, seguida de La Habana, Nakarlau y Manchurua con 10 años de servicio y la más joven es Asociación De Producción Agroindustrial Prolac Asoagroprolac, con una

participación de apenas 2 años. Seguidamente se muestra los resultados descriptivos de las variables: años de servicio y fuente de financiamiento.

Tabla 4. Componente organización variable: Descriptivos años de servicios

Alternativa (Años)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
1-5	6	46.2%	46%
6-10	3	23.1%	23%
10...	4	30.8%	31%

Fuente: Elaborado por los autores

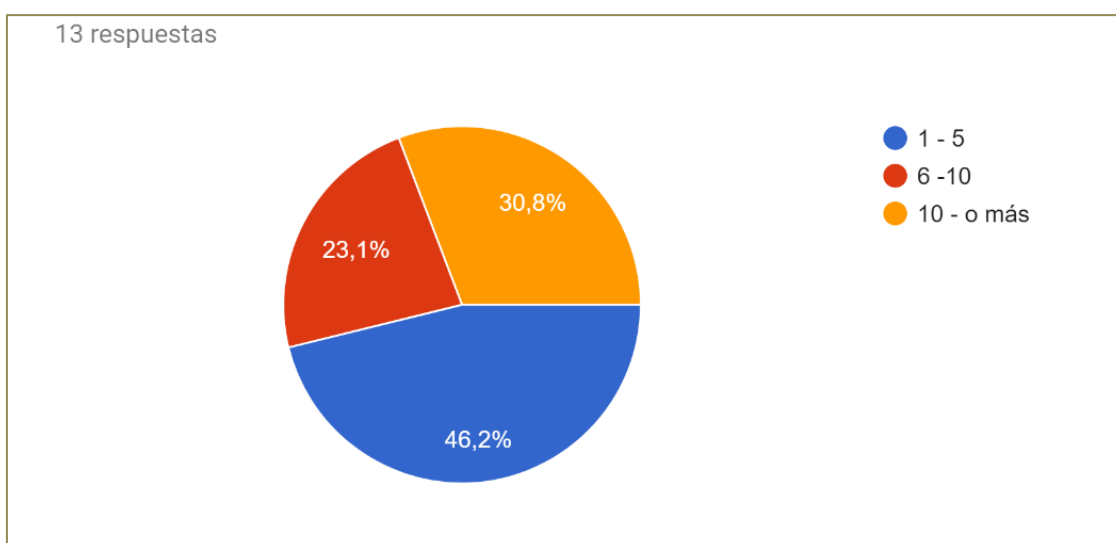


Figura 8. Años de servicios

Fuente: Datos obtenidos de la matriz de caracterización

La figura pastel muestra que de las 13 MIPYMES caracterizadas el 46% son organizaciones jóvenes y el tiempo de funcionamiento es de 1-5 años, seguida por el 30,8 % cuyo tiempo de servicio en el mercado es más de 10 y el 23% está representado por los procesadoras que tienen entre 6-10 años en el mercado lácteo.

Tabla 5. . Componente organización variable: Descriptivos fuentes de financiamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Propio	11	84.6%	85%
Préstamo	5	38.5%	38%
Familiares	2	15.4 %	15%

Fuente: Elaborado por los autores

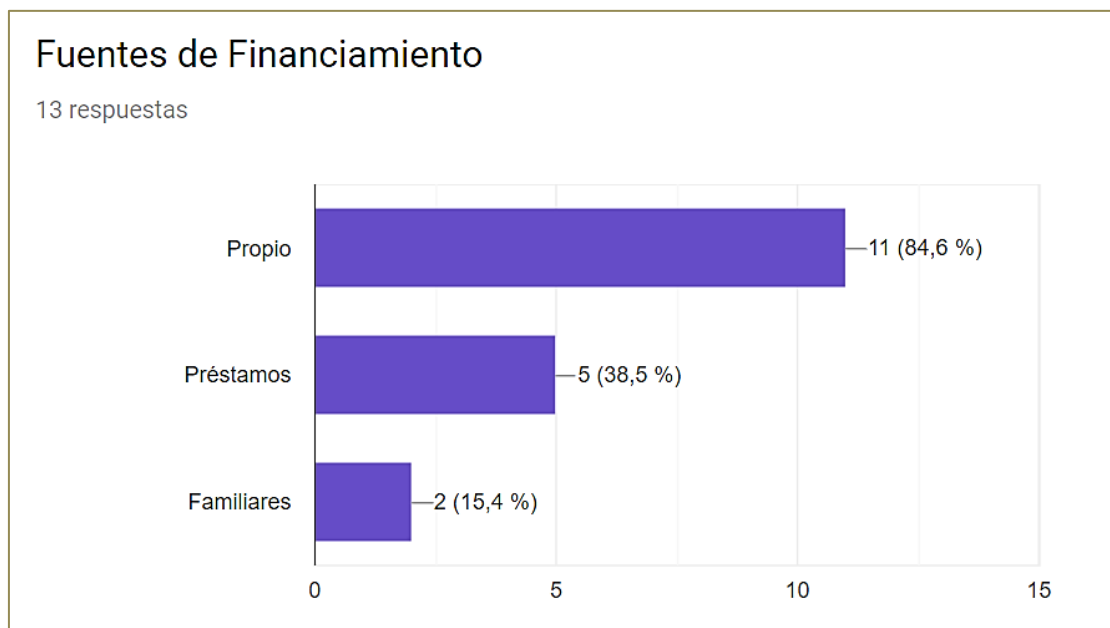


Figura 9. Fuentes de Financiamiento.

Fuente: Elaborado por los autores

La Figura 9, indica que la MIPYMES en estudio, para dar continuidad a sus actividades productivas recurren a tres formas de financiamiento: recursos propio, préstamos y apoyo de familiares de manera individual o en combinación de cualquiera de ellas, en virtud a este preámbulo surgen las siguientes estadísticas: el 84.6% de la procesadoras lácteas emplean recursos propios para su actividad, el 38.5% mediante préstamos capitalizan sus negocios y un 15.4 % se financian mediante recursos familiares.

La tabla que se presenta a continuación responde a la variable análisis estratégico, donde se analizará los elementos de la filosofía organizacional.

Tabla 6. Componente organización variable: Descriptivos filosofía organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Misión	8	61.5%	62%
Visión	9	69.22%	69%
Objetivos	10	76.9%	77%
Valores	10	76.9%	77%

Fuente: Elaborado por los autores

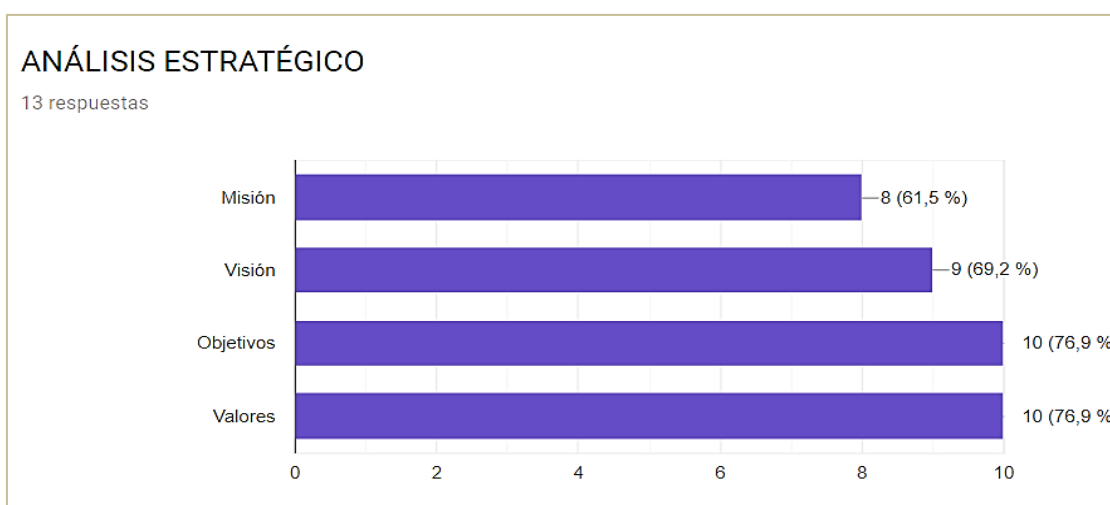


Figura 10. Filosofía organizacional

Fuente: Elaborado por los autores

En el proceso de caracterización se pudo conocer que el 77% de las MIPYMES visitadas poseen valores y objetivos, es decir todos los elementos de la filosofía organizacional, el 62 % poseen solo la misión y el 69% visión, y entre un 20 a 30% no posee ninguno de los elementos de la filosofía organizacional.

Tabla 7. Componente organización variable: Descriptivos cartera de productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
De Materia Prima	5	38.5%	38%
Prod. Semi-Terminado	1	7.7%	8%
Prod. Términado	11	84.6%	85%

Fuente: Elaborado por los autores

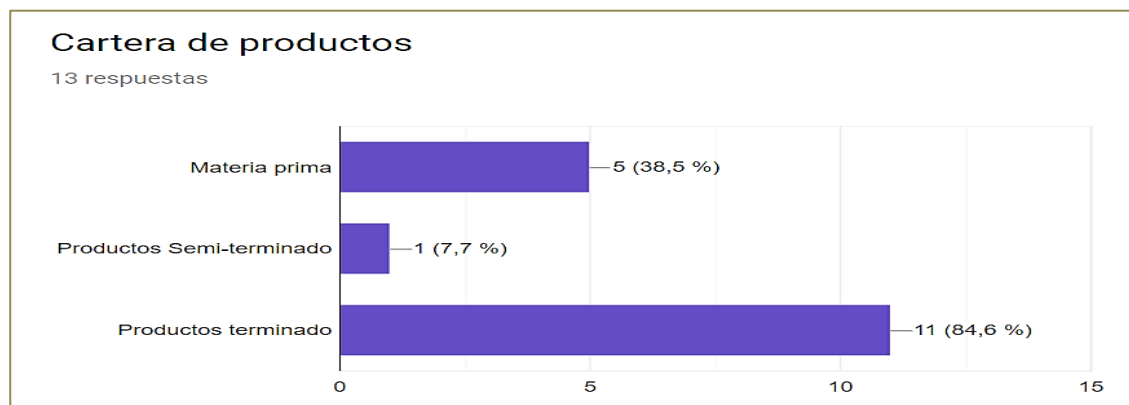


Figura 11. Cartera de productos.

Fuente: Elaborado por los autores

La Figura 11 refleja que de los productos ofrecidos por las MIPYMEs procesadoras de lácteos, el 85% son procesados, el 38.5% se ofrecen en materia prima (leche entera) y un 8% lo ofrece en producto semi-procesado (suero blanco, queso artesanal, mantequilla blanca).

Tabla 8. Componente organización variable: Descriptivos jerarquía organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nivel Directivo (Directores)	6	46.2%	46%
Nivel Intermedio (Gerentes Y Jefes)	5	38.5%	38%
Nivel Operacional ( Supervisores)	2	15.4%	15%
Nivel De Apoyo (Operarios)	0	0%	0%

Fuente: Elaborado por los autores



Figura 12. Jerarquía organizacional.

Fuente: Elaborado por los autores

Como se puede observar en el Figura: 12 la jerarquía organizacional, en las MIPYMES un 46.2% se ejerce en un nivel directivo, colocándose en la primera parte de la pirámide de jerarquía organizacional, en un 38.5% en un nivel intermedio y un 15.4% en un nivel operacional, ocupando la segunda y tercera parte correspondientemente de la pirámide de jerarquía de 5 pisos detallada por (Buján, 2018).

A partir de esta tabla se brindarán resultados del componente información referente a los empleados, iniciando con el análisis de la variable cantidad de trabajadores, seguido por rango de edades, años en la organización, nivel académico de los empleados y zona de residencia.



Tabla 9. Componente información de los empleados variable: Descriptivos cantidad de trabajadores.

MIPYME	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
Mami Nacha	2	2	4	50	50
El Ídolo	0	3	3	0	100
La Habana De Chone	1	2	3	33	67
Nakarlau	2	8	10	20	80
De Chone	3	1	4	75	25
Amorfino	1	2	3	33	67
El Chivito	4	5	9	44	56
La Manchurua	3	10	13	23	77
Doña Oti	1	2	3	33	67
Asociación De Producción Agroindustrial Prolac Asoagroprolac	5	6	11	45	55
Reyver S.A.	2	15	17	12	88
Cecepe	2	7	9	22	78
Ítalo	4	8	12	33	67
Mín	2	<b>Promedio</b>	<b>7,69</b>	<b>33</b>	<b>67</b>
Máx	17	<b>Redondear</b>	<b>8</b>		

Fuente: Elaborado por los autores

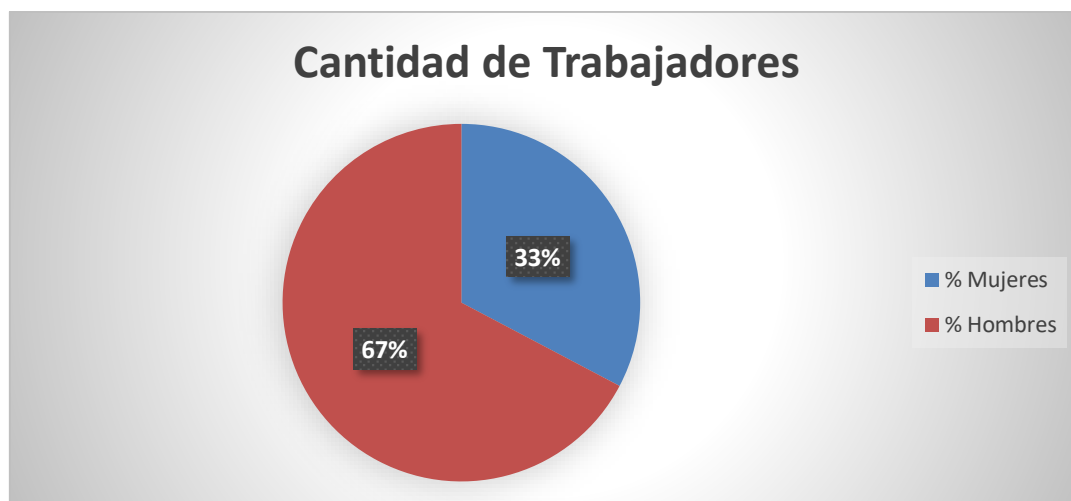


Figura 13. Cantidad de trabajadores.

Fuente: Elaborado por los autores

Las estadísticas de las MIPYMES procesadoras de Lácteos denota resultados interesantes tales como: la participación de mujeres en un 33%, sin embargo la cantidad de hombres prevalece con el 67 %, es necesario resaltar a las MIPYMES: De Chone y Mami Nacha por aplicar los principios de igualdad de género propuestos por Organización Internacional del trabajo (OIT,2014); y por último el promedio de trabajadores es 8 personas, con un mínimo de 2 máximo de 17 trabajadores,

Tabla 10. Componente información de los empleados variable: Descriptivos rango de edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
18-28	1	7.7%	8%
29-39	9	69.2%	69%
40... años	3	23.1%	23%

Fuente: Elaborado por los autores

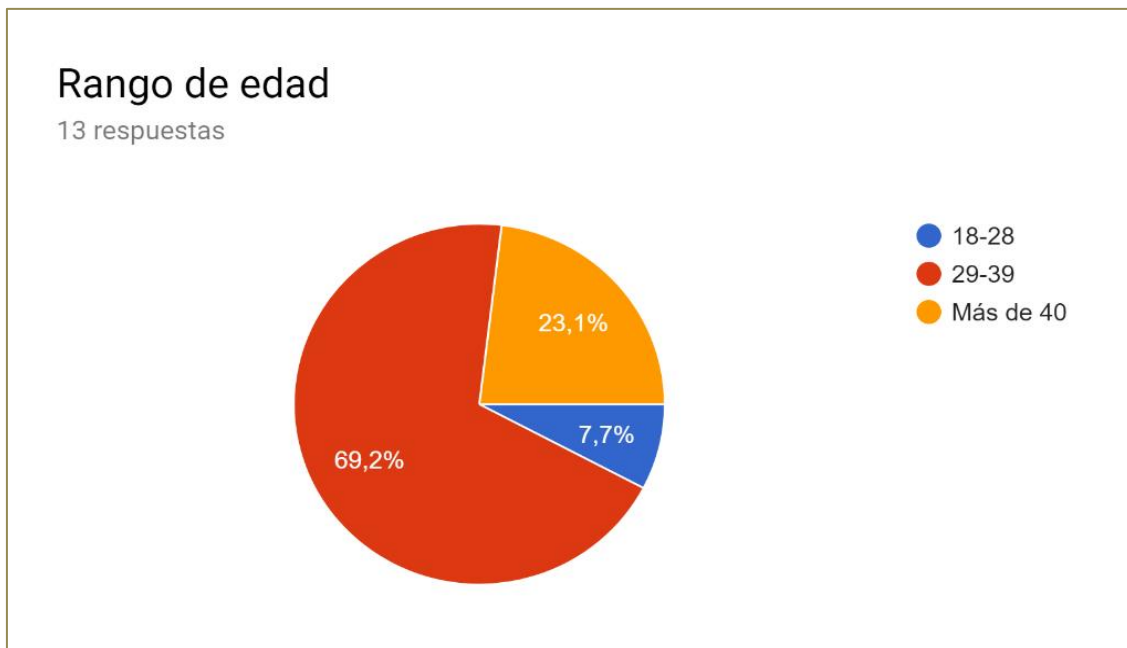


Figura 14. Componente información de los empleados variable: Descriptivos rango de edad

Fuente: Elaborado por los autores

En la Figura 14 se logra observar que las edades de los trabajadores en las diferentes MIPYMES, corresponden en un 23.1% mayor igual 40 años, un 7.7% que aseguran que en promedio sus trabajadores rodean entre los 18 a 28 años; y en un 69.2% que sus trabajadores rodean entre 29 a 39 años, siendo este último rango el más alto de los resultados.

Tabla 11. Componente información de los empleados variable: Descriptivos años en la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
0-5	8	61.5%	62%
6-10	3	23.1%	23%
10 o más años	2	15.4%	15%

Fuente: Elaborado por los autores

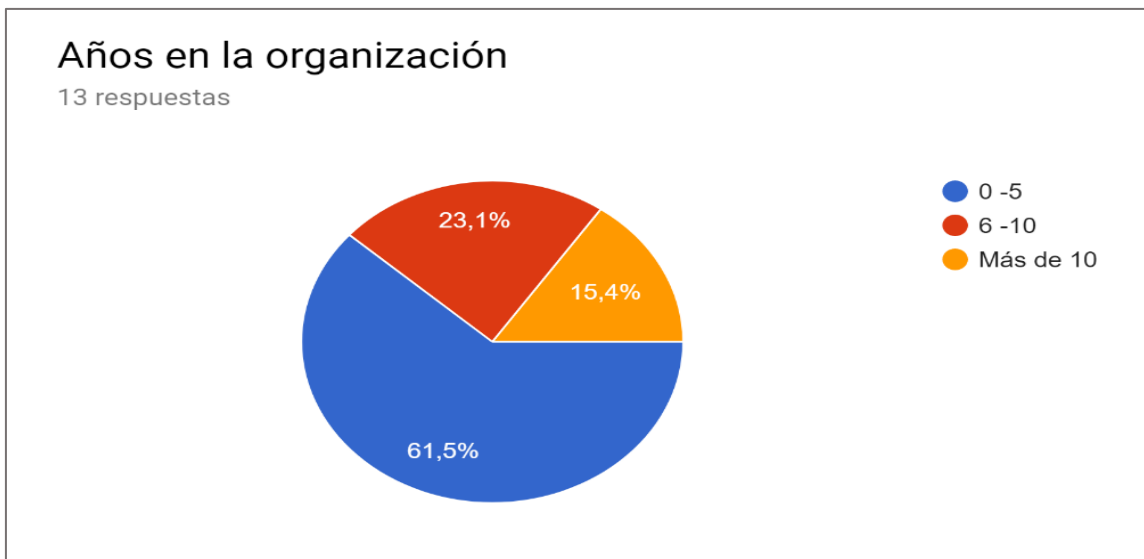


Figura 15. Componente información de los empleados variable: Descriptivos años en la organización

Fuente: Elaborado por los autores

Se asegura que en promedio de tiempo de trabajo de los trabajadores de las MIPYMES es de: Un 15.4% aseguran encontrarse en un rango superior a los 10 años dentro del negocio, un 23.1% de 6 a 10 años y en un 61.5% que han trabajado 0 a 5 años, que en su mayoría corresponde a los años de funcionamiento de las MIPYMES en la que laboran.

Tabla 12. Componente información de los empleados variable: Descriptivos nivel académico de empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Primaria	0	0%	0%
Secundaria	7	53.8%	54%
Superior	5	38.5%	38%
Cuarto nivel	1	7.7%	8%

Fuente: Elaborado por los autores

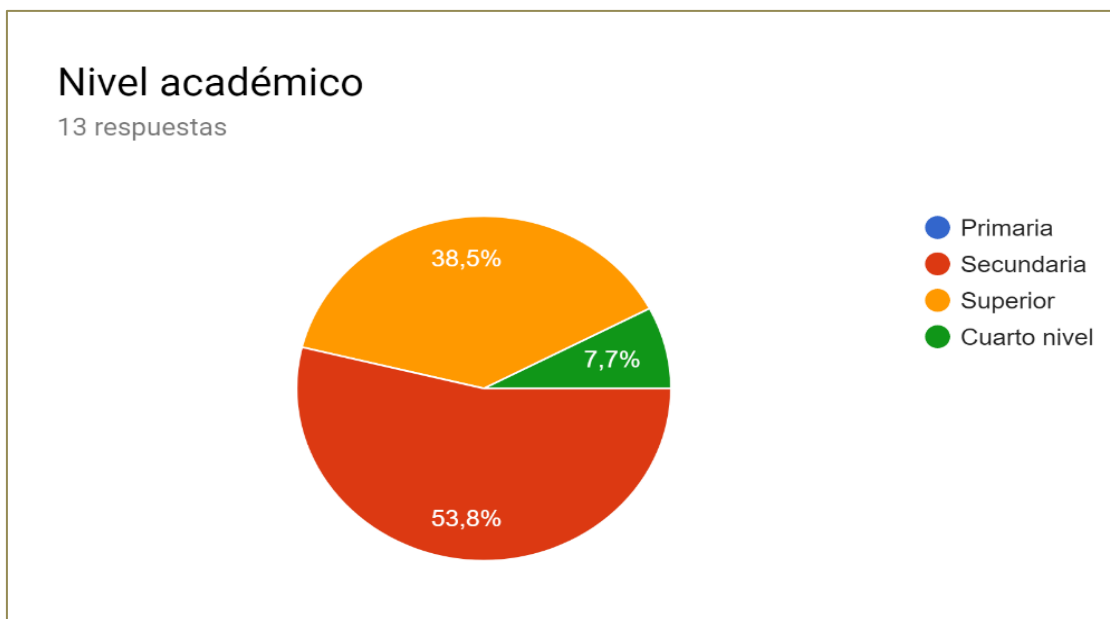


Figura 16. Componente información de los empleados variable: Descriptivos nivel académico de empleados

Fuente: Elaborado por los autores

El nivel académico de los trabajadores de las MIPYMES de la zona norte de Manabí que fueron entrevistadas corresponde a un 53.8% de Secundaria, en un 38.5% superior y en un 7.7% de cuarto nivel.

Tabla 13. Componente información de los empleados variable: Descriptivos zona de residencia empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Rural	3	76.9%	23%
Urbana	10	23.1%	77%

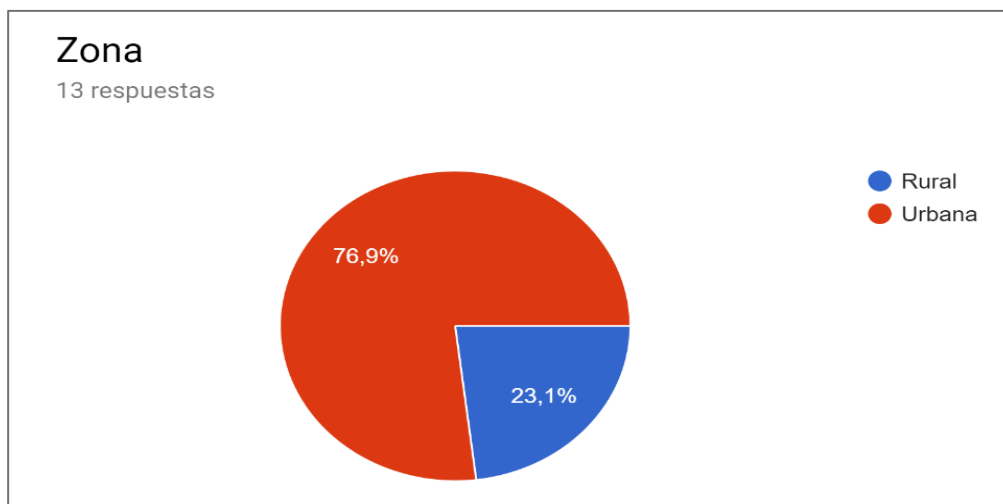


Figura 17. Componente información de los empleados variable: Descriptivos zona de residencia empleados.

Fuente: Elaborado por los autores

Durante la aplicación de la matriz se logró constatar que el 76.9%, del personal de la MIPYME procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí se son del sector urbano (dentro de la ciudad) y un 23.1% de son personas de zonas rurales, tal como lo describe Figura 17.

Desde la Tabla 14 hasta la Tabla 16, se presentan resultados del componente información del Gerente: tipo de vínculos (si es dueño o encargado); género (femenino o masculinos); años de experiencia en el cargo.

Tabla 14. Componente información referente al gerente. Tipo de vínculo y género

MIPYME	Nombre	T. Vínculo	Genero
Mami Nacha	Ángela Narcisa Aizprua Zambrano	Dueño	Femenino
El Idolo	Jacinto Tovías Ordoñez Ordoñez	Dueño	Masculino
La Habana De Chone	María Del Carmen Moreira Muñoz	Dueño	Femenino
Nakarlau	Carlos Giovanni Soto	Dueño	Masculino
De Chone	Karen Estefanía Alcívar Briones	Dueño	Femenino
Amorfino	Narcisa Mariela Vera Zambrano	Dueño	Femenino
El Chivito	Paolo Roberto Zambrano Santos	Dueño	Masculino
La Manchurua	Liana Bethsabe Zambrano Zambrano Zambrano	Dueño	Femenino
Doña Oti	Otilia Del Jesús Andrade Zambrano	Dueño	Femenino

Asociacion De Produccion			
Agroindustrial Prolac	Mario Adalberto Rosado Alcívar	Dueño	Masculino
Asoagroprolac			
Reyver S.A.	Roberto Stalin Vera Mendoza	Dueño	Masculino
Cecepe	Greta María Argandoña Galarza	Dueño	Femenino
Italo	Ítalo Fabián Verduga López	Dueño	Masculino

Fuente: Elaborado por los autores

La tabla 14, muestra el Vínculo del Gerente con las MIPYMES es 100% Dueños y el 53% es decir 7 procesadoras son lideradas por mujeres, mostrando la evidencia de que si bien es cierto la mayoría de los empleados de las MIPYMES son hombres, pero son las mujeres que decido emprender en el negocio.

Tabla 15. Componente información referente al gerente. Descriptivo Años de experiencia en la gerencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
0-5	8	61.5%	62%
6-10	1	7.7%	8%
10 o más años	4	30.8	31%

Fuente: Elaborado por los autores

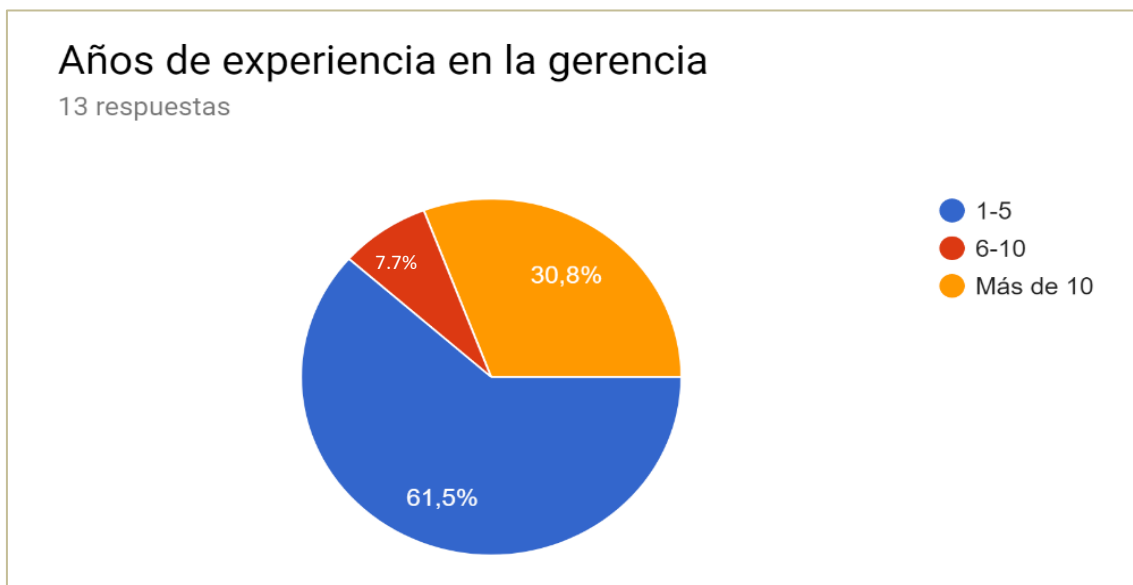


Figura 18. Años de experiencia en la gerencia.

Fuente: Elaborado por los autores

En los datos sobre los años de experiencia que poseen los gerentes de las MIPYMES se refleja que en un 61.5% se encuentran en un rango de 1 a 5 años,

el 7.7% se encuentra entre los 6 a 10 años, y el 30.8% poseen más de 10 años de experiencia en el ámbito de gerencia.

Con la finalidad de contribuir de forma positiva a este sector mediante una investigación personalizada se realiza el proceso de muestreo aleatorio simple, procesada por el SPSS cuya condición de azar es extraer un caso que representa el 10% de la población objeto de estudio, la cual queda representada por la MIPYME procesadora de lacto LA HABANA del cantón Chone.

Tabla 16. Características de la MIPYME seleccionada -La Habana

VARIABLES	CARACTERIZACIÓN
Años de servicios	10
Fuentes de financiamiento	Propio
Puestos de trabajo	1 – 5
Análisis estratégico	Misión, Visión, Objetivos, Valores
Cartera de productos "	Productos terminado
Jerarquía organizacional "	Nivel intermedio (gerentes y jefes)
Cantidad de trabajadores mujeres	2
Cantidad de trabajadores hombres	2
Rango de edad	29-39
Años en la organización	6 -10
Nivel académico	Superior
Zona	Urbana
Gerente	Dueño
Años de experiencia en la gerencia	Más de 10

Fuente: Elaborado por los autores

#### **4.1.2. SEGUNDA ETAPA. – IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS.**

Este procedimiento comienza con la creación de un grupo de expertos (**ver anexo 4**), donde se pudo obtener el nivel de experticia, el coeficiente de competencias y el coeficiente de conocimiento, cuyos resultados se detallan en la tabla 17:



Tabla 17. Caracterización de los candidatos para expertos

<b>Grado académico</b>	<b>Ocupación actual</b>	<b>Años de experiencia ocupación actual</b>	<b>Profesión</b>	<b>Años de experiencia en ejercicio de profesión</b>
Cuarto nivel (Ph. D)	Docente	14	Ingeniero comercial	14
Cuarto nivel (Magister en contabilidad)	Docente	24	Economista	27
Cuarto nivel (Doctor en ciencias administrativas)	Docente	13	Ingeniero comercial	3
Cuarto nivel (Magister)	Docente (coordinadora de carrera)	15	Directora de talento humano y docencia	25
Cuarto nivel (Magister)	Asesoramiento en capacitaciones y consultorías	10	Economista	10
Cuarto nivel ( Magister en proceso agroindustriales)	Docente	15	Ingeniero zootecnista	30
Cuarto nivel (Magister)	Docente	7	Ingeniero comercial / economista agrario	11
Tercer nivel	Gerente de microfinanza	10	Ingeniero en finanzas y relaciones comerciales	15
Tercer nivel (cuarto nivel en curso)	Jefe operativo y servicios banca	1	Economista	1
Cuarto nivel (Ph.d)	Decano	12	Abogado / licenciado	28
Cuarto nivel (Magister en gestión empresarial)	Gerente de microfinanza	7	Ingeniero en administración de empresas	15

Fuente: Elaborada por los autores

La Tabla 17 muestra las principales características de los 11 candidatos a expertos elegidos para el desarrollo de la investigación, mismos que en su mayoría cuentan con un grado Académico correspondiente a Cuarto nivel, con amplio conocimiento a nivel administrativo e investigativo y cuyo nivel de experiencia oscila entre los 10 a los 28 años, en la tabla siguiente se muestran los resultados correspondientes a los coeficientes Kc.

Tabla 18. Coeficiente de conocimiento (Kc)

Conocimientos Específicos	E. 1	E. 2	E. 3	E.4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11
Administración de empresas	10	9	10	10	10	8	10	9	9	10	10
Gestión del talento humano	9	9	10	10	10	6	5	9	8	10	9
Planificación estratégica	9	10	10	10	9	7	10	8	9	10	9
Comportamiento organizacional (CO)	9	10	10	9	9	9	8	9	8	10	9
Competencias generales	10	9	10	9	10	8	8	8	9	10	6
Sector agroproductivas procesadoras de lacteos	5	8	8	7	2	7	9	8	8	10	10
SUMATORIA	52	55	58	55	50	45	50	51	51	60	53
TOTAL Kc	<b>0,87</b>	<b>0,92</b>	<b>0,97</b>	<b>0,92</b>	<b>0,83</b>	<b>0,75</b>	<b>0,83</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>	<b>1,00</b>	<b>0,88</b>

Fuente: Elaborado por los autores

La tabla 18. Puntualiza los valores obtenidos en el coeficiente Kc, en cual el valor > 0,85 representa alta experticia en los temas investigados y alto porcentaje para que sean considerados a formar parte del grupo de expertos.

Tabla 19. Patrón estándar para calcular (Ka)

<b>Fuentes de argumentación o fundamentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
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 procesadoras de las Mipymes procesadoras de Lácteos	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Bravo (2018), Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos Lácteos Manabí – Ecuador.

Tabla 20 Coeficiente de argumentación (Ka)

<b>Fuentes de argumentación o fundamentación</b>	<b>E. 1</b>	<b>E. 2</b>	<b>E.3</b>	<b>E. 4</b>	<b>E.5</b>	<b>E.6</b>	<b>E. 7</b>	<b>E.8</b>	<b>E. 9</b>	<b>E.10</b>	<b>E. 11</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Su experiencia obtenida	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	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
Su conocimiento sobre el accionar de las procesadoras de las Mipymes procesadoras de Lácteos	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
<b>SUMATORIA (Ka)</b>	<b>0,95</b>	<b>0,85</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,95</b>	<b>0,85</b>	<b>0,95</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,85</b>

Fuente: Elaborado por los autores

En esta tabla se observan los resultados obtenidos en el coeficiente Ka de los profesionales seleccionados, para la conformación del grupo de expertos, donde  $> 0,80$  corresponde a alto nivel de conocimiento los profesionales al tema investigado.

Tabla 21. Coeficiente de competencia (K)

E.	Kc	Ka	K	VALIDACIÓN
1	0,87	0,95	0,91	SI CUMPLE
2	0,92	0,85	0,88	SI CUMPLE
3	0,97	0,75	0,86	SI CUMPLE
4	0,92	0,75	0,83	SI CUMPLE
5	0,83	0,95	0,89	SI CUMPLE
6	0,75	0,85	0,80	SI CUMPLE
7	0,83	0,95	0,89	SI CUMPLE
8	0,85	0,75	0,80	SI CUMPLE
9	0,85	0,75	0,80	SI CUMPLE
10	1,00	0,75	0,88	SI CUMPLE
11	0,88	0,85	0,87	SI CUMPLE

Fuente: Elaborado por los autores

Finalmente, la tabla 21 se observa que no se descarta profesionales de la bolsa, por ende, el grupo de expertos se conforma de 11 miembros, en razón que el nivel K ha cumplido con los valores de  $0.8 < K < 1$  techos propuesto por Carbonell Duménigo; Apud Jiménez Valero, B. (citado por Bravo, 2018 y Negrín 2003).

Posteriormente se desarrolló la metodología para determinación de las competencias en las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos, mediante dos fases (**ver anexo 5**), donde la participación de los expertos seleccionados permitieron obtener los resultados necesarios para la determinación de competencias, es así, que la base de competencias para el proceso de selección fue las competencias citadas en el Diccionario de Competencias de Alles (2015), esta establece 20 competencia organizacionales.

Posteriormente se estructuró el Test-Retest, logrando de tal manera la selección de competencias organizacionales necesarias en el sector agroproductivas de procesadoras de Lácteos, herramienta que fue entregada en diferentes periodos

de tiempos, y en dos formatos con la intención de asegurar la confiabilidad de la selección, evitando el (efecto de aprendizaje).

El primer formato correspondió preguntas dicotómicas (si o no), donde mediante la transformación cuantitativa “Sí” asume el valores de (1) y “No” el valor de (0) y la segunda utilizando la Escala de Likert para medir el grado de importancia , donde: (1) Sin importancia, (2) De poca importancia, (3) Medianamente importante, (4) Importante, Y (5) Muy Importante, que para efectos de análisis y la selección se unirá los valores obtenidos de “Importante” y “Muy importante” que representa la mayor relevancia, según el criterio de los expertos. A través de las siguientes tablas se muestran los resultados del desarrollo:

Tabla 22. Resumen datos obtenidos opción dicotómica.

COMPETENCIAS	FRECUENCIA	%
Compromiso	8	73%
<b>Ética</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Prudencia	5	45%
<b>Justicia</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Fortaleza	0	0%
Orientación al cliente	11	<b>100%</b>
Orientación a los resultados	7	64%
<b>Calidad del trabajo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Sencillez	3	27%
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Temple	4	36%
Perseverancia	6	55%
Integridad	8	73%
<b>Iniciativa</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

<b>Innovación</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Flexibilidad	5	45%
<b>Empowerment</b>	<b>10</b>	<b>91%</b>
Autocontrol	6	55%
Desarrollo de las personas	8	73%
<b>Conciencia organizacional</b>	<b>10</b>	<b>91%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 22 se detalla las competencias seleccionadas como son: Ética, justicia, orientación al cliente, calidad de trabajo, adaptabilidad al cambio, iniciativa e innovación, fueron elegidas a un 100% por los expertos; así como las competencias de empowerment y conciencia organizacional que fueron elegidas en un 91%, mientras que el restante de las competencias se encuentra en un rango del 0 al 73%, razón por la que no son consideradas de relevancia para las MIPYMES procesadoras de lácteos. A continuación, se demuestran los hallazgos de la Escalar Likert.

Tabla 23. Resumen datos obtenidos Escalamiento Likert.

COMPETENCIAS	1. Sin importancia	2. De poca importancia	3. Medianamente importante	4. Importante	5. Muy Importante	TOTAL
Compromiso	0	0	3	4	4	11
Ética	0	0	0	4	7	11
Prudencia	1	2	3	4	1	11
Justicia	0	0	1	3	7	11
Fortaleza	3	1	1	4	2	11
Orientación al cliente	0	0	0	1	10	11
Orientación a los resultados	0	1	2	4	4	11
Calidad del trabajo	0	0	0	5	6	11
Sencillez	4	2	1	2	2	11
Adaptabilidad al cambio	0	0	0	0	11	11
Temple	2	3	4	1	1	11

Perseverancia	1	2	1	4	3	11
Integridad	1	2	2	3	3	11
Iniciativa	0	0	0	3	8	11
Innovación	0	0	1	4	6	11
Flexibilidad	1	2	3	4	1	11
Empowerment	0	0	0	4	7	11
Autocontrol	0	1	3	5	2	11
Desarrollo de las personas	0	1	4	4	2	11
Conciencia organizacional	0	1	2	4	4	11

Fuente: Elaborado por los autores

La tabla 23. Muestra los valores obtenidos a la evaluación de las competencias realizadas por los 11 expertos, haciendo uso de la escala de Likert; para seleccionar las competencias organizacionales adecuadas, que deben de poseer las MIPYMES procesadoras de Lácteos.

En la siguiente ilustración estadística se muestra una comparación paralela de Resultados Dicotómica y Escala Likert.

Tabla 24. Comparación de resultados obtenido.

<b>Dicotómica</b>		<b>Escala de Likert</b>			
		1. Sin importancia 2. De poca importancia 3. Medianamente importante 4. Importante 5. Muy Importante			
<b>NO. de EXPERTOS:</b>	(SI = 1) (NO = 0)				
<b>11</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>FRECUENCIA</b>		<b>% TOTAL</b>
			<b>4. Importante</b>	<b>5. Muy Importante</b>	
Compromiso	8	73%	36%	36%	73%
Ética	11	<b>100%</b>	36%	64%	<b>100%</b>
Prudencia	5	45%	36%	9%	45%

Justicia	11	<b>100%</b>	27%	64%	<b>91%</b>
Fortaleza	0	0%	36%	18%	55%
Orientación al cliente	11	<b>100%</b>	9%	91%	<b>100%</b>
Orientación a los resultados	7	64%	36%	36%	73%
Calidad del trabajo	11	<b>100%</b>	45%	55%	<b>100%</b>
Sencillez	3	27%	18%	18%	36%
Adaptabilidad al cambio	11	<b>100%</b>	0%	100%	<b>100%</b>
Temple	4	36%	9%	9%	18%
Perseverancia	6	55%	36%	27%	64%
Integridad	8	73%	27%	27%	55%
Iniciativa	11	<b>100%</b>	27%	73%	<b>100%</b>
Innovación	11	<b>100%</b>	36%	55%	<b>91%</b>
Flexibilidad	5	45%	36%	9%	45%
Empowerment	10	<b>91%</b>	36%	64%	<b>100%</b>
Autocontrol	6	55%	45%	18%	64%
Desarrollo de las personas	8	73%	36%	18%	55%
Conciencia organizacional	10	91%	36%	36%	73%

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 24, se puede observar los valores totales obtenidos, por cada una de las competencias, mostrando apreciaciones de los expertos, y algunas variantes entre la selección de las competencias organizacionales.



Tabla 25. Selección de las competencias adecuadas

COMPETENCIAS	Dicotómica%	Escala de Likert %	Test-Retest
Compromiso	73%	73%	
Ética	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Prudencia	45%	46%	
Justicia	<b>100%</b>	<b>91%</b>	Aprobada
Fortaleza	0%	55%	
Orientación al cliente	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Orientación a los resultados	64%	73%	
Calidad del trabajo	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Sencillez	27%	36%	
Adaptabilidad al cambio	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Temple	36%	18%	
Perseverancia	55%	64%	
Integridad	73%	55%	
Iniciativa	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Innovación	<b>100%</b>	<b>91%</b>	Aprobada
Flexibilidad	45%	46%	
Empowerment	<b>91%</b>	<b>100%</b>	Aprobada
Autocontrol	55%	64%	
Desarrollo de las personas	73%	54%	
Conciencia organizacional	<b>91%</b>	73%	

Fuente: Elaborado por los autores

Finalmente, en la tabla 40. Se puede apreciar las competencias organizacionales seleccionada para las MIPYMES procesadoras de Lácteos; para su validación se realizó con 11 expertos especialistas en el área que poseen

un alto grado de conocimiento acerca del tema de investigación. Para la selección se consideró los criterios para la interpretación del coeficiente de confiabilidad Tavakol y Dennick (2011); DeVellis (2003); Streiner (2003); Nunnally y Bernstein (1994); Petterson (1994) y Nunnally (1987) por encima de 0.80 (80%) de Hernández et al (2014) p. 295.

Las competencias seleccionadas tomando en consideración la validez mayor al 80%, son las que se describen en el siguiente constructo:

Tabla 26. Constructo de competencias -sector MIPYMES procesadoras de lácteos

Nº	Competencias	DESCRIPCIÓN
Esenciales		
<b>1</b>	<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
<b>2</b>	<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
<b>3</b>	<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

- 4 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
- 5 Adaptabilidad al cambio** 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
- 6 Iniciativa** 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
- 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.

## 9 Conciencia organizacional

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.

Fuente: Recuperado de Alles (2015).

En la tabla 26 se encuentran detalladas las competencias organizacionales que fueron seleccionadas por los expertos dentro del diccionario de competencias propuesto por Alles (2015), para que sean aplicados en las MIPYMES de las procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí.

Continuando con el procedimiento de determinación competencias, para identificar las competencias organizacionales o esenciales para una MIPYME, se procede con el diagnóstico de los elementos de la filosofía en la agroproductivas LA HABANA que representa la muestra de la investigación, esta posee dichos elementos, sin embargo, no los tiene formalizados los autores bajo la supervisión de los propietarios del negocio, los describen en la siguiente tabla.

Tabla 27. Filosofía no formalizada que posee La Habana

Elementos de la Filosofía	Detalle
Misión	Somos una empresa 100% chonera que fabrica rompopo para la satisfacción y deleite del paladar humano de todos nuestros clientes, comprometidos siempre con la calidad, el servicio y responsabilidad social, teniendo un mejoramiento continuo siendo la mejor opción en esta rama de consumo, 100% artesanal sin conservadores y sin saborizantes artificiales, mostrando calidad en el producto que elaboramos.
Visión	Convertirnos en cinco años en una empresa líder en la producción de rompopo en el mercado nacional mediante el crecimiento, como empresa dando a conocer el producto a nuevos mercados destacando calidad y buen servicio al cliente que ofrece nuestro producto.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer productos de gran calidad, y de un sabor, exquisitos de tal forma que su demanda se encuentre en constante crecimiento.</li> <li>• Exportar sus productos a nivel mundial</li> </ul>

Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir los permisos establecidos por la ley para la exportación</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Innovación</li> <li>• Competitividad</li> </ul>
---------	---

Fuente: Propietarios de LA HABANA

Finalmente, para concluir con la etapa 2 del procedimiento de la investigación se presentó a la propietaria de La Habana las competencias elegidas por los expertos, con el fin de que entre ellas elija el grado de importancia que debe tener cada una para su aplicación dentro de la MIPYME y que vayan de la mano con su filosofía organizacional. Información que dio como resultado lo detallado en la siguiente tabla:

Tabla 28. Reconocimiento de las competencias por la propietaria de La Habana.

Competencias	1. Sin relevancia	2. De poca relevancia	3. Medianamente relevancia	4. relevante	5. Muy relevante	
Ética					X	Pertinente
Justicia			X			
Orientación al cliente					X	Pertinente
Calidad del trabajo				X		Pertinente
Adaptabilidad al cambio			X			
Iniciativa				X		Pertinente
Innovación			X			
Empowerment				X		Pertinente

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 28 la propietaria de acuerdo a su experiencia y a lo descrito en su filosofía determinó que las competencias indispensables para su MIPYMES son: ética, orientación al cliente, calidad de trabajo iniciativa y empowerment.

### 4.1.3. TERCERA ETAPA. – EVALUACIÓN LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCEDORAS DE LACTEOS.

En esta etapa se procedió a realizar la evaluación de competencias, para ello, el instrumento se sometió a la aprobación respectiva del grupo de expertos (**ver anexo 6**), adicional a las encuestas, el documento contiene una ficha de evaluación que tiene la finalidad de trasladar las respuestas de los encuestados a nivel real.

De acuerdo a lo establecido por el método Delphi, se aprueba el documento si el coeficiente de concordancia sea mayor que 0.7, y la fórmula para calcular el coeficiente de concordancia es:  $Cc=(1-Vn/Vt)*100$   $Cc=1-Vn/Vt*100$

#### Donde:

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

**Vn:** Cantidad de votos negativos

**Vt:** Cantidad total de votos

Tabla 29. Validación de instrumentos por los expertos.

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO		V	C=(1-
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – ENCUESTA		RJ N	Vn/Vt)*100
<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		11 0	1,00
<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

11 0 1,00

#### **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

11 0 1,00

#### **Calidad del trabajo**

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

11 0 1,00

#### **Adaptabilidad al cambio**

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

11 0 1,00

#### **Iniciativa**

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

11 0 1,00

#### **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.

11 0 1,00

#### **Conciencia organizacional**

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.

11 0 1,00

#### **VALIDACIÓN DE LA - FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (ALLES, 2015)**

11 0 1,00

---

Fuente: Elaborado por los autores

Como se observa en la Tabla 29, los instrumentos: encuesta y ficha de evaluación de las competencias organizacionales cumplen con las condiciones de los expertos, dado que todas tienen un nivel de concordancia de 1, por tanto, se procede con la aplicación de la encuesta, una vez aplicada se procede con la transformación de valores según la ficha aprobada, para evidenciar con mayor precisión el nivel de desarrollo.

Los resultados de la encuesta están representados en la escala Likert: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Algunas veces, 4. Frecuentemente, 5 Siempre, con la finalidad que los encuestados no manipulen los posibles resultados, toda vez, efectuados los análisis respectivos mencionada escala a través de la ficha toman una nueva valoración: 1. Nunca =0%; 2. Rara vez =25%; 3. Algunas veces 50%; 4. Frecuentemente = 75%; 5. Siempre=100%, información extraída de los fundamentos de Alles (2015).

A continuación, se muestran los descriptivos de las encuestas aplicadas a los integrantes de la MIPYME objeto de la investigación:



Tabla 30. Ética

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	1	50,0	50,0	50,0
	FRECUENTEMENTE	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los autores

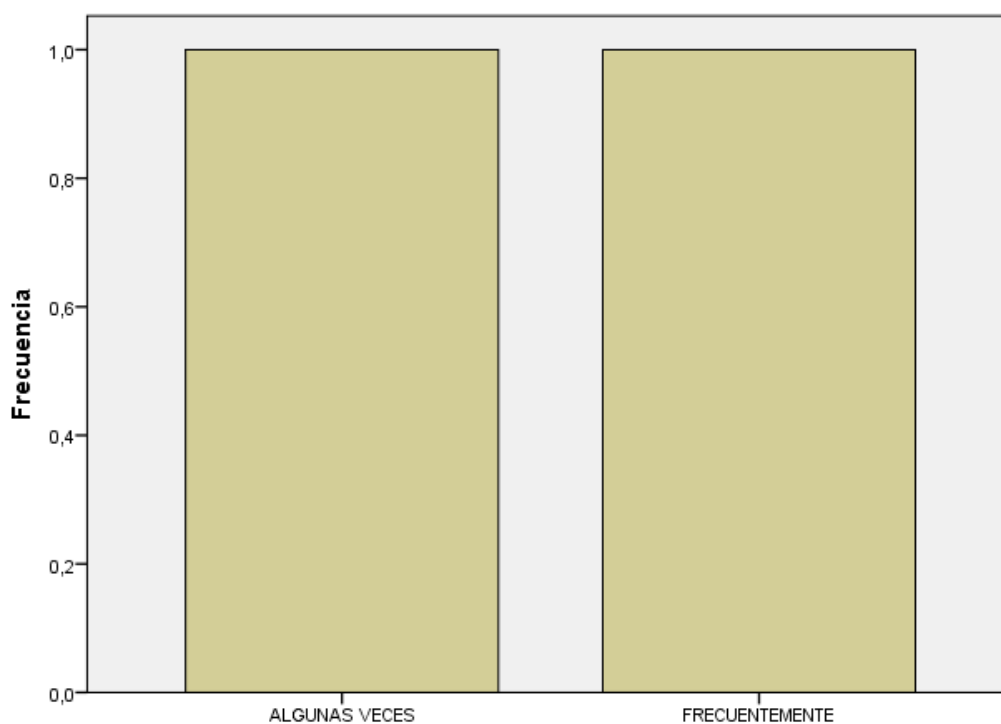


Figura 19. Ética

Fuente: Elaborado por los autores

La competencia Ética en la muestra de estudio, tiene un comportamiento de 50% frecuentemente y el otro 50% alguna vez ésta se hace presente en el desarrollo de las actividades.

Tabla 31. Orientación al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FRECUENTEMENTE	1	50,0	100,0	100,0
Perdidos	RARA VEZ	1	50,0		
	Total	2	100,0		

Fuente: Elaborado por los autores

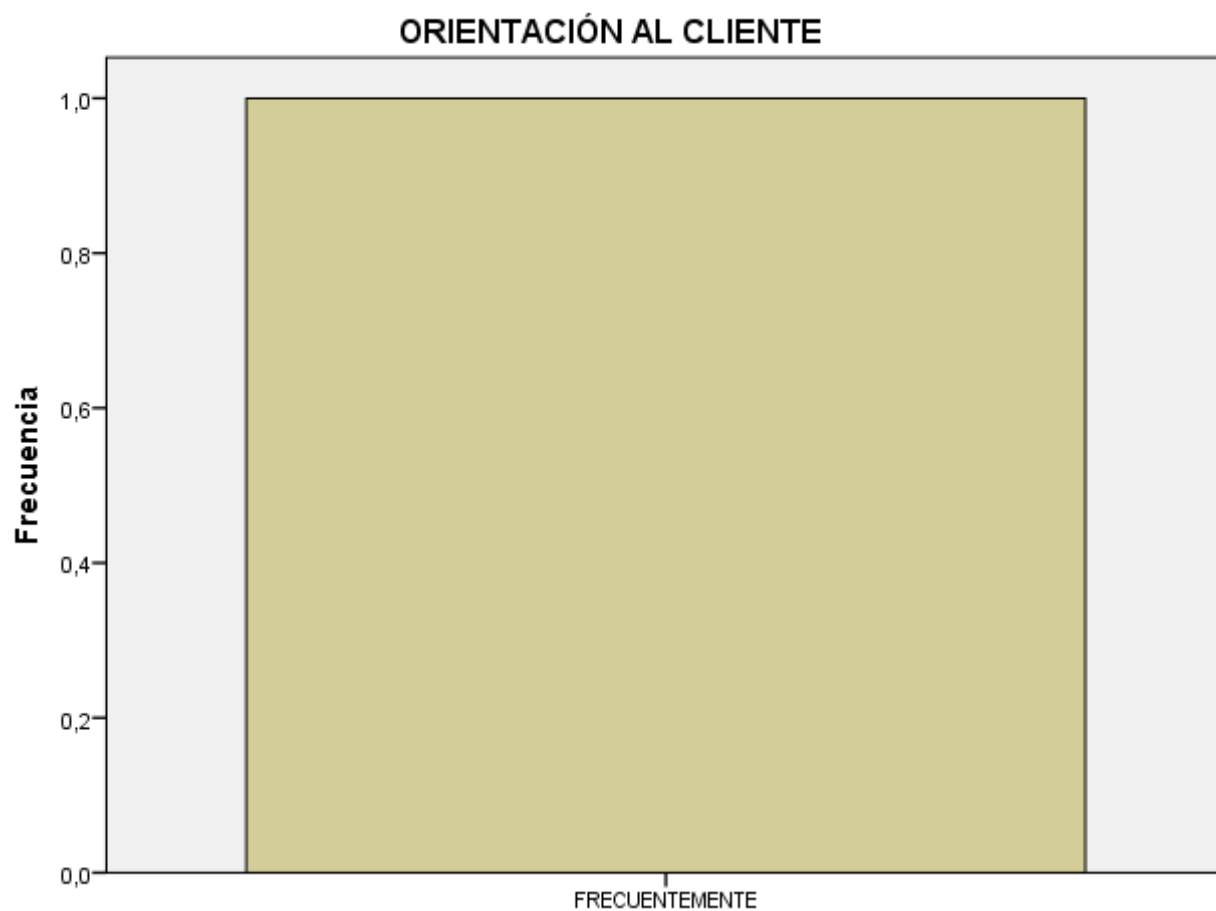


Figura 20. Orientación Al Cliente

Fuente: Elaborado por los autores

En lo que respecta a la competencia orientación al cliente, los miembros de la procesadora indican que frecuentemente la tiene presente para el desarrollo de sus labores.

Tabla 32. Calidad De Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	1	50,0	50,0	50,0
	FRECUENTEMENTE	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los autores

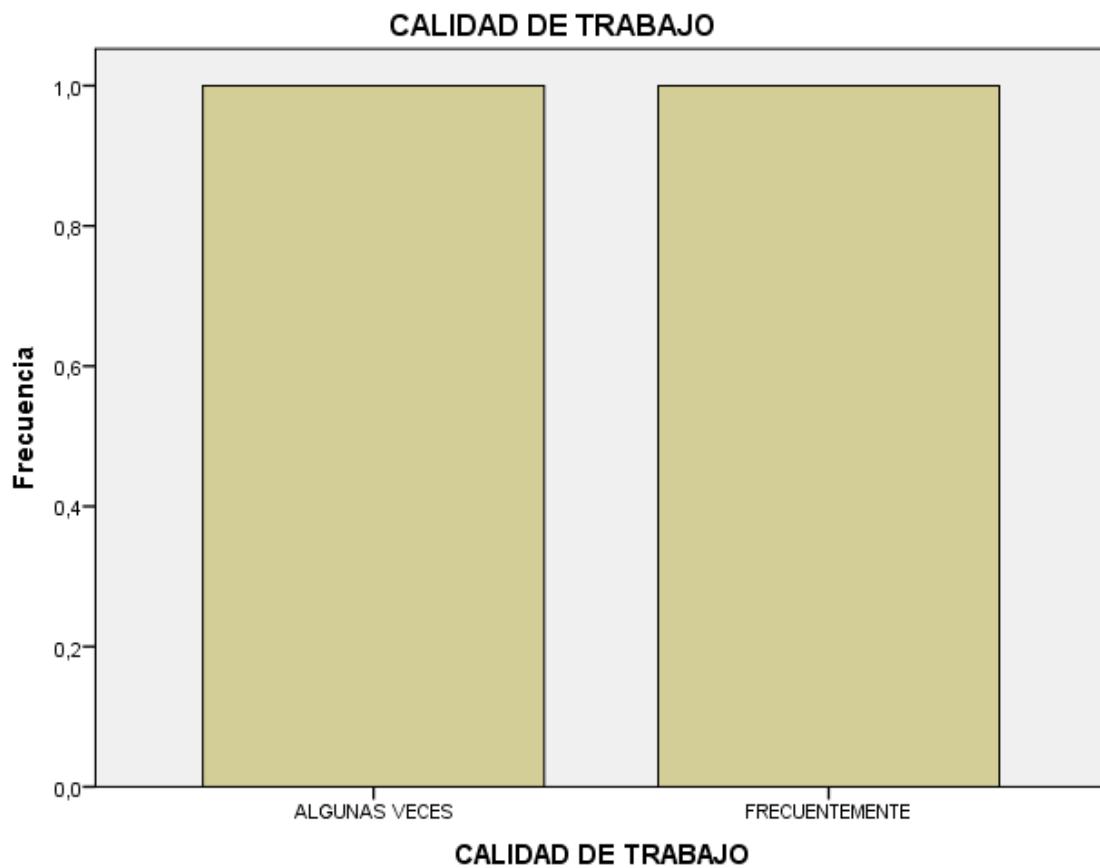


Figura 21. Calidad de trabajo

Fuente: Elaborado por los autores

Con relación a la competencia calidad de trabajo, los miembros de la procesadora indican que algunas veces y frecuentemente la tiene presente para el desarrollo de sus labores con un porcentaje de 50% respectivamente.

Tabla 33. Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	RARA VEZ	2	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por los autores

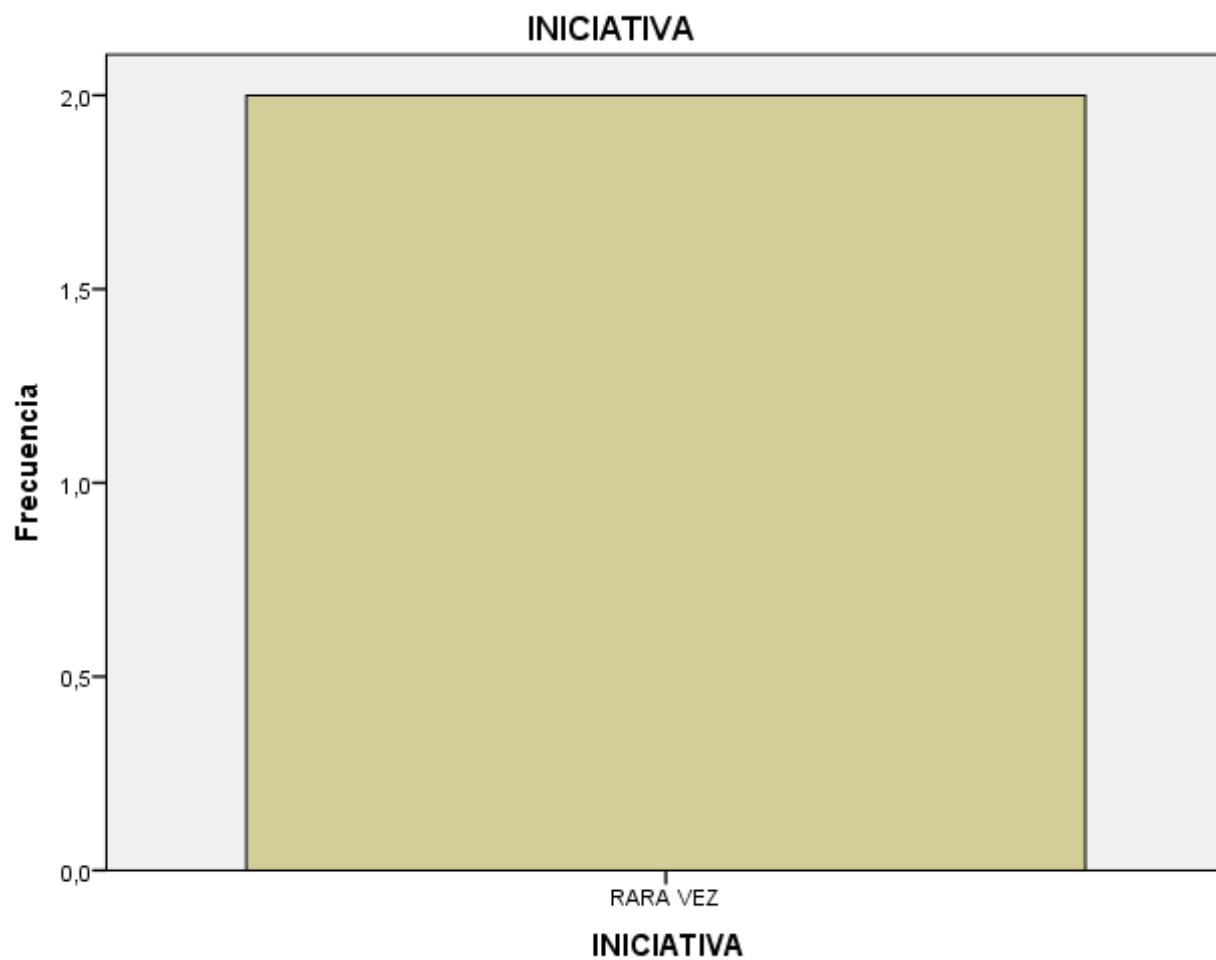


Figura 22. Iniciativa

Fuente: Elaborado por los autores

La competencia iniciativa, rara vez se tiene presente para el desarrollo de las actividades de producción y administrativas, es así que en porcentaje está representada por el 100%

Tabla 34. Empowerment

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	1	50,0	50,0	50,0
	FRECUENTEMENTE	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los autores

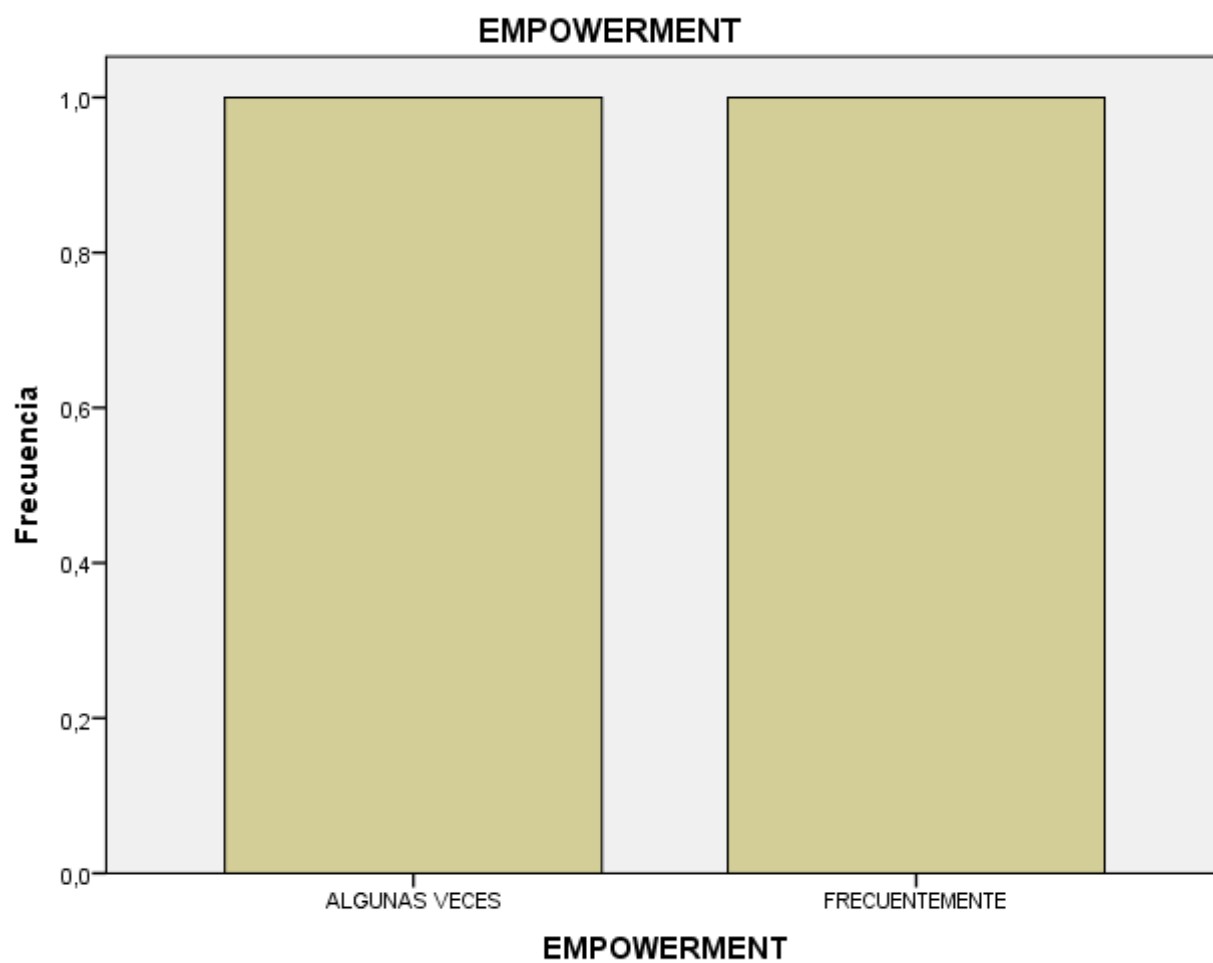


Figura 23. Iniciativa

Fuente: Elaborado por los autores

La competencia empowerment, la tiene frecuentemente y algunas veces presente en el desarrollo de la gestión operativa y administrativas con un porcentaje de 50% respectivamente.

La tabla que se detalla seguidamente, contiene la tabulación de los descriptivos, con base a los fundamentos de evaluación de Alles (2015), quien es una de los principales autores que dan rigor científico a la presente investigación.

Tabla 35. Ficha de evaluación – transformación de los descriptivos

Competencias	Aplica a al puesto de trabajo		Grado A	Grado B	Grado C	Grado 25%	No desarrollada
	SI	NO	100%	75%	50%	25%	0%
Ética	X			X	X		
Orientación al cliente	X				X		
Calidad del trabajo	X			X	X		
Iniciativa	X					X	
Empowerment	X			X	X		

Fuente: Elaborado por los autores

La tabla 35, representa la transformación de la escala empleada en la encuesta, debido a que este tipo de investigaciones son muy susceptibles de manipulación, por esa razón no es conveniente aplicar directamente la argumentaciones de niveles de desarrollo Alles (2015), es así, que mediante un análisis dichas respuestas de los encuestados toman una nueva valoración donde: 1. Nunca =0%; 2. Rara vez =25%; 3. Algunas veces = 50%; 4. Frecuentemente =75%; 5. Siempre=100%, permitiendo de esta manera obtener datos cuantitativos que facilitan un análisis del nivel real de desarrollo.

La Tabla 36. Ilustra de manera específica, que las competencias seleccionadas deben estar en un nivel de desarrollo del 100%, por referirse a competencias organizacionales, por ende, se efectúa un análisis de brechas para demostrar el grado de diferencia entre el nivel deseado, a fin de tomar medidas correctivas que contribuyan en alcanzar el nivel máximo de desarrollo empresarial.

Tabla 36. Análisis de Brecha

Competencias	Nivel de Deseado	Promedio Real	Brecha
Ética	100	62,5	37,50
Orientación al cliente	100	50	50,00
Calidad del trabajo	100	62,5	37,50
Iniciativa	100	25	75,00
Empowerment	100	62,5	37,50

Fuente: Elaborado por los autores

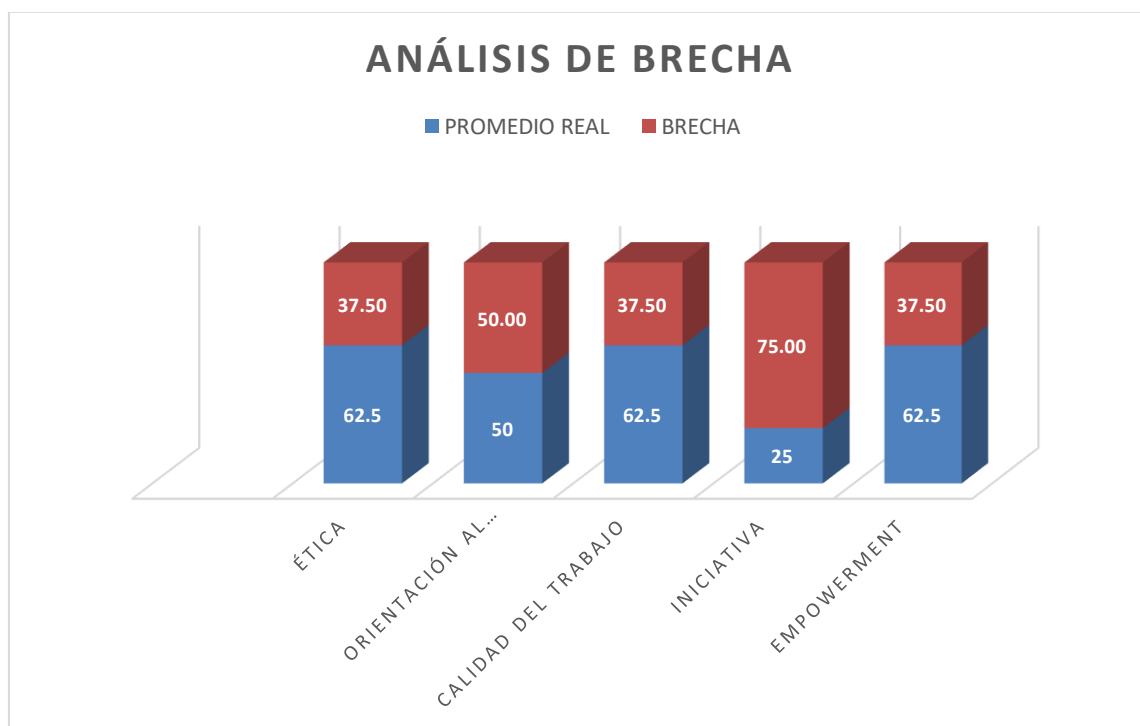


Figura 24. Análisis de brecha

Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo a lo expuesto por Alles (2014), las competencias organizacionales deben estar Altamente Desarrolladas, por tanto, con los resultados de la ficha de evaluación se identifica que en la MIPYME LA HABANA no están desarrolladas al 100%, existe una brecha entre el nivel deseado y el nivel real de la competencia ética 37,50%; de la competencia orientación al cliente 50%;

de la calidad del trabajo el 37.50%, de iniciativa 75% y con respecto a la competencia Empoderamiento con una brecha de 37,5%.

Continuando con el desarrollo de la tercera etapa, cuyo objetivo es conocer el proceso de reclutamiento del talento humano, se toman las preguntas 1, 2 , 3 y 4 de la entrevista realizadas a inicios de la investigación, mediante la siguiente tabla se describen las respuestas de la procesadora La Habana .

Tabla 37. Diagnóstico del proceso de reclutamiento del talento humano de LA HABANA

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Posee la empresa un manual de gestión por competencias, para favorecer la gestión del reclutamiento de Talento Humano dentro de la misma?	No
2	¿En qué factores se basa el proceso de selección aplican su empresa a la hora de contratar al personal?	Por experiencia
3	El personal que labora en la empresa, posee título profesional, o se encuentra capacitado para la función que ejerce	Solo uno de los trabajadores, el otro ejerce lo aprendido en la práctica
4	Considera usted, que la aplicación de las Competencias Organizacionales dentro de su empresa, favorecerá a la gestión del reclutamiento del Talento Humano, y porque?	SI, por que ayudaría al proceso adecuado de selección

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 37. Se logra constatar que la procesadora no lleva un adecuado proceso del reclutamiento del Talento Humano, en virtud a este resultado los autores proponen una ficha que facilite el proceso de reclutamiento del personal **(ver anexo 7)**



#### **4.1.4. CUARTA ETAPA. – PROPESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EN RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.**

Tomando como referencia lo propuesto por Ortiz y Vizcaíno (2019), se elaboró el manual de competencias para la agroproductivas del sector procesador de lácteos “La Habana”, con los siguientes contenidos:

- Presentación
- Antecedentes Institucionales
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Alcance
- Estructura Organizacional
- Catálogo de Competencias
- Ficha para el proceso de reclutamiento
- Ficha para el proceso de evaluación de competencias

En la presentación de manual de competencias se realiza una descripción sobre lo que una manual de competencias, conceptos que se presentarán Con base a lo citado en marco teórico de la presente investigación y clasificación de los puestos existentes en la procesadora de lácteos, mismo que servirá como ayuda para la gestión del Talento Humano.

En los antecedentes Institucional, se encontrará información referente a la empresa, para lo cual se aplicó una ficha a la propietaria de la empresa con el fin de recoger de la información. **(Ver anexo 8)**

Dentro de la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Objetivos y valores), se establecen los descritos por la MIPYME La Habana, misma que ya la tenía elaborados, mas no formalizados, razón por la que se procedió a formalizarlos.

El alcance del manual propuesto abarca a todos los estamentos de la MIPYME, la estructura organizacional es definida por los autores del presente trabajo, ya que La Habana no contaba con uno.

Catálogo de competencias, se presentarán a la propietaria las competencias con mayor relevancia que fueron elegidas por ella, con ayuda de las opiniones de los expertos, además se entregará una ficha, misma que servirá para futuros reclutamiento del personal para la MIPYME.

Concluyendo con las etapas de la investigación, se procedió a realizar la socialización y entrega del manual de competencias propuesto a la propietaria de la empresa, con la finalidad de que les sirva como instrumento, para el buen desempeño de las competencias organizacionales dentro de la procesadora de lácteo **(ver anexo 9)**.

## 4.2. DISCUSIÓN

Con la metodología empleada se logró determinar las competencias organizacionales para las MIPYMES procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí, por lo tanto, se puede enfatizar que es necesario recurrir en primera instancia a un proceso de caracterización, en la investigación de forma particular este marco un punto fundamental para el desarrollo de la investigación, donde las 13 procesadoras de lácteos que brindaron apertura fueron caracterizadas, investigaciones como la de Cedeño y Sacón (2016) Bravo (2018); Vélez *et al* (2019), emplearon el proceso de caracterización para recabar información referente al objeto de estudio, misma que, mediante la continuidad de la investigación resultan necesarias para el análisis de los resultados como datos base.

Por tanto, de manera particular se logró conocer los años de servicios que tienen las empresas, ubicación, cartera de productos, número de empleados, entre otros; así como, se constató que la mayoría de las procesadoras de lácteos investigadas, no poseen una filosofía organizacional completa con todos sus elementos y mucho menos formalizada en la mayoría de los casos. Como parte final de la primera etapa se realizó la elección de una MIPYME, para ello, en la presente investigación se utilizó un muestreo aleatorio simple procesado por el SPSS, brindando como muestra a la procesadora LA HABANA, para Otzen y Manterola (2017) en su investigación indica que el proceso para la definir el método ideal depende de las fortalezas y debilidades de cada método, por ende, las especificaciones técnica del muestreo aleatorio garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra.

Las competencias organizacionales identificadas para las MIPYMES del sector procesador de lácteos fueron: Ética, justicia, Orientación al Cliente, Calidad de Trabajo, Adaptabilidad al cambio, iniciativa e innovación, Empowerment y Conciencia Organizacional, para ello se empleó un modelo con base a lo propuesto por Vélez *et al* (2019), ya que dichos autores desarrollaron un trabajos investigativos con un enfoque similar y aquel procedimiento que tiene sus

indicios en Bravo (2018); Alles (2105) proporcionaron los hallazgos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados, dejando de tal manera demostrado que el procedimiento cumple con las expectativas de la investigación

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros, según la investigación de Beltran & Urrera (2013), es así, que esta investigación para el proceso de evaluación fue necesario seleccionar un MIPYME, cuyas competencias esenciales fueron: La ética, orientación al cliente, calidad del trabajo, iniciativa y empowerment, y mediante la aplicación de una encuesta y posterior análisis mediante SEGÚN Alles (2014) se denotaron las derivaciones del nivel de desarrollo con la finalidad marcar criterios de mejora para una futura evaluación del personal.

Como cuarta y última etapa de la investigación se procedió a elaborar una manual de competencia organizacionales, Ortiz y Vizcaíno (2019) en su investigación proponen una manual como estrategia de mejora para la gestión del talento humano en las empresas de todo sector., y este a su vez fue socializado con la propietaria de La procesadora de lácteos LA HABANA.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó la caracterización de 13 MIPYMES agroproductivas procesadoras de Lácteos de la Zona Norte de Manabí mediante esta herramienta se identificó que el 84.6% de los productos ofertados por la procesadoras de lácteos se venden en productos ya terminado, y el 84.6% de las mismas son financiadas con recursos propios, la participación de mujeres en este sector es representativa, la parte directiva la ejerce este género; entre el 69% al 77% de las MIPYMES investigadas poseen filosofía organizacional sin embargo no están formalizadas esto es una debilidad latente en todas la organizaciones del sector.
- La determinación de competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de Lácteos de la Zona Norte de Manabí se efectuó mediante la aplicación del procedimiento propuesto por Vélez, Murillo & Bravo (2019), una vez, aplicado este procedimiento se definieron un banco de 9 competencias organizacionales aplicables a la MIPYMES del sector : Ética, Justicia, Orientación al cliente, Calidad del trabajo, Adaptabilidad al cambio, Iniciativa, Innovación, Empowerment; de las cuales La Habana considera 5 como las competencias esenciales que le beneficiaron como estrategia de permanencias estas son: Ética, Orientación al cliente, Calidad del trabajo, Iniciativa, Empowerment.
- El procedimiento diseñado para la evaluación de competencias con base a lo propuesto por Alles (2015), demostró que la competencia iniciativa es la menos desarrollada obtenido una brecha del 75%; orientación al cliente se encuentra con una brecha de desarrollo del 50% y la competencia ética y empawerment son las más desarrolladas logrando una brecha del 37,5%.

- El Manual de Competencias facilitará la gestión del reclutamiento del talento humano, ya que formará parte de una herramienta idónea para contar con personal altamente calificado y preparado que contribuya al buen desarrollo de los procesos, impulsando el crecimiento de la empresa.

## **5.1. RECOMENDACIONES**

- Se exhorta a los propietarios de las procesadoras de lácteos, enfatizar en la formalización de la filosofía organizacional, ya que estas son consideradas la carta de presentación de las empresas que acompañados con las competencias son generadoras de valor agregado por el sector.
- Socializar el proceso de determinación de competencias en las demás MIPYMES procesadoras de productos lácteos, con la finalidad de que estas también fortalezcan su gestión y le permita permanecer por tiempos prologados en el mercado.
- Se recomienda aplicar continuamente proceso de evaluación de competencias como puntos de partida para el mejoramiento continuo de las Agroproductivos del sector objeto de estudio y demás sectores.
- Se recomienda realizar investigaciones que impulsen el desarrollo de este sector agroproductivo, en materia de gestión del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acero , J. (21 de Junio de 2018). *¿Qué es el método descriptivo?* Obtenido de <https://okdiario.com/curiosidades/2018/06/21/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Alles , M. (2009). *Diccionario de Competencias* . Buenos Aires : La trilogía .
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias la Trilogía Tomo 1*. Argentina: Granica S.A.
- Arcsa. (17 de 06 de 2019). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria* . Obtenido de Arsa clausura plantas de lacteos : <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-clausura-planta-de-lacteos-en-chone-por-incumplir-normativa-sanitaria/>
- Asamblea General del Estado. (23 de Mayo de 2013). *Carta Magna del Ecuador* . Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/temas-legales-y-laborales/742-carta-magna-de-ecuador-en-pdf>
- Asuad Sanén , N., & Vazquez Ruiz, C. (Agosto de 2014). *Marco lógico de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico.pdf>
- Barroso Hernández, Y. B. (2016). *Aplicación por la gestión por competencias en una institución del sector cultural Cubano*. *Revista Cubana de Ingeniería*, 39-47.
- Blanco Paredes, H. (2018). *Talento Humano en las Organizaciones*. Scielo.
- Bravo, T., & Sacón , J. (Mayo de 2018). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en comisariato cleymer del cantón bolívar*. Bolivar, Ecuador.
- Buján , A. (15 de 04 de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Estructura organizacional:

<https://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>

Beltran, N. & Urrea, D (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.* ( Tercer Nivel). Universidad escuela de administración de negocios ean especialización en gestión humana Bogota D.C.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>

Calderón , G., Naranjo , J., & Álvarez , C. (2010). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas Colombianas.* Bogotá, Colombia.

Camino, S., & Bermúdez , N. (22 de 06 de 2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación.* X- *Pedientes Económicos*, 2 (3), 46-72.

Camino, S., Reyes , A., Aparaes , D., Bravo , D., & Herrera , D. (2017). *Super Intendencia de Compañías, Valores de Seguros. Estudios Sectoriales:* Ecuador : Investigación y Estudios .

Canós , J., Valdés, J., & Zaragoga, P. (2003). *La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento.* Boletín de estudios economicos.

Carreón, J. H. (2017). *Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la colaboración organización en una Universidad pública de Huehuetoca. Centro de Mexico.* Invurnus, 9-17.

Carreón, J. H. (2017). Políticas de fomento empresarial y sus efectos sobre las percepciones de riesgo en caficultores de Xilitla, San Luis Potosí, centro de México. *Poesis*, 33-51.

Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones, evaluación del impacto organizacional.* Mexico : Red Tercer Milenio .  
Obtenido de



[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/económico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/económico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)

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>

CEPAL. (1988). *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Chacón , A., & Mora , D. (2019). *Caracterización técnica, productiva y comercial de las mipymes lácteas caprinas en costa rica*. *Nutrición Animal Tropical*, 20-53.

Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. *Pensamiento y Gestión* ISSN impreso 1657-6276, 33.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chuquín Yépez , H., Aquino Ruíz , E., & De La Cruz, E. (2016). Diagnóstico del manejo de la calidad de leche y del queso en la Provincia del Carchi. . *Shatiri: Sembrador* ISSN 1390-6925. , 153-168.

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>

Del Prado , J. (2014). *Técnicas de Investigación*. Obtenido de <http://www.informacion.com/blog/prevencion-riesgoslaborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-investigacion-la-entrevista-odialogo-con-el-trabajador/>.

- Del Romero , M., & Romero , E. (Abril de 2013). *Método Deductivo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/eulisesromero/documento-metodo-deductivo>
- Delgado, D., & Chávez , G. (2018). *Las pymes en el ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Observatorio de la Economía de Latinoamerica / Eumednet.
- Dessler, G. (2006). *Talento Humano*. Pearson Educación.
- Dios , I., Calmaestra , J., & Rodríguez , A. (2018). *Validación de la escala de competencias docentes organizacionales y didácticas para educadores*. RMIE vol.23 no.76, 52-55.
- Domínguez , M. (10 de mayo de 2012). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MARLEYBEL/observacin-12886913>
- EAE Business School. (4 de julio de 2014). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-6-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>
- El Diario Manabita . (30 de Abril de 2017). *Manabí aportó el 57% del PIB en el 2015*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/431400-manabi-aporto-el-57-del-pib-el-2015/>
- Escude, T., Catena , M., D Amato , L., & j, G. (01 de Julio de 2001). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/95190961/MIPyMES>
- Escuela Europea de Management. (8 de junio de 2016). *Obtenido de Cinco beneficios del sistema de Gestión por Competencias*: <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-de-personas-2/5-beneficios-del-sistema-de-gestion-por-competencias>
- Fernández , J. A. (2015). *Tipos de Investigación*. Obtenido [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/capitulos/466-6306szf.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/466-6306szf.pdf).
- García , J. (14 de septiembre de 2012). *Ambito Financiero*. Obtenido de Clasificación de empresas por tamaño: Pymes y MiPymes: <https://ambito-financiero.com/clasificacion-empresas-tamano-pymes-mipymes/>

- Gómez , N. (2014). *Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las PYMES en la ciudad de pasto*. Revista UNIMAR, 30-31.
- Gómez, A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. ISBN: 978-84-8143-911-3.
- González , A., & Muñiz, N. (2016). *Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias*. Ingeniería Industrial XXXVII (3), 266-277.
- González Colmenares , L. B. (04 de 2017). *Importancia de una Buena Gestión en el proceso de selección del Talento Humano en el Desarrollo de la Empresa*. Bogotá.
- Guirao , G. (2015). *Utilidad y Tipos de revisión de literatura* . ENE revista de Enfermería ISSN 1988 348X.
- Gutierrez , L., Rizo , R., & Rodríguez , F. (Enero de 2016). *Caracterización de las PYMES del sector lácteo y su contribución económica a la ciudad de Estelí, en el periodo 2015*. Nicaragua .
- Hernández , A., Medina , A., Nogueira, D., Negrin, E., & Leon , M. (2014). *La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias*. Dialnet, 193-200.
- Hernández , C. (2013). *Manual de funciones por competencias laborales* . ISHI INTERCOL.
- Hernández , S. (2014). *Metodología de la Investigación* . Obtenido de 6ta edición :[https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-roberto\\_Hernández\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-roberto_Hernández_sampieri.pdf)
- INEC. (31 de 10 de 2017). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>

- Jiménez , A. (2013). *Manual de descripción del puesto por competencias de la unidad de secretaría académica de la Universidad de la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad de las Americas .
- Lema , J. (Enero de 2019). *Gestión de Empresas*. Obtenido de <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Loya , J. (13 de 11 de 2019). *Google Forms: Una Herramienta que nos ayudará con las Encuestas*. Obtenido de <http://blog.continental.edu.pe/uc-virtual/una-herramienta-que-nos-ayudara-con-las-encuestas/>
- Luna González , A. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Madrigal , B. E. (2016). *Teoría y realidad en la administración del talento humano en las. Mercados y Negocios*, 1665-7039.
- Majad Rondón, M. A. (agosto de 2016). *Gestión del Talento Humano en Organizaciones*. *Scielo* , 40(88), 148-165.
- Marulanda , C., López , M., & López , F. (2016). *La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia* . *Información Tecnológica* , 03-10.
- Matamoros, M. B. (2014). *Competitividad de la MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos*. *Revista Científica De FAREN-Estelí*, 45-53.
- Ministerio del Trabajo . (Mayo de 2019). *Ministerio del Trabajo* . Obtenido de Empleo y Pensiones: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/perfiles-ocupacionales>
- Organización Internacional del trabajo. (2014). *Igualdad de género. Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción*. Costa Rica.

- Ortiz, D., & Vizcaíno, J. J. (Marzo de 2019). *Modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la empresa eléctrica regional norte*. Quito, Pichincha, Ecuador .
- Otzen, T& Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Revista Scielo. 35 -1. Recuperado en [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Pérez , J. (2012). *Metodo Inductivo* . Obtenido de <https://definicion.de/metodoinductivo/>
- Pobea Reyes , M. (2012). *La Encuesta*. Obtenido de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Pozo Ayala, M. F. (Junio de 2017). *Sistematización de la Experiencia del Diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo área de talento humano, en una Institución del estado, durante el periodo marzo - agosto 2016*. Quito , Pichincha , Ecuador .
- Programa de Gobierno. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017*. Montecristi.
- Quesada, J. (19 de 06 de 2016). *El financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-las-empresas-deben-estar-en-constante-cambio/VI6G44367REXXOSJTTRRDYYSVM/story/>
- Ramirez, E., & Dávila, E. (3 de 09 de 218). Validación de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional en mipymes. *Psicología desde el Caribe ISSN 2011-7485*, 22-44.
- Rodríguez , J. (2015). *Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una Universidad de Lima Metropolitana*. ISSN 2307-7999, 322.
- Saavedra G., H. C. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica*. Actualidad Contable Faces, 122-134.

- Samaniego , F. (2019). *Elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles Ocupacionales por Competencias en la Empresa FRANCO GRANDA DIMALVID CIA. LTDA.* Quito: Universidad Central del Ecuador .
- Santamaría, N &Hernández, V. (2016). *Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ong para la discapacidad fundación cuesta holguín.* Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/02.pdf>
- Sánchez , F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos .* Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez Sánchez , A., Hernández García , T. J., Martínez Muñoz , E., & Villegas González , E. (Junio de 2018). *Cultura orgaznizacional en microempresas activadoras del desarrollo local.* Margen N° 98.
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., & López Puig, P. (2015). *Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública.* Salud Pública ISSN 0864-3466.
- SRI. (20 de 11 de 2012). *Servicio de Rentas Internas .* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
- Tibaduiza , A. (2015). *Exploración conceptual entre talento y Psicomotricidad.* Bogota : Exploración Conceptual .
- Tobon , S., Guzmán , C., & Tobón , V. (2018). *Evaluación del Desempeño Docente en México: Del Proyecto de Enseñanza al Proyecto Formativo.* Atenas , 18-33.
- 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>

- Valdes Diaz , J., & Sánchez , A. (2012). *Las MIPYMES en el Contexto Mundial: sus particularidades en Mexico* . Iberofórum , 126-156.
- Vega , N. (2016). *Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional*. Educación Médica Superior, 627-638.
- 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)
- Vélez, J. Murillo, P, Bravo (2019) . *Determinación de competencias organizacionales en la MIPYMES agroproductivas del sector avícola de la zona norte de Manabí*. (Tesis de progrado). ESPAM MFL. Bolívar. Recuperado en <https://repositorio.espam.edu.ec>
- Zambrano Macías , L. A. (Noviembre de 2014). *Diagnostico del desarrollo de la MIPYMES y su aporte*. Calceta, Manabí , Ecuador: ESPAM .

## **ANEXOS**



## ANEXO 1. Base de datos otorgada por el ARCSA zonal 4

razon_social	categoria_establecimiento	Email	provincia	canton
SOTO CARLOS GIOVANNY	MEDIANA INDUSTRIA	carlosgiosoto@yahoo.es	MANABI	PEDERNALES
GARCIA COBEÑA LEONEL				FLAVIO
EDISON	MICROEMPRESA	leonelga53@gmail.com	MANABI	ALFARO
ARGANDOÑA GALARZA				FLAVIO
GRETA MARIA	MICROEMPRESA	greta_argandoa@yahoo.com	MANABI	ALFARO
ASOCIACION DE PRODUCCION AGROINDUSTRIAL PROLAC				
ASOAGROPOLAC	MICROEMPRESA	mariorosad20@hotmail.com	MANABI	CHONE
REYVER S.A.	MEDIANA INDUSTRIA	reyvers.a@hotmail.com	MANABI	EL CARMEN
CHAVEZ ZAMBRANO				
GABRIEL ENRIQUE	ARTESANAL	gabrielenriquechavez@gmail.com	MANABI	CHONE
ALCIVAR BRIONES KAREN				
ESTEFANIA	MICROEMPRESA	keabla@hotmail.com	MANABI	CHONE
ZAMBRANO SANTOS				
PAOLO ROBERTO	MICROEMPRESA	paoso_zambrano@hotmail.com	MANABI	BOLÍVAR
MACIAS MINAYA				
JEFFERSON VINICIO	ARTESANAL	jumm_9@hotmail.com	MANABI	EL CARMEN
MOREIRA MUÑOZ MARIA				
DEL CARMEN	ARTESANAL	maricar20604@hotmail.com	MANABI	CHONE
VELASQUEZ MURILLO LUIS				
DAVID	MICROEMPRESA	ludav007@gmail.com	MANABI	BOLÍVAR
VERDUGA LOPEZ ITALO				
FABIAN	MICROEMPRESA	verdugaitalo@gmail.com	MANABI	EL CARMEN
REYNA DAVILA FREDDY				
ANTONIO	ARTESANAL	freddyreynad@hotmail.com	MANABI	SUCRE
ORDOÑEZ ORDOÑEZ				
JACINTO TOVIAS	MICROEMPRESA	jacinordo@gmail.com	MANABI	CHONE
ANDRADE ZAMBRANO				
OTILIA DEL JESUS	MICROEMPRESA	otiliajdeaveiga@hotmail.com	MANABI	CHONE
AIZPRUA ZAMBRANO				
ANGELA NARCISA	MICROEMPRESA	nacha_angel@hotmail.com	MANABI	CHONE
VERA ZAMBRANO NARCISA				
MARIELA	MICROEMPRESA	mariela.vera@hotmail.com	MANABI	CHONE
ZAMBRANO ZAMBRANO				
LIANA BETHSABE	MICROEMPRESA	RMANCHIZO18@GMAIL.COM	MANABI	CHONE



## **ANEXO 3. Entrevista realizada a los propietarios de las MIPYMES procesadoras de Lácteos de la Zona Norte de Manabí**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**

#### ***Maestría en Administración de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas***

Entrevista realizada a directivos de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de lácteos de la Zona Norte de Manabí, previo a la Obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención: Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas.

**Autores:** Ec. José Wilfrido Bravo Alcívar e Ing. Rita Jaritza Muñoz Salgado

**Tema:** Determinación de las Competencias Organizacionales de las MIPYMES Agroproductivas procesadoras de Lácteos de la zona norte de Manabí.

( )

¿Posee la empresa un manual de gestión por competencias, para favorecer la gestión del reclutamiento de Talento Humano dentro de la misma?

Si ( ) No ( )

Considera usted, que la aplicación de las Competencias Organizacionales dentro de su empresa, favorecerá a la gestión del reclutamiento del Talento Humano, y porque?

Si ( ) No ( ) y por que

---



---



---

¿En qué factores se basa el proceso de selección aplican su empresa a la hora de contratar al personal?

Por recomendaciones ( )

Por títulos profesionales acompañados de la experiencias y capacidades demostradas ( )

Por título profesional ( )



Por experiencias ( )

¿El personal que labora en su empresa posee título profesional, o se encuentra capacitado para la función que ejerce?

Si ( ) No ( )

La siguiente ronda de preguntas corresponde a datos para caracterizar el sector agro productivo de organizaciones procesadoras de lácteos. (ficha de Caracterización)

### ANEXO 4. Ficha para identificación de expertos

 <b>ESPAMMFL</b> <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA          AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>		<b>PERFIL DEL EXPERTO</b>				 <b>Maestría en          ADMINISTRACIÓN          DE EMPRESAS</b> <small>Mención Gestión de Recursos y Mediana          Empresas Agroproductivas</small>				
		<b>TEMÁTICA: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE          LACTEOS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ</b>								
<b>DATOS GENERALES</b>										
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:						
<b>NIVEL DE CONOCIMEINTOS</b>										
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>										
<b>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 items</b>										
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adminstración de empresas										
Gestión del talento humano										
Planificación estratégica										
Comportamiento organizacional (CO)										
Competencias generales										
Sector agroproductivas procesadoras de lacteos										
<b>FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN</b>										
<b>INDICACIONES: Marquen con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar</b>										
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 procesadoras de lacteos										
Su intuición										
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>										
INVESTIGADORA			INVESTIGADORA			EXPERTO				
FECHA DE ENTREGA:						FECHA DE RECEPCIÓN:				

## ANEXO 5. Selección de Competencias

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

#### *Maestría en Administración de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas*

#### TESTE-RETEST (FASE I)

EXPERTO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Seleccionar las competencias organizacionales adecuadas, que deben de poseer las MIPYMES procesadoras de Lácteos.

Estimado Experto, con base al Diccionario de Competencias de Martha Alles (2015), se ha diseñado el siguiente Test-Retest, con un total de 20 competencias, cada una con su respectiva descripción, donde deberán marcar **Si** o **No**, para afirmar o negar la competencia que deben poseer las MIPYMES del sector objeto de estudio.

Nº	COMPETENCIAS ESENCIALES	DESCRIPCIÓN	SI	NO
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		
<b>3</b>	<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		
<b>4</b>	<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		
<b>5</b>	<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 valentías 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		
<b>6</b>	<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.		
10	<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		
11	<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. Empeña 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.		

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

*Maestría en Administración de Empresas mención*  
*Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas*

**GRADO DE IMPORTANCIA (FASE II)**

**OBJETIVO:** Seleccionar las competencias organizacionales adecuadas, que deben de poseer las MIPYMES procesadoras de Lácteos.

Estimado Experto, Con base al Diccionario de Competencias de Martha Alles (2015), se ha diseñado la siguiente matriz, que un total de 20 competencias, cada una con su respectiva descripción, a las cuales deberá señalar del 1 al 5 el grado de importancia que tiene cada una de ellas para su aplicación en las MYPYME procesadoras de Lácteos donde:

1. Sin importancia
2. De poca importancia
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Muy Importante

Nº	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
	<b>ESENCIALES</b>						
<b>1</b>	<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					
<b>2</b>	<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					
<b>3</b>	<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					
<b>4</b>	<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					
<b>5</b>	<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					
<b>6</b>	<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					
<b>7</b>	<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.					
<b>8</b>	<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					
<b>9</b>	<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					

14	<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					
15	<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					
16	<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.					
17	<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.					
18	<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 6. Validación del instrumento para evaluar las competencias

### ENCUESTA

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

*Maestría en Administración de Empresas mención  
Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas*

**OBJETIVO:** Seleccionar las competencias organizacionales adecuadas, que deben de poseer las MIPYMES procesadoras de Lácteos.

Con base al Diccionario de Competencias de Martha Alles (2015), y con ayuda de un grupo de experto se ha seleccionado 9 competencias que deben de poseer las MYPYMES procesadoras de lácteos, mismas de las cuales debe de señalar el grado aplicación de las mismas dentro de su empresa donde:

1. Nunca
2. Rara Vez
3. Algunas Veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

Nº	COMPETENCIAS ESENCIALES	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	<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					
<b>2</b>	<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					
<b>3</b>	<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					
<b>4</b>	<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					

5	<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					
6	<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					
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>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. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					

<b>9</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.				
----------	----------------------------------	--	--	--	--	--

**FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Competencias	Aplica a al puesto de trabajo		Grado A	Grado B	Grado C	Grado 25%	No desarrollada
	SI	NO	100%	75%	50%	25%	0%



## ANEXO 7. Ficha para el proceso de reclutamiento

		<h1>LA HABANA</h1>	
<b>FICHA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>			
<b>CEDULA:</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>			
<b>ÁREA:</b>		<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	
<b>CONTRATO</b>			
<b>TIEMPO PARCIAL</b>	<b>MEDIO TIEMPO</b>	<b>TIEMPO COMPLETO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS:</b>		<b>CUMPLIMIENTO</b>	
Ética			
Justicia			
Orientación al cliente			
Calidad del trabajo			
Empowerment			
Conciencia organizacional			
<b>APROBADO POR:</b>		<b>CARGO:</b>	

**FECHA:**

Versión:



## **ANEXO 9. Manual de competencias presentado y socializado a la propietaria de LA HABANA.**

### **1. PRESENTACIÓN**

En la actualidad las empresas e instituciones que desean sobrevivir en el mercado en el que operan, deben de estar a la vanguardia de la adquisición de nuevas tecnologías, abiertos a nuevas ideas e innovando sus productos y renovando los existentes, puesto que cada día los clientes se vuelven más exigente y para ello es indispensable enfocarse en el talento humano que posee la empresa, considerando que es este el motor principal para el buen funcionamiento de las mismas.

El presente manual de competencias organizacionales, se elaboró con la finalidad de que la propietaria de la MIPYME procesadora de lácteos La Habana, adopte las sugerencias que este contiene; ya que se proponen mejoras que parten de la información adquirida de la misma, gracias a la investigación realizada; con el único fin de contribuir a un mejor desarrollo de sus procesos de reclutamiento del talento humano.

### **2. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

La Habana es una empresa familiar que inició sus actividades productivas en el año 2007, pero por falta de capital y dificultad para conseguir los respectivos permisos de funcionamiento, pararon su producción o funcionamiento hasta el año 2010 donde retomaron el negocio.

La empresa está situada en el Cantón Chone, provincia de Manabí, dedicada a la elaboración y comercialización del servicio de bebidas específicamente la del Rompope, dirigida a un segmento de mercado del nivel socioeconómico en general, abarca a todos los consumidores en general ya que su valor se ajusta a la comodidad de todos, esto gracias a la experiencia de su propietaria María del Carmen Moreira, que ha pasado por diferentes estilos y técnicas de elaboración del rompope para así desarrollar su propio estilo.



Sus principales clientes son: Corporación la Favorita, Almacenes Tía, Oki Doki, la española y Chonepac.

### **3. MISIÓN**

Somos una empresa 100% chonera que fabrica rompopo para la satisfacción y deleite del paladar humano de todos nuestros clientes, comprometidos siempre con la calidad, el servicio y responsabilidad social, teniendo un mejoramiento continuo siendo la mejor opción en esta rama de consumo, 100% artesanal sin conservadores y sin saborizantes artificiales, mostrando calidad en el producto que elaboramos.

### **4. VISIÓN**

Convertirnos en cinco años en una empresa líder en la producción de rompopo en el mercado nacional mediante el crecimiento, como empresa dando a conocer el producto a nuevos mercados destacando calidad y buen servicio al cliente que ofrece nuestro producto.

### **5. OBJETIVOS**

- Ofrecer productos de gran calidad, y de un sabor exquisito de tal forma que su demanda se encuentre en constante crecimiento.
- Posesionarse en el mercado de los productos lácteos procesados
- Ampliar su cartera de productos
- Exportar sus productos a nivel mundial
- Conseguir los permisos establecidos por la ley para la exportación

### **6. VALORES**

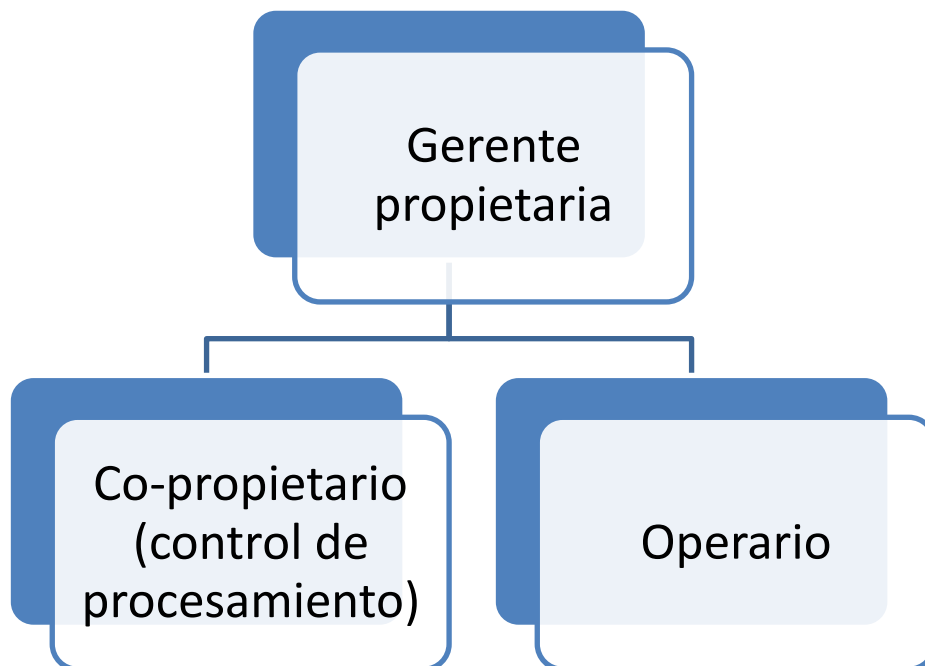
- Vocación de servicio
- Lealtad
- Responsabilidad
- Ética
- Innovación

- Competitividad

## 7. ALCANCE

El presente protocolo será aplicable a todos los puestos existentes en la procesadora de lácteos La Habana.

## 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## 9. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Adoptando el criterio de Chávez (2012) que manifiesta “Las empresas que usan la gestión por competencias enfrentan las exigencias del entorno con: alta competitividad, productividad y la capacitación continua”, por lo tanto a nivel empresarial la gestión por competencias es la estrategia de mayor uso con el fin de lograr resultados eficientes, y su así superar los cambios que se presentan; aquellas organizaciones que no implementen un buen manejo de la administración por competencias son propensas a cometer fallos que las perjudiquen, debido a la falta del personal apropiado en el puesto adecuado.

Ante lo expuesto se presenta las competencias que, bajo los resultados obtenidos en la presente investigación, se obtuvieron para que sean aplicadas en la MIPYME procesadora de lácteos La Habana.

Nº	COMPETENCIAS	CONSTRUCTO
1	<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
2	<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
3	<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

4	<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
5	<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.
6	<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.

## 9. FICHA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

		<h1>LA HABANA</h1>	
<b>FICHA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>			
<b>CEDULA:</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>			
<b>ÁREA:</b>		<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	
<b>CONTRATO</b>			
<b>TIEMPO PARCIAL</b>	<b>MEDIO TIEMPO</b>	<b>TIEMPO COMPLETO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS:</b>			<b>CUMPLIMIENTO</b>
Ética			
Justicia			
Orientación al cliente			
Calidad del trabajo			
Empowerment			
Conciencia organizacional			
<b>APROBADO POR:</b>			<b>CARGO:</b>

**FECHA:**

Versión: 1

## 10. FICHA DE EVALUACIÓN

Competencias	Aplica a al puesto de trabajo		Grado A	Grado B	Grado C	Grado 25%	No desarrollada
	SI	NO					
Ética	X		100%	75%	50%	25%	0%
Orientación al cliente	X						
Calidad del trabajo	X						
Iniciativa	X						

## ANEXO 10. Evidencias fotográficas

Foto 1. Aplicación de la ficha de caracterización y entrevista a la Lácteos Doña Oti, ubicada en el cantón Chone



Cumpliendo con lo planteado en el primer objetivo específico se procedió a la caracterización de las MIPYMES procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí, como son 13 las empresas visitadas, elegimos anexar la foto de la visita a una de ellas.

Foto 2. Razón Social



Foto 3. Productos





Foto 4. Empresa La Habana



Aplicación de la entrevista, para la elección de las competencias que deben de poseer los empleados de la procesadora de lácteos La Habana.

Foto 5. Productos



Con el fin de cumplir con el objetivo final de la tesis, se procedió a realizar la socialización del Manual de competencias a la propietaria de la procesadora de lácteos La Habana, MIPYMES que fue seleccionada por el muestreo aleatorio simple.

Foto 6. Socialización del Manual de Competencias



Finalmente se realiza la entrega y socialización del Manual de Competencias, mismo que contribuirá a la selección del talento humano de la MIPYME