



**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
EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE
PLÁTANO Y BANANO DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**

AUTORES:

**ING. WENDY TATIANA CHÁVEZ LOOR
ECO. FREDDY DAIMAN MENDOZA ZAMBRANO**

TUTORA:

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, PhD.

CALCETA, DICIEMBRE 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

Wendy Tatiana Chávez Loor y Freddy Daiman Mendoza Zambrano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
ING. WENDY T. CHÁVEZ LOOR

.....
EC. FREDDY D. MENDOZA ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido desarrollado por Wendy Tatiana Chávez Loor y Freddy Daiman Mendoza Zambrano, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, PhD.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por Wendy Tatiana Chávez Loor y Freddy Daiman Mendoza Zambrano, 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, PhD.

MIEMBRO

.....
EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN, PhD.

MIEMBRO

.....
CECILIA PARRA FERIÉ, PhD.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por haberme brindado la oportunidad de seguir forjando mis conocimientos estar al tanto de lo que sucede en el mundo actual, y de esta forma contribuir con mis conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje.

A mi Madre Alexandra Loor, quien con su fortaleza y admiración ha estado siempre ahí para mí, brindándome amor y confianza para cumplir cada uno de mis ideales, mil veces agradecida contigo porque me has apoyado en todo sentido en el que se puede apoyar a una hija.

A mi Esposo Ernesto Mendoza que también formo parte de este logro, quien con su amor y comprensión fue un impulso para seguir adelante.

A mi compañero de titulación Eco. Freddy Mendoza soporte de este trabajo de investigación, por su desempeño y esfuerzos entregados al mismo, y

A la Tutora Dra. C. Columbra Bravo Macías, por el seguimiento que nos brindó en cada etapa de este trabajo para la consecución de la misma.

.....

ING. WENDY T. CHÁVEZ LOOR

AGRADECIMIENTO

Con satisfacción de haber cumplido la meta académica, habiendo superado los obstáculos presentados en el transcurso de la investigación, quisiera agradecer a Dios por darme la oportunidad de enfrentar la vida y darme los elementos para seguir adelante.

Agradezco al cuerpo docente de la Maestría de Administración de Empresas Mención Pequeña y Mediana Empresa, en especial PhD. Ernesto Negrín Sosa y PhD. Evis Diéguez Matellán, PhD. Ileana Sarmentero, quienes impartieron conceptos que fueron útiles dentro de este trabajo de investigación.

A la Ing. Wendy Chávez por su colaboración y trabajo realizado, a nuestra tutora PhD. Columba Bravo Macías, por brindarnos una guía metodológica para alcanzar nuestra meta, a los miembros tribunal por sus sabias observaciones que permitieron mejorar nuestra investigación.

Agradezco también al cuerpo coordinador de la maestría en especial M. Sc. Wladimir Alexander Palacios y al equipo de asistentes por su asesoría y oportuna gestión en los trámites en los estudios realizados y a los compañeros de estudios por el intercambio de ideas y conceptos, en clases, sobre todo a la M.A.E. Yéssica Vélez y M.A.E. Silvia Murillo, por su colaboración en la construcción de los instrumentos de investigación.

Agradezco a mis compañeros de trabajo por su colaboración en la coordinación de aspectos laborales sin los cuales no hubiera sido posible culminar esta tarea.

.....

Ec. Freddy Mendoza Zambrano

DEDICATORIA

Dedico esta meta alcanzada a Dios el todo poderoso, a mis hijos y a mi Madre quienes han sido mi mayor bendición, mi fortaleza mi lucha del día a día y lo mejor de mi vida a quienes amo con todo lo que soy y por quien soy.

.....
ING. WENDY T. CHÁVEZ LOOR

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres: Prof. María Ramona Zambrano Alcívar y Prof. José Fredes Mendoza Laaz, a mis hermanas y hermanos, Rixiana, Melina, Paul, Marlon, Diana, David, a mis sobrinas y sobrinos, en especial a Antonio Luis (+), quien nos acompaña desde el cielo, y también a la Lic. Yessenia Espinoza Rojas por dar un impulso adicional en el cumplimiento de este objetivo.

.....

Ec. Freddy Mendoza Zambrano

TABLA DE CONTENIDO

Caratula.....	i
Derechos de autoría.....	ii
Certificación de tutor.....	iii
Aprobación del tribunal.....	iv
Agradecimiento.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Tabla de contenido.....	ix
Contenido de tablas.....	xii
Contenido de figuras.....	xiv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Capítulo I. Antecedentes.....	1
1.1.Planteamiento y formulación del problema.....	1
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1.Objetivo general.....	7
1.3.2.Objetivos específicos.....	7
1.4.Idea a defender.....	8
Capítulo II. Revisión bibliográfica.....	9
2.1. Las micros pequeñas y medianas empresas agroproductivas (mipymes).....	10
2.2. Competencias.....	11
2.3. Clasificación de las competencias.....	12
2.4. Gestión de las competencias.....	14
2.5. Competencias en la organización.....	15
2.6. Modelos teóricos de competencias.....	17
2.7. Niveles y definición de competencias en la organización.....	20
2.8 análisis y descripción de puestos por competencias.....	22
2.9. La gestión administrativa y las competencias.....	23

2.10. Métodos y técnicas para el desarrollo de las competencias	25
2.11. Evaluación del desempeño por competencias	26
2.12. Principios de la gestión por competencias	29
2.13. Características de empresas agroproductivas	30
2.14. Importancia económica de las empresa agroproductiva procesadora de plátano y banano.....	31
2.15. Modelo de gestión de competencias en las empresas procesadoras de banano y plátano.....	32
2.16. El proceso de reclutamiento del talento humano	34
2.16.1 la departamentalización de las actividades.....	35
2.16.2 el reclutamiento por competencias	36
2.17. Mapa estratégico y cuadro de mando integral	38
2.18. Principios básicos del mapa estratégico	40
Capítulo III. Desarrollo Metodológico	41
3.1. Ubicación	41
3.2. Duración del trabajo de investigación.....	41
3.3. Variables en estudio	41
3.4 tipos de investigación	42
3.5 métodos de la investigación	42
3.6 técnicas de la investigación	43
3.7 herramientas de la investigación.....	44
3.8 poblacion y muestra	45
3.9 procedimiento de la investigación	45
3.9.1. Fase 1: caracterización de las empresas mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de manabí	46
3.9.2 fases 2: selección de las competencias organizacionales de las empresas mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de manabí.....	47
3.9.3. Fase 3: evaluación de las competencias organizacionales de las mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de manabí.	47
3.9.4 fase 4: propuesta de manual de competencias como una contribución en la gestión de reclutamiento de las empresas mipymes procesadoras de plátano y banano.....	47
Capítulo IV. Resultados y discusión	49

4.1.Resultados	49
4.1.1. Desarrollo de la fase I - caracterización de las empresas mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano de la zona norte de manabí.....	49
4.1.2. Desarrollo de la fase II. Identificación de las competencias organizacionales de las mipymes bananeras y plataneras.....	60
4.1.3. Desarrollo de la fase III: evaluación de las competencias organizacionales de las mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de manabí.....	70
4.1.4. Desarrollo fase IV: propuesta de manual de competencias como una contribución en la gestión de reclutamiento de las empresas mipymes procesadoras de banano y plátano.....	91
4.2.Discusión	99
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	102
5.1.Conclusiones.....	102
5.2. Recomendaciones	103
Bibliografía	105
Anexos	111
anexo 1. Oficios de información y respaldo a agrocalidad.....	112
anexo 2. Base de datos inicial con información de agrocalidad y visitas in situ...	114
anexo 4. Guía de cuestionario para la ficha de caracterización.....	121
anexo 5 . Consolidado de ficha de caracterización de las empresas agroproductivas de plátano y banano	127
anexo 6. Resumen ficha de observación	132
anexo 7. Proceso conglomerados spss.	133
anexo 8. Proceso selección de competencias	137
anexo 9. Proceso spss selección de competencias.....	140
anexo 10. Ficha bibliográfica métodos no paramétricos.....	142
anexo 11 entrevista a los gerentes.....	143
anexo 12 ficha de evaluación.....	145
anexo 13 análisis de fiabilidad	149
anexo 14 cálculo de la muestra	150
anexo 15: hoja de trabajo de la tecnología alles grado de desarrollo	151
anexo 16: manual de competencias presentados.....	152
anexo 17. Fotografías, visitas y socialización de competencias	193

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Resumen conceptual de competencias.....	12
Tabla 2.2. Resumen de la Clasificación de las competencias.....	14
Tabla 2.3. Resumen de modelos teóricos de competencias	19
Tabla 2.4. Ejemplo de grado de competencia	21
Tabla 2.5: Ficha de evaluación de competencia	27
Tabla 2.6. UPAS condición jurídica de Manabí	31
Tabla 4.1. Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano por tipo de Organización.....	50
Tabla 4.2. Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano por tipo de Organización impresiones de visita in situ Cantón El Carmen	51
Tabla 4.3. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, aspecto humano y laboral	53
Tabla 4.4. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos	61
Tabla 4.5. Coeficiente de conocimiento KC	62
Tabla 4.6. Patrón estándar para calcular (Ka).....	63
Tabla 4.7. Coeficiente de Argumentación (k a)	64
Tabla 4.8. Coeficiente de Competencia k.....	65
Tabla 4.9. Estadísticos descriptivos de la selección de competencias.....	66
Tabla 4.10. Rango promedio	67
Tabla 4.11. Estadísticos de prueba	68
Tabla 4.12. Competencias y constructos para su evaluación	69
Tabla 4.13. Resumen de procedimiento.....	72
Tabla 4.14. Descripción de estratégica de la empresa.....	73
Tabla 4.15. Estadísticas de fiabilidad	74
Tabla 4.16. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación.....	75
Tabla 4.17. Competencias por número de personas y su grado desarrollo	76
Tabla 4.18. Nivel operativo brechas competencias organizacionales	81
Tabla 4.19. Brechas de competencias nivel Directivo	83

Tabla 4.20. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación conglomerado de pequeñas y mediana.	84
Tabla 4.21. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación conglomerado de pequeñas y medianas	84
Tabla 4.22. Datos relevantes para en análisis de competencias de empacadora de plátano	90
Tabla 4.23. Ficha de caracterización de la empresa. Resumen.....	94
Tabla 4.24. Detalle de descriptivo para el reclutamiento	97
Tabla 4.25. Planteamiento de cuadro de mando integral en función de las competencias	98
Tabla 4.26. Descriptivo de puestos de operarios empacadora de plátano estudiado	98

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1: Hilo conductor.	9
Figura 2.2: Las competencias en la organización.	17
Figura 4.1. Caracterización de empresas por estructura y tipo de producto.	52
Figura 4.2. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, análisis de género y localidad.....	54
Figura 4.3. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, análisis de directivos, valores en porcentajes.	55
Figura 4.4. Caracterización de las empresas por su aspecto estratégico.	56
Figura 4.5. Establecimiento de clúster por medio del dendrograma.....	58
Figura 4.6. Gráfica de los clúster con análisis factorial de componentes principales.	59
Figura.4.7.Porcentajes de comportamientos observados en instrumentos de evaluación. Nota Referencia escala Likert: 1 Nunca (E); 2 Rara vez (D) ; 3 A veces (C) ; 4 Muchas Veces (B); 5 Siempre (A) Elaborado: Por los Autores..	75
Figura 4.8. Porcentaje de personas por competencia y por nivel de competencias. Nota Grados de desarrollo: Nivel A= 100%; Nivel B= 75% ; Nivel C= 50% ; Nivel D= 25% Nivel E= Ausencia de competencia.....	77
Figura 4.9. Brechas de competencias a nivel empresarial.....	78
Figura 4.10. Brechas de competencias a nivel empresarial área administrativa.....	79
Figura 4.11. Brechas de competencias a nivel empresarial área de producción (campo empacadora)..	80
Figura 4.12. Brechas de competencias niveles medio de supervisión y control.....	82
Figura 4.13. Porcentajes de comportamientos observados en instrumentos de evaluación empresa conglomerado de empresas pequeñas. Nota Referencia escala Likert: 1 Nunca (E); 2 Rara vez (D) ; 3 A veces (C) ; 4 Muchas Veces (B); 5 Siempre (A)..	85
Figura 4.14. Porcentajes de personas por competencia y su nivel de desarrollo. Nota Grados de desarrollo: Nivel A= 100%; Nivel B= 75% ; Nivel C= 50% ; Nivel D= 25% Nivel E= Ausencia de competencia.	86
Figura 4.15. Brechas por competencias en empacadora de plátano estudiada.....	87

Figura 4.16. Brechas por competencias en empacadora de plátano Área Administrativa.....	88
Figura 4.17. Brechas por competencias en empacadora de plátano Área Producción.	89
Figura 4.18. Análisis del reclutamiento y necesidad de manual de descriptivos por competencias.	93
Figura 4.19. Alineación de objetivos a las competencias.	95

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la zona norte de Manabí y tuvo como objetivo establecer las competencias organizacionales en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano. Se procedió a partir de lo recomendado por Bravo (2018), iniciándose con una investigación de campo para obtener la matriz de caracterización, aplicándose posteriormente conglomerados jerárquicos, de los cuales se tomaron muestras representativas. Por medio del método de expertos se realizó una identificación de las competencias organizacionales, las cuales fueron evaluadas con el método propuesto por Alles (2014), aplicándose ficha de evaluación e indicadores intangibles, obteniéndose las brechas de las competencias organizacionales. Por medio de una entrevista a los gerentes se realizó una alineación de la estrategia a las competencias organizacionales en el manual de reclutamiento. Con los métodos de inductivo y deductivo se establecieron las siguientes conclusiones: El 91% de las empresas investigadas son personas naturales, cuyo personal está conformado por un 82% de hombres. Se consideraron 10 competencias organizacionales. En la evaluación se detectaron brechas sobre todo en competencias como la innovación. Las competencias organizacionales como el respeto, compromiso responsabilidad y ética se encuentran en grado A. En competencias como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación eficaz, iniciativa, existe brechas significativas. Entre el 90 y 95% tiene formación primaria o secundaria, por lo que en la elaboración de los manuales y los perfiles de reclutamiento se debe considerar el nivel B en el grado de competencias organizacionales en los niveles operarios.

PALABRAS CLAVES

Competencia organizacional, reclutamiento de personal, innovación, responsabilidad, brechas.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the northern zone of Manabí and its objective was to establish the organizational competencies in the agro-productive companies that process plantains and bananas. We proceeded from what was recommended by Bravo (2018), starting with a field investigation to obtain the characterization matrix, subsequently applying hierarchical clusters, from which representative samples were taken. Through the method of experts, an identification of the organizational competencies was carried out, which were evaluated with the method proposed by Alles (2014), applying the evaluation form and intangible indicators, obtaining the gaps of the organizational competencies. Through an interview with the managers, the strategy was aligned with the organizational competencies in the recruitment manual. With the inductive and deductive methods, the following conclusions were established: 91% of the companies investigated are owned by natural people, whose staff is made up of 82% men. 10 organizational competencies were considered. In the evaluation, gaps were detected, especially in skills such as innovation. Organizational competencies such as respect, commitment, responsibility and ethics are in grade A. In competencies such as leadership, teamwork, effective communication, initiative, there are significant gaps. Between 90 and 95% have primary or secondary training, so in the manual's preparation and recruitment profiles, level B should be considered in the degree of organizational competencies at the operative levels.

KEY WORDS

Organizational competence, personnel recruitment, innovation, responsibility, gaps.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El diseño de perfiles laborales y la forma como determinar y desarrollar las competencias es una de las problemáticas sustanciales en la gestión del talento humano (Fernández, Vázquez, Dujarric, Díaz, y Soto, 2015), y como lo manifiesta Becker (citado en Pérez y Castillo, 2016) la educación y la formación son claves para el aumento de la productividad de las empresas.

El enfoque de las competencias en la gestión de talento humano se refería inicialmente a los aspectos éticos que estaban relacionados con el acceso y manejo de información sobre todo como en los casos de las empresas: Enron y Arthur Andersen, donde la falta de ética generó un importante problema económico (Alles, 2014). Este ejemplo establece la necesidad de una gestión por competencias en todos los niveles de las empresas, puesto que la falta de competencias en valores no solo que afecta a los resultados de la empresa, sino que pueden significar el cierre de las actividades empresariales.

Los desequilibrios entre tecnologías y competencias de las principales empresas del mundo presentan problemáticas que han creado una serie de contrariedades entre los cuales tenemos afectación a los consumidores por productos tóxicos, contaminación y afectación a la naturaleza por el abuso de semillas transgénicas, y así como la existencia de productos que afectan directamente a la salud, situaciones que se han traducido en demandas millonarias ya sean por consumidores o por estados. Por lo anterior las competencias a través de principios éticos como: generar bienestar, autonomía, equidad y equilibrio ambiental, son un elemento que permitirá la compostura entre bienestar social y rendimientos económicos (Rodríguez, 2013). Para que las empresas logren desarrollar competencias dentro de sus

organizaciones es necesario empezar con procesos de reclutamiento de personal que implique la presencia de valores y capacidades permitan la gestión de estas competencias organizacionales.

Los estudios para la evaluación de las competencias ofrecen un problema teórico en la aplicación de los cuestionarios de investigación. Problema que necesita nuevas experiencias para la viabilidad del modelo de competencias en las empresas agroproductivas, y tener formas de reducir los criterios de subjetividad en la determinación de las competencias, las cuales son un conjunto de capacidades para afrontar los retos éticos de la contaminación y riesgos alimentarios antes citados (Aguado, González, Antúnez, y De Dios, 2017).

En la actualidad existe la necesidad de formación en competencias y como también se deducen de la observación de problemas concretos como la contaminación, el calentamiento global, la escasez relativa de alimentos y recursos entre otros. En donde se determina que se está frente a necesidades de formación reactivas, por lo tanto, también existen carencias de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en tal caso se está ante necesidades de formación proactivas que capacitan al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, la actividad y el sector al que se describan (Barreto y Azeglio, 2013).

En las empresas donde el factor humano, tiene una participación decisiva en todos los procesos como: la producción, servicio, ventas, gestión financiera, entre otros, la gestión por competencias, toma mayor relevancia, es decir, en las pequeñas empresas donde su actividad depende de los valores y conocimientos técnicos de los empleados. Por ejemplo, el análisis del liderazgo como una competencia que permite un desempeño superior en las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) latinoamericanas ratifica la necesidad de enfocar el problema de diagnosticar las

competencias para potenciar su desempeño económico y social (Palma, Cevallos, y López, 2017).

Dentro del entorno empresarial agroproductivo, donde el factor humano, a través de sus competencias, y una adecuada estructura organizativa, permiten enfrentar problemas en lo referente al ámbito laboral, proporcionando un ambiente propicio en donde todos los comportamientos sean evaluados y tengan una participación representativa dentro de la organización. Estos problemas productivos están relacionados con la necesidad de captación y desarrollo de competencias en las empresas (Fernandez y Martos, 2013).

El problema del reclutamiento y evaluación de los recursos humanos en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, se han enfocado desde la perspectiva del cumplimiento o no, de actividades, con el fin de cumplir indicadores de gestión de calidad, sin embargo, no enfoca la necesidad de que competencias son las necesarias para mejorar el desempeño de la empresa (Romero, Campuzano, y Chávez, 2018).

En el Ecuador el sector bananero presenta en algunos casos dificultades en la productividad con el manejo de los costos y mano de obra, esto se debe a la falta de aplicación de técnicas y capacidades en los cuidados fitosanitario y de cultivo, que se da por la falta de una adecuada gestión por competencias ya sea en la selección, desempeño y desarrollo (Montero, Sumba y Salvador, 2015). La gestión por competencias tiene un amplio margen de aplicación y estudio en las pequeñas y medianas empresas agroproductivas donde el recurso humano es vital en cada uno de los procesos, ya sea por conocimientos específicos, o por ser parte vital de los procesos que no está automatizados.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), actualizados al año 2015, en la provincia de Manabí, existen 67.891 empresas de las cuales el

93,9 % son microempresas (Baque, Baque, Chiquito, y Baque, 2018), donde se manifiestan problemas de precarización del trabajo. En la zona rural los hogares tienen a complementar sus ingresos con trabajos temporales en empresas primarias exportadoras como cacao, banano y camarón, entre otros, por lo tanto, es necesario el desarrollo de competencias para mejorar la competitividad de las empresas y el bienestar social de los trabajadores.

Al tener las características de incluir al recurso humano y sus competencias en sus procesos productivos de una forma determinante en la producción, las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, revelan la problemática de determinar a las competencias organizacionales, de igual manera como se ha evidenciado en estudios de empresas, donde el recurso humano aporta con un factor diferenciador dentro de una industria o sector (Rubio y García, 2015).

La problemática de como las competencias organizacionales son un factor de desempeño económico de la empresa, es complementaria con la necesidad de establecer una planificación estratégica para optimizar el potencial de los recursos humanos, económicos financieros (Mora, Vera, y Melgarejo, 2014).

Históricamente las empresas procesadoras de banano y plátano, tienen unas de las mayores aportaciones en comercio exterior y producción nacional, por ejemplo las exportaciones del cultivo de banano, café y cacao, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, en el año 2016 suma USD 1,292,189 millones (737 millones exportaciones de banano del tercer trimestre del 2018), con una participación en el total del Producto Interno Bruto (PIB) de 1,80%, en el que se evidencia en el año 2016 un decrecimiento del 0.5% respecto al año 2015, donde se resalta la necesidad de mantener y mejorar la actividad de este importante sector a través de la determinación de las competencias. Así mismo es necesario contribuir al mejoramiento de este sector donde como referencia del último censo nacional

agropecuario se cuenta en la provincia de Manabí con 2977 unidades productivas dedicadas al cultivo del banano y 9624 al cultivo de plátano.

Ante la problemática expuesta se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir a un mejor reclutamiento del personal en las empresas procesadoras de plátano y banano de la zona norte de Manabí a través de las competencias organizacionales?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar las competencias organizacionales, a través de la evolución de procesos orientados al reclutamiento de personas, con el propósito fundamental de estar preparados ante nuevas tendencias competitivas del mercado global, permitiendo el surgimiento de innovadores enfoques que pretendan sustituir métodos tradicionales para diagnosticar el rendimiento en el trabajo, provocando que cada uno de los elementos que integran la organización deba moldearse y ajustarse óptimamente a dichos cambios.

La gestión de competencias es considerada un elemento de éxito en el ámbito económico de las empresas. Se conoce que el 80% de las empresas públicas de Inglaterra la utilizan, e incluso otros países como Francia cuentan con un balance de esta. En un estudio realizado a empresas españolas en el año 2011 se establece que de las empresas encuestadas el 43% de empresas financieras y 12% de empresas textiles tenían implementado la gestión por competencias (Guerrero, Valverde, Gorjup, 2013).

Así dentro del ámbito económico, la empresa agroproductiva manabita en la búsqueda de ser competitiva, necesita establecer competencias organizacionales para convertir a su capital humano, en el factor fundamental, para el desarrollo de

sus fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado y tener crecimiento que se sostenga en el tiempo.

En este sentido dentro del ámbito académico y de investigación es necesario contribuir con banco de competencias en la provincia de Manabí que permita un soporte para los estudios de los proyectos de investigación de la Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López. De acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir (2017), se menciona en el lineamiento del literal d. art. 15: Impulsar programas de investigación, formación, capacitación y actualización que respondan a las potencialidades y necesidades territoriales, promoviendo la inserción laboral de manera eficiente. (p.125), que surge de la necesidad expuesta en el diagnóstico del plan, donde se especifica a la gestión de competencias, como un instrumento, para desarrollar capacidades de resiliencia, competitividad y lograr un equilibrio del mercado laboral.

Además de lo indicado en el Plan Nacional del Buen Vivir, dentro del marco legal la Norma ISO 10015 sobre Gestión de Recursos Humanos, define competencia como: "Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño". (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENNA], Colombia, 2012). Con base a esta norma se establece que es necesario investigaciones referentes a las competencias, para contribuir en el mejoramiento de la gestión del talento humano y enmarcarla en estándares internacionales y al logro de los objetivos expuestos en su planificación estratégica de las empresas.

En el ámbito de la gestión administrativa, en el sector empresarial privado ecuatoriano se destaca la certificación en competencias, dentro del proyecto de la Federación Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), presentado en el 2003, proyecto que logró establecer normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) con enfoque en la gestión por competencias. Ejemplo que destaca la importancia de un estudio de competencias en las empresas para lograr

establecer aquellas que constituyan un factor de mejora en la gestión de talento humano, en las empresas objeto de estudio.

Dentro de los aspectos ambientales y sus desequilibrios por el impacto del alto grado de la tecnología que implica el desarrollo de competencias, para hacer frente a esta problemática, siendo la presente propuesta un aporte a las relaciones de la gestión por competencias con la gestión estratégica y los equilibrios del ambiente y las tecnologías agroproductivas.

En el entorno social el desarrollo de valores que busca la gestión por competencias en las empresas agroproductivas de banano y plátano espera aportar en él mejoramiento de las condiciones de vida de las personas relacionadas a esta actividad, resaltando que el compromiso y responsabilidad con el cliente implica también respeto por el medio ambiente y la sociedad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano 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 empresas MIPYMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí.

- Seleccionar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí.
- Evaluar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí.
- Proponer un manual de competencias, como una contribución a la mejora al proceso de reclutamiento de las MIPYMES procesadoras de banano y plátano.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la determinación de las competencias organizacionales en las empresas agroproductivas procesadoras de banano y plátano de la Zona Norte de Manabí, se contribuirá a la gestión del reclutamiento del talento humano.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este apartado se presenta el hilo conductor de los conceptos y definiciones para el análisis y ordenamiento de los temas (figura 2.1).

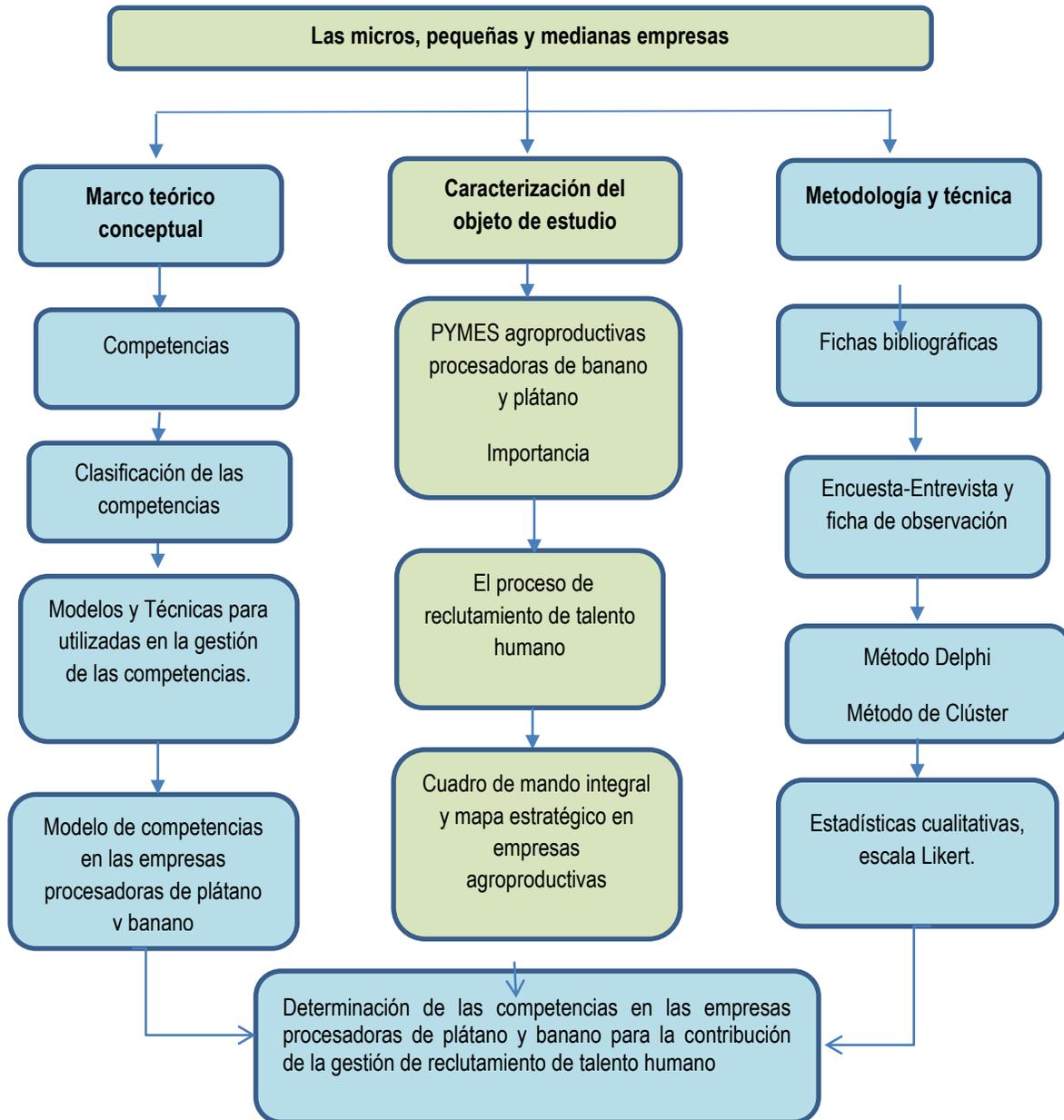


Figura 2. 1. Hilo conductor. Fuente: Los Autores

2.1. LAS MICROS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS (MIPYMES)

En el Código Orgánico de la Producción Comercio en Inversiones (COPCI) dada en el año 2013, las pequeñas y medianas empresas están definidas como persona natural y jurídica y que siendo una unidad productiva ejerce actividad de producción o servicio. En el artículo 106 del reglamento del COPCI, se define a la micro empresa a aquellas que tengan entre 1 a 9 trabajadores y tengan ingresos anuales brutos menores a \$100000. La pequeña empresa es aquella que tenga entre 10 y 49 trabajadores y que sus ingresos brutos anuales sean entre \$ 100001 y \$ 1000000. La empresa mediana abarca desde los 50 hasta los 199 trabajadores y que sus ingresos brutos anuales sean entre \$ 1000001 hasta \$5000000 (Ministerio de Producción, 2018).

Entre los factores que inciden en la competitividad de las MIPYMES se tienen, la gestión de cartera, cartera de productos, selección de tecnología y la gestión de recursos humanos. Entre estos aspectos se debe considerar que la capacidad de adaptabilidad al cambio influye directamente en el ciclo de vida de las pequeñas y medianas empresas (Ortega, Torrejón, Cuatepotzo, 2016). Capacidad de adaptabilidad que implica el desarrollo de competencias.

Por años la empresa agroproductivas sobre todo las de carácter exportador fueron un sinónimo de explotación, que así mismo construía un modelo de sociedad inequitativo. Con la apertura de los mercados, las nuevas tecnologías las empresas agroproductivas han cambiado de perspectiva, siendo ahora una fuente de valores culturales de un país que busca un mejor desarrollo económico, fundamentada en la equidad, aspectos afectivos y la creatividad (Córdoba, 2018), lo que implica un enfoque de competencias en las personas que forman a las empresas agroproductivas. Como se observa tanto la necesidad de adaptabilidad al cambio, así

como fundamentar una empresa en valores como en eficiencia y eficacia, establece que se debe definir el concepto de competencias organizacionales.

2.2. COMPETENCIAS

Las competencias son conceptualizadas “como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2013, p. 18). Por lo general los autores de competencias, las delimitan en el campo conductual, aunque hay autores que consideran a los conocimientos dentro de las competencias técnicas, siendo preferible diferenciar las competencias de los conocimientos.

El “conocimiento es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular materia o disciplina”. Por ejemplo, se puede tener conocimiento en la programación de software, pero se debe tener la competencia de iniciativa para aplicarlo en el área que le corresponde. Las competencias conducen a un comportamiento exitoso y los conocimientos son los que permiten cumplir con el desempeño (Alles, 2013).

Las competencias tienen componentes que se determinan como: el saber, que comprende los conocimientos; el saber hacer, que implica la aplicación de lo que se sabe; saber social, que se refiere a las relaciones sociales colaborativas y positivas; saber ser, que abarca imagen y coherencia; querer hacer para actuar con efectividad; y el poder hacer, por contar los recursos disponibles (Palomo, 2014).

Los norteamericanos Spencer L. y Spencer S. (citado por Garalloa, 2015) definen el término competencia como una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior, que se toma como un criterio de referencia, en un puesto de trabajo o situación”.

En la tabla N° 2.1 se establece el resumen conceptual de las competencias organizacionales.

Tabla 2. 1. Resumen conceptual de competencias

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS CONCEPTUALES	
Alles	2013	Personalidad	Elemento psicológico
		Comportamiento	Componente social medible
		Desempeño	Objetivo empresarial
		Grado de desarrollo	Gestión de recursos humanos
		Valores	Elemento que generan liderazgo y estrategia
Palomo	2014	Saber	Nivel cognitivo
		Saber hacer	Aspecto operativo
		Saber social	Relaciones humanas
		Saber ser	Identidad
		Querer hacer	Motivaciones
Spencer L. y Spencer S.	1993	Poder hacer	Recursos y capacidades
		Característica subyacente-efectividad-desempeño superior	Característica de la persona, que lo diferencia

Elaborado por: Los Autores.

Entre los elementos conceptuales descritos anteriormente se establece diferentes aspectos a los que se refiere las competencias organizacionales. Debido a las diversas definiciones y enfoques de las competencias, es necesario clasificarlas desde el punto de vista de la organización.

2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias en una organización se presentan en tres grupos: las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por área. La competencia cardinal aplica a todos los

miembros y representan la esencia que permite alcanzar la visión de la organización. La competencia específica aplica a un común, como un área o un nivel gerencial. (Alles, 2013, p. 25)

Existen diferentes grados de desarrollo de las competencias, requerido según la especialidad y el nivel que se tenga dentro de la organización. Los valores pueden ser incluidos en el modelo de gestión de competencias, valores como ética, prudencia, son considerados competencias cardinales. (Alles, 2013, p. 23)

Los valores se definen como las competencias cardinales y que son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización, y que la hacen diferentes de las otras organizaciones. Por tal motivo es necesaria incluirla en todos los niveles de una empresa (Alles, 2013).

Las competencias específicas gerenciales son las necesarias para el liderazgo de los miembros dentro de un colectivo común, área o equipos de trabajo. Las competencias específicas por área son las necesarias para el desarrollo de las actividades de un proceso o área (Alles, 2013).

En las empresas agroproductivas se establecen fortalezas organizacionales que comprenden a las competencias cardinales entre las que tenemos: el respeto al medio ambiente, la identidad de calidad de los productos agrícolas como el banano y plátano. Las competencias específicas están relacionadas con el querer hacer, el poder hacer, el saber hacer, son aquellas aptitudes y actitudes que permiten procesos de diferenciación en la calidad del producto en la cadena de valor dirigida hacia el cliente.

En la tabla N° 2.2. Se visualiza la clasificación de las competencias organizacionales.

Tabla 2. 2. Resumen de la Clasificación de las competencias

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	ELEMENTO A EVALUAR
CARDINALES	Valores de la organización para alcanzar los objetivos	Fortalezas que permiten a las personas un mejor desempeño
ESPECIFICAS GERENCIALES	Son las necesarias para el liderazgo de los miembros del equipo	Habilidades gerenciales que permiten obtener resultados a los equipos de trabajo
ESPECIFICAS POR ÁREAS	Son las necesarias para el desarrollo de las actividades de un proceso o área	Saber hacer- calidad costo

Elaborado por: Los Autores

Las competencias organizacionales por definición logran un mejor desempeño en las empresas agroproductivas, así como se observa en la tabla N° 2.2. Define las fortalezas, los elementos de liderazgo enfocados al logro de los equipos de trabajo, y los elementos de calidad que logran diferenciar a una empresa de otras.

Por lo anterior las competencias una vez clasificadas necesitan de una serie de herramientas para su gestión que implica su definición, evaluación y desarrollo para alcanzar resultados favorables en las empresas agroproductivas.

2.4. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para dirigir mejor una organización, se tiene la gestión por competencias puesto que alinea a las personas en pos de los objetivos empresariales, agregando valor a la empresa permitiendo relacionar el cuadro de mando integral en función de competencias. El modelo de gestión de competencias permite el cambio cultural actuando de una forma horizontal y vertical tanto, ascendente como descendente en la organización (Alles, 2013).

Las herramientas fundamentales para la gestión por competencias son el cuadro de mando integral, fundamentado en un mapa estratégico a partir de competencias. Estos elementos están relacionados con la planeación estratégica, a través de la misión, visión y valores los cuales se hacen realidad por medio de la administración de recursos humanos, siendo la gestión por competencias un modelo integral en la administración de empresas agroproductivas. Lo que genera una actividad positiva y colaborativa en los equipos de trabajo y comunicación eficaz y fluida a nivel de directivos.

Lo anterior implica una serie de valores y capacidades que a partir de la visión sean comunes en todas las áreas y la cual todos los trabajadores apliquen en sus actividades en la organización. Por esto es necesario identificar cómo funcionan las competencias en una organización.

2.5. COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

En la definición del modelo de competencias es de vital importancia el involucramiento de los directivos de la organización. La participación de los altos directivos permite el levantamiento de las competencias cardinales y específicas gerenciales. Para las competencias por área se necesita de la participación del nivel de directivos subalternos. “La gestión de competencias en la organización debe manifestarse en todas las actividades de la empresa, por medio de herramientas como: cuadro de mando integral, gestión del conocimiento, formación del liderazgo, evaluación 360°” (Alles,2013, p. 88).

De acuerdo con Jericó Pilar, en su obra “Gestión del Talento”, las capacidades, el compromiso y la acción, más el entorno organizativo que facilite la creación de valor a los profesionales generan el talento organizativo. En función de estos elementos se

capta y retiene el talento humano (Alles, 2014 b.). Las capacidades de las personas son analizadas desde los conocimientos, las destrezas, y las competencias. Las destrezas y conocimientos las podemos agrupar y la unión de esta más las competencias implican el talento humano de las organizaciones.

Las competencias pueden contribuir al cambio organizacional ya sea desde abajo hacia arriba en la organización a partir de los comportamientos de las personas, de lado a lado a partir de la transformación de los procesos, y de arriba hacia abajo a partir de la propuesta y conducción de los directivos (Alles, 2014).

En la administración de proyectos las competencias se denominan habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, que dependiendo del tipo de proyecto varían en importancia, puesto que las habilidades técnicas se refieren a las competencias de área, las habilidades conceptuales aplican a competencias que hacen referencia al liderazgo y a la planificación (Murcia, Diaz, Medellin, y Ortega, 2017). Las habilidades técnicas son muy importantes en los gerentes de primera línea, las habilidades humanas tienen importancia en todos los niveles de gerencia, y las habilidades conceptuales tienen mayor importancia en la alta gerencia (Mochón, Mochón, y Sáez, 2014).

En la figura N° 2.2. se establece como las competencias en la organización se relacionan con los procesos de la planeación estratégica, la gestión de talento humano y la aplicación de las herramientas de gestión como el cuadro de mando integral y el mapa estratégico.

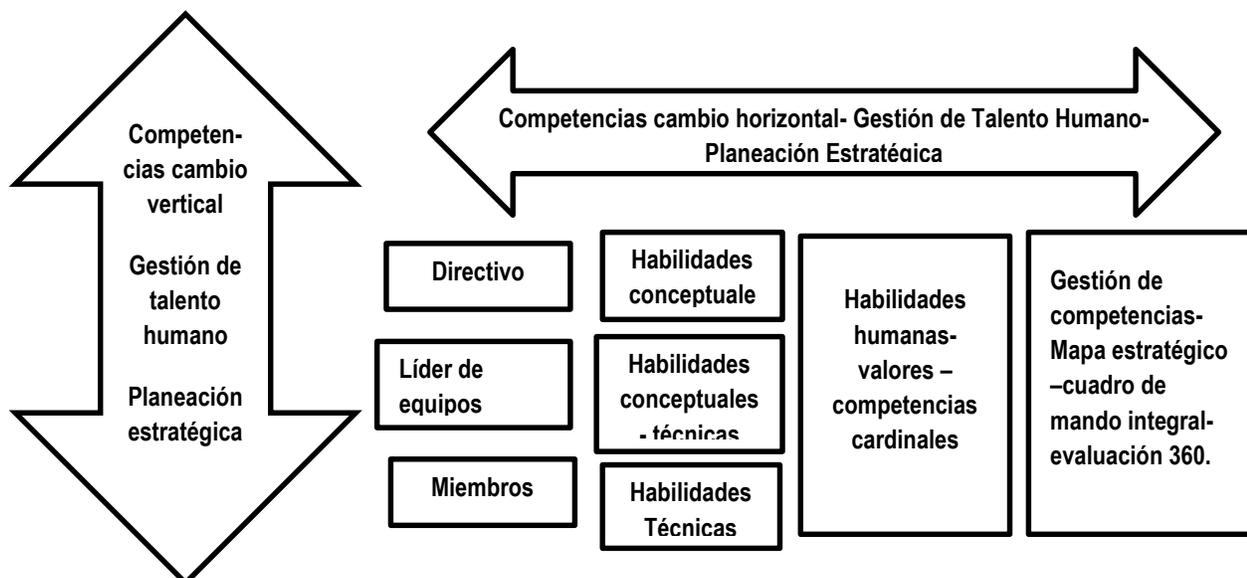


Figura 2. 2. Las competencias en la organización Elaborado por: Los Autores.

La gestión por competencias en una empresa necesita de un modelo teórico que fundamente los aspectos a considerar ya sea en un proceso de reclutamiento o un procesos de desarrollo de competencias.

2.6. MODELOS TEÓRICOS DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias se considera al conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Para el desarrollo de un modelo de competencias se deba iniciar desde la información estratégica, misión y visión, donde relaciona las competencias con los objetivos estratégicos, implica la reflexión con la máxima conducción para posteriormente y al final establecer los descriptivos de los puestos por competencias. Para llegar a los descriptivos de los puestos es necesario definir también los comportamientos esperados (Alles , 2013).

Los pasos iniciales para la gestión por competencias son:

- 1) Definición de las competencias en referencia a la estrategia y valores de la empresa.
- 2) Elaborar las definiciones de competencias, comportamientos y preguntas de evaluación.
- 3) Definir las competencias por puestos
- 4) Determinar las brechas.

El modelo de competencias una vez implementado comienza un proceso de selección por competencias a través de las entrevistas adecuadas para ello, se aplica una evaluación del desempeño con técnicas de 360°, fichas de evaluación, y busca el desarrollo de talento humano a través de los planes de carrera el codesarrollo, y coaching (Alles, 2013).

El modelo de competencias tiene algunas críticas, sobre todo por las técnicas de autodesarrollo y de individualización y subjetivación de los objetivos (Amigot y Martínez, 2013). Dentro de los modelos teóricos de competencias se observa que algunos modelos no integran el desarrollo de competencias dentro la organización. En otros casos tenemos que no se analiza la posibilidad de un desarrollo, y en otros solo se basa en la capacitación de conocimientos y habilidades. El modelo de competencias cardinales y específicas de Martha Alles permite relacionar la gestión interna de talento humano con la desarrollo de competencias por medio de la planeación estratégica, con el fin de alcanzar objetivos y lograr ventajas competitivas sostenibles. En la tabla N° 2.3. Se detallan los modelos y sus diferencias conceptuales:

Tabla 2. 3. Resumen de modelos teóricos de competencias

MODELO TEÓRICO	AUTOR AÑO	BASE CONCEPTUAL	ELEMENTOS
Competencias cardinales – Específicas	Alles (2009)	Competencias- Comportamientos- Desarrollo de competencias	1. Competencia- estrategia 2. Competencias- comportamiento 3. Competencias –puesto 4. Brechas
Competencias laborables	McClelland (1987)	Motivación y capacitación Motivación- prestigio Motivación pertenencia	Certificación Empleo Efectividad
Características- Conocimientos – Habilidades- Desempeño -	Spencer L. y Spencer S (1993)	Motivación-comportamiento Rasgo físicos Actitud Conocimiento Habilidades	Capacitación en conocimiento y habilidades como rasgos visibles
Dominio de competencias	Levy – Leboyer (1992)	Comportamiento que la persona domina	Stock de habilidades que la empresa relaciona y coordina
Habilidades innatas y adquiridas.	Lucía y Lepsinger (1997)	Estas aptitudes y características innatas se enriquecen con habilidades y conocimientos adquiridos	Se reflejan en los comportamientos
Competencias para la resolución de problemas	Jolis (1998)	competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales	Competencias del conocimiento, donde se combinan y resuelven problemas
Modelo de competencia estratégico	Boccalari (2004)	Identificar una competencia distintiva. Elaborar un programa para adquirirla, construirla. Distribuir la competencia en los mercados de la empresa y en sus productos	Lograr que los empleados y gerentes desarrollen la competencia distintiva

Elaborado por: Los Autores

Como se observa existen una serie de modelos de competencias que tienen enfoques que difieren en detalles como la inclusión o no de capacidades técnicas, al considerarlas como algo individual y no común en la organización, y sobre si son

innatas o desarrollables. Además, existen algunas coincidencias en lo referente a valores y capacidades personales que implican un mejor desempeño en las actividades. Es necesario estudiar los niveles y definición de las competencias para especificar el campo de investigación.

2.7. NIVELES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las competencias son definidas y presentadas en su grado o nivel establecido, siendo el recomendado el de cuatro niveles. Los NIVELES A-B-C-D- indican el grado de desarrollo de la competencia siendo “A”, el nivel más desarrollado y “D” del nivel mínimo.

Así mismo se deben definir los comportamientos y conductas observables, agregando un nivel cuando los comportamientos que indique la ausencia de competencias. Estas definen las características de la personalidad para el correcto desempeño de un puesto y los comportamientos son los indicadores que permiten la medición (Alles, 2013). Para la evaluación de las competencias también existen las preguntas para su diagnóstico en una entrevista.

Las principales competencias cardinales son: adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad del trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de los objetivos, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez, temple. En la tabla N° 2.4. Se estable un ejemplo para el grado de desarrollo de una competencia cardinal.

Tabla 2. 4. Ejemplo de grado de competencia

Liderazgo: “Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante

A: Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo, con el propósito de asegurar, una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo

B: Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.

C: Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo

D: Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante

Fuente: Alles, 2013 Diccionario de Competencia. La Trilogía. Página 157

Las principales competencias específicas gerenciales son: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio, visión estratégica.

Las específicas por área son adaptabilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, competencia del náufrago, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y

negociación, iniciativa, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo. (Alles, 2013). Para determinar las competencias de un puesto es necesario el descriptivo del puesto, la definición de esta y el grado de desarrollo para cada puesto.

2.8 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Los descriptivos de los puestos deben ser analizados desde el punto de vista de la gestión, para definir las competencias necesarias en cada uno de los procesos. Se analizan las tareas del descriptivo y relacionan con las competencias deseadas en cada puesto (Alles , 2013).

En los diseños de los puestos de trabajo se consideran las obligaciones laborales las cuales tiene un impacto psicológico, y unos resultados esperados. Los resultados son visibles y manifiestan el rendimiento laboral, mientras que los estados se ocultan en la mente de las personas, de donde, si no se procede apropiadamente el elemento humano no rendirá lo que corresponde (Steven, 2014)

La asignación de competencias se realiza por área, que oscilan entre 10 a 14, entre cardinales, específicas gerenciales, específicas por área, siendo las mismas en los puestos del área, pero con diferente grado de desarrollo. El grado de desarrollo de las competencias se realizará por medio del análisis de las tareas del puesto, donde se determinará si el grado es A, B, C o D (Alles, 2013).

Los puestos por área deben considerarse como un grupo común de tal forma que puedan asociar las mismas competencias específicas, vinculadas a los objetivos estratégicos de las áreas o procesos. Se debe dar el grado adecuado a cada competencia según indique los descriptivos de los puestos (Alles, 2010).

2.9. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LAS COMPETENCIAS

El proceso de selección, evaluación y desarrollo de las competencias en la gestión de recursos humanos incluye el aprendizaje y asimilación de nuevas ideas de parte de las personas. En la actualidad es necesario que las personas aprendan a aprender. Es decir que los empleados generen las capacidades para el autodesarrollo y la autoevaluación. La formación en competencias busca hacer más eficaces a las personas que forman parte de la empresa. Un mecanismo es un listado de competencias junto a un listado de experiencias que la desarrollen. (Alles, 2014 b).

Si bien es cierto, las competencias son las que han permitido generar valor agregado a los procesos organizacionales, y aunque no todas las competencias sean desarrollables, es importante que estas sean identificadas en los procesos de selección del personal como por ejemplo los rasgos de personalidad, los valores, habilidades y no pretender que mediante capacitaciones se pueda lograr cambios. Sin embargo, las competencias que son desarrollables son las de conocimientos, experiencias y algunas destrezas que con programas de capacitación se pueden desarrollar y potencializar (Gallego, 2000).

Inicialmente se consideraba competencias para la gestión de recursos humanos, el conocimiento del negocio, capacidad de realizar las funciones del área, la gestión del cambio, la credibilidad personal, la gestión de la cultura, desarrollador del talento. El

modelo de competencias implica para los profesionales de la gestión humana las siguientes: activista creíble, desarrollador de capacidades, innovador e integrador de la gestión humana, promotor del cambio, impulsor de la tecnología, agente estratégico (Sioli, Parra, y Müller, 2017).

En el caso de las MIPYMES, se presenta muy comúnmente un liderazgo carismático al cual se le tiene confianza, que concentra el poder, donde se responden a esa persona en particular y en donde no existe un cuadro estratégico del cual extraer las competencias (Schlemenson, 2013). En las empresas familiares donde existe un vínculo emocional en las relaciones laborales el diagnóstico de las competencias tiene esta limitante. Es por esto que es necesario especificar las competencias adecuadas para cada puesto de acuerdo a un protocolo familiar que especifique la estrategia (Leach, 2016).

Cuando no se cuenta con un área de recursos humanos, como es el caso de las empresas pequeñas, se debe iniciar de los valores que los directivos ejemplifican y transmiten como una cultura a sus empleados, creando un compromiso y una lealtad. Normalmente en estos casos se puede determinar un listado con competencias técnicas metodológicas, relacionales, organizativas, con el estado actual de cada una de ellas y compararlas con las deseadas para establecer un plan de capacitación (Villalba, 2014).

Los valores más aceptados en la empresa se reflejan en actitudes y comportamientos, que determinan la cultura de la empresa, las mismas que normalmente se reflejan en la misión de la empresa, valores que sirven de base para las competencias que son utilizadas en el mapa estratégico (Sainz, 2012).

Como se observa las competencias deben estar presentes en todos los aspectos de la gestión administrativa, ya sea en empresas pequeñas, grandes, o ya sea en los equipos de trabajo o en la planeación estratégica de la empresa. Cuando se presenta una brecha de alguna competencia es necesario desarrollarla.

2.10. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Las brechas existentes de las competencias organizacionales, debe ser reducidas con técnicas de desarrollo de las competencias. La formación de competencias se la puede realizar con talleres y el e-learning. Así mismo se debe definir mecanismos para el autodesarrollo de las competencias, el entrenamiento de expertos, y el codesarrollo. Es necesario crear rutas para el crecimiento de los talentos, y se potencien conocimientos y experiencias.

El codesarrollo son las acciones que realiza la persona que es instruida por un experto, lo que le permite desarrollar las competencias. Se realiza informando la competencia que se desea mejorar, explicar las actividades que permiten el aprendizaje, llevando al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación. Esto conduce a la acción y da las pautas de seguimiento (Alles, 2010).

La experiencia en el trabajo es la forma más natural para el desarrollo de las competencias, además esta capacidad se puede mejorar, si se realiza en un entorno de aprendizaje, así como con planes de formación para el desarrollo de las competencias considerando tanto los conocimientos como las conductas adecuadas (Alles, 2014 b).

El entrenamiento experto y el mentoring son los que tiene un mejor impacto en los conocimientos y en las competencias de acuerdo con la experiencia de los procesos de desarrollo. El entrenamiento experto lo realiza una persona con una alta competencia, donde se fijan objetivos y actividades. En el caso del mentoring, se informa y se da ideas de mejora para lograr lo que se espera de la persona. El mentor es una persona no relacionada en el día a día con la persona (Alles, 2014 b).

Previo al desarrollo de una competencia es necesaria una evaluación que indique los aspectos que las personas deben mejorar para aumentar la competitividad de la empresa.

2.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación del desempeño por competencias se realiza por medio de una evaluación vertical, evaluación 360°, evaluación 180°, diagnósticos circulares, fichas de evaluación. En función de unos comportamientos definidos dentro de la metodología de las competencias, aplica la evaluación de 360° y que son aplicados por las personas que tiene una relación directa con la persona, ya sean sus pares, subalternos, y jefes (Alles, 2013).

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

También se puede considerar la evaluación psicológica a partir de actitudes y comportamientos, pero sin embargo esto se aplica en muy pocas ocasiones, ya que su uso es más para determinar la relación actual con sus compañeros de trabajo y no para determinar su competencia futura (Martinez, 2013).

La evaluación de competencias también se puede realizar con encuestas de escala Likert, donde se determina entre 10 y 14 preguntas, donde se evalúa por medio de escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (Moreno y Húscar, 2018). En estudios se ha realizado una escala Likert a la evaluación de competencias de personal, y aplicó, análisis de validación por medio del paquete SPSS (Moreno y Silveira, 2015). En la tabla N° 2.5. Se muestra un modelo de una ficha de evaluación de competencias, donde se establece las competencias y detalla el resultado de la evaluación de la competencia.

Tabla 2. 5. Ficha de evaluación de competencia

Competencias	Aplica a su puesto		Grado A	Grado B	Grado C	Grado 25%	No desarrollada
	SI	NO	100%	75%	50%	25%	0%
Trabajo en Equipo	X				X		
Orientación al cliente	X			X			
Liderazgo	X				X		
Flexibilidad	X			X			
Organización	X					X	
Decisión	X			X			
Habilidad analítica		X					
Conocimiento de la industria y el mercado		X					
Empatía		X					
Comunicación		X					
Adaptabilidad		X					

Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, p. 108.

En la aplicación del instrumento para evaluar por competencias se elabora un banco de preguntas para identificar una serie de comportamientos típicos. También se utiliza la entrevista por incidente crítico, donde igualmente se relacionan los

comportamientos observados y se evalúan las competencias por medio de una serie de preguntas (Alles, 2013).

La empresa con su línea de conducción determina las competencias requeridas de la empresa, para lo cual se debe detectar las competencias claves a partir de la estrategia de la empresa. Para elaborar el perfil por competencias se debe tener claro las competencias en cada área.

Al entrevistar por competencias se aplica técnicas como cuestionario por incidentes críticos, entrevistas situacionales. Por ejemplo, para evaluar la competencia del pensamiento estratégico para ejecutivos se puede realizar las preguntas:

¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización que usted controla actualmente? ¿Qué respuesta estratégica evaluó y aplicó en los últimos tiempos ante los cambios que el mercado ha impuesto a su organización? ¿Cómo las aplicó? ¿Qué cambios fue necesario hacer en el diseño o en la forma de trabajar de su organización para poder hacerlas? (Alles, 2014).

La entrevista por competencias estructurada presenta algunas ventajas:

- Se aplican las mismas preguntas en los mismos ítems.
- Se utiliza un esquema común por lo que las entrevistas pueden distribuirse al personal de un área

Sus respuestas pueden compararse con los comportamientos, permitiendo dejar de lado los prejuicios, en un lenguaje común, lo que elimina las interpretaciones. En esta clase de entrevistas y encuestas, es importante, tratar de establecer las responsabilidades, los eventos y necesidades importantes del trabajador (Alles, 2014).

Estas técnicas de la gestión por competencias se fundamentan en principios que permiten una coherencia en la aplicación de idónea en la selección, evaluación, desarrollo, y planteamiento estratégico y competitivo.

2.12. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los principios de la gestión por competencias se detallan a continuación:

- Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones (Fernández, 2005).

Una gestión por competencias que se oriente hacia una estrategia que permite establecer ventajas competitivas fundamentadas en el capital humano, en las empresas agroproductivas, implica el establecimiento de que en estas empresas se cumplen las características necesarias para su aplicación.

2.13. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

En las empresas agroproductivas tienden a estar ubicadas en los sectores rurales, así mismo tiende a existir brechas en las competencias lo que causa una baja productividad en las empresas latinoamericanas (Enriquez , 2016). La asociatividad y el cooperativismo es casi nulo en esta actividad económica (Dominguez, Capa, y Rodriguez, 2016)

Según Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se puede identificar un sistema agroproductivo por la existencia de:

- Un conjunto de componentes: proveedores de insumos, sectores agropecuarios, comerciales, agroindustriales, de distribución y de consumo.
- Una interrelación entre esos componentes y su entorno: servicios de apoyo técnico y financiero, instrumentos de política, medio ambiente.
- Un objetivo común: ofrecer productos acordes con las necesidades del consumidor, considerando elementos económicos, sociales y ambientales.

Para la caracterización de la empresas se utiliza las trece variables recomendadas: límite, medio, análisis estratégico, cartera de productos, estudio de procesos organizacionales, transformación, recursos, resultados, control, estabilidad, flexibilidad, inercia, jerarquía, (Hernández, Medina, Nogueira, Negrín, y Márquez, 2014), de las cuales se consideran, principalmente, jerarquía, cartera de productos y análisis estratégico, así mismo se incluye otras características alineadas a las trece variables indicadas como: cantidad de trabajadores, edad de los trabajadores, años de la empresas, nivel académico de los trabajadores, propiedad, ubicación rural o urbana, experiencia del gerente (Bravo, 2018).

En la tabla número N°2.6, se observa que las unidades productivas agrícolas (UPAs) en Manabí tradicionalmente corresponden a propiedades individuales, teniéndose

una relación de 10 a 1 entre las sociedades de hecho en comparación a la sociedad legal. Por lo que se entiende de este cuadro que muy probable encontrar empresas o unidades productivas sin vida jurídica o sean apenas empresas individuales que estén en la actividad informal.

Tabla 2. 6. UPAs condiciones jurídicas de Manabí

Provincia	Condición Jurídica				
	Total	Individual	Sociedad de hecho no legal	Sociedad legal	Institución pública u otra
	Upas	Upas	Upas	Upas	Upas
Manabí	74.676	72.869	1.189	115	503

Elaborado por: Autores

Fuente: INEC

Pese a que es limitada la información sobre el sector agroproductivo los autores manifiestan sus criterios no tan semejantes; por tanto, se lo puntualizará como un conjunto de actividades o componentes que elaboran y distribuyen productos de los sectores agropecuarios, comercial, agroindustrial y todo aquello que tenga que ver con la alimentación humana de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

2.14. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS EMPRESA AGROPRODUCTIVA PROCESADORA DE PLÁTANO Y BANANO

La actividad de la producción de banano en el Ecuador desde hace sesenta años ha tenido y tiene un peso importante en el desarrollo del país, tanto desde el punto de vista económico como social. En lo económico por su participación en el PIB (Producto Interno Bruto) y en la generación de divisas y en lo social por las fuentes de empleo que genera y más aún por su peso importante en determinadas regiones de la costa ecuatoriana. Desde que se desarrolló esta actividad, la participación, iniciativa y capital nacional en la producción y comercialización, es una característica

propia de este país, dado que la producción de banano en el Ecuador es en un gran porcentaje generada por ecuatorianos (Salazar y Cioppo, 2015). Ecuador es considerado el principal exportador mundial de banano y este producto representa el 28% del PIB agropecuario y el 2% del PIB nacional (Dominguez, Capa, y Rodriguez, 2016).

2.15. MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE BANANO Y PLÁTANO

Para definir un modelo de competencias es necesario conocer la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible. Este punto de partida puede darse a partir de la información que se disponible, para asegurarse que se trabajara en función de información actualizada.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. En general se combinan ambos colectivos (Alles, 2013).

La planeación estratégica, por tanto, a partir de su misión y visión, valores y objetivos estratégicos, es la que direcciona las competencias hacia una ventaja competitiva. Es decir, la planeación estratégica plantea como las capacidades y el buen hacer de

los recursos humanos, crean valor a las empresas. Debemos recordar que los recursos humanos y la estrategia se relacionan justamente para lograr que el capital humano y sus buenas prácticas y otros intangibles generen valor a la empresa (Ulrich, 2005). Los recursos humanos con sus competencias, habilidades, capacidad de resolución de problemas y de trabajo en equipo, son los que permiten la reestructuración de la estrategia de la organización (Hamel y Prahalad, 2005).

Estableciéndose que las competencias sean parte de una fuerte cultura organizacional, donde exista una alineación entre objetivos, estratégicos y las capacidades y motivaciones de las personas (Parra y Muller, 2017). Cultura organizacional que de ser el caso en las empresas procesadoras de plátano y bábano se ve favorecida por una tradición en la produccion de estos productos dentro de la zona norte de Manabí.

Así pues dentro de las competencias organizacionales por niveles dentro de las empresas agroproductivas se pueden encontrar en niveles estratégicos, los valores de adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso con la calidad del trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de los objetivos, responsabilidad social, entre otras.

En los niveles gerenciales medios, al encontrarse una serie de equipos de trabajo en las empresas procesadoras de plátano y bábano, las competencias más habituales que pueden encontrarse son: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, liderar con el ejemplo, liderazgo para el cambio, visión estratégica.

En los diversos equipos de trabajo de cada área como son equipos fitosanitarios, equipo de corte, equipo de embalaje, equipo de empaque, equipo de fumigación,

entre otros, se pueden observar competencias como: adaptabilidad, calidad y mejora continua, cierre de acuerdos, colaboración, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo, a lo que puede agregarse la cultura en el cultivo del plátano y banano.

Estos conocimientos tradicionales mas los avances científicos relacionados al tratamiento de los productos para la exportación mas una gestión por competencias establecen pautas para un proceso de reclutamiento apropiado.

2.16. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Recordando los conceptos básicos del reclutamiento, podemos indicar que una empresa depende de su habilidad de reclutar, la cual consiste en localizar, identificar y atraer a los candidatos. Par lo cual se debe tener analizados los puestos de trabajo y en nuestro enfoque las competencias necesarias. La selección del personal incluye un proceso de planeamiento, reclutamiento, selección, orientación, y entrenamiento y desarrollo. Cabe indicar que para la selección se utilizan herrammientas clásicas como la hoja de solicitud, la entrevista, los test, referencias entre otras técnicas (Mochón,et al,2014).

En este proceso de selección se debe buscar una lealtad del empleado que super los tres niveles, el contractual, el transaccional y el genuino, que abarca un compromiso con la empresa, lo que implica competencias, ética y honestidad (Parra y Muller, 2017)., esto implica la participación en momentos de cambio lo que es algo tangible

cuando se innova y crea nuevos conocimientos los cuales se aprenden rápidamente en los sectores económicos (Anlló, Bisang, y Katz, 2015).

La necesidad de reclutar personal depende del tipo de estructura organizativa, la cual está relacionada también con el tipo de empresas. En las empresas agroproductivas pueden presentarse enfoques desde un punto de vista del proceso de campo y de planta procesadora o enfoques de un proceso industrial, a continuación, se incluyen algunos criterios a considerar.

2.16.1 LA DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En los descriptivos de puestos de la empresa debemos considerar como es la estructura organizacional, misma que puede tener un enfoque interno y un enfoque externo. El enfoque interno puede basarse en el clásico sistema funcional de fabricación, ventas, recursos humanos, finanzas. También puede darse por los conocimientos y habilidades; en el caso de las empresas que nos compete puede ser fitosanitarios, control de malezas, enfunde, empaque etc. El enfoque interno más utilizado es cuando se departamentaliza por procesos, el cual toma en cuenta las etapas internas hacia la atención del usuario final. La departamentalización con enfoque externo se da cuando se referencia las salidas del producto, por ejemplo, banano de empaque europeo, banano de empaque americano, japonés, entre otros (Castillo y Abad, 2017).

En la departamentalización por procesos existen actividades de apoyo como la administración de recursos humanos que determina las competencias y motivaciones del personal y los procesos que agregan valor como la actividad de empaque y envío al cliente. (Porter, 2010). Las cadenas de valor a nivel global requieren de una alta innovación y del desarrollo de conocimientos (Olea, Contreras, y Barcelo, 2016), tanto a nivel de empresas agroproductivas como en empresas tecnológicas.

La estructuración de procesos también tiene algunos enfoques a nivel de cadena de suministros, y como clúster o conglomerado industrial, pero en la cual no existen alianzas palpables, siendo un tema emergente, es decir los puestos o cargos entre empresas relacionadas a un no tiene una aplicación concreta (Carballo, Arellano, Ochoa y Corral 2018).

La gestión por competencias es el nuevo enfoque la gestión de talento humano, dentro del cual se recomienda realizar los procesos de reclutamiento, sobre lo cual se indican algunos puntos adicionales.

2.16.2 EL RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

Las competencias son un activo intangible que genera valor en la empresa, a través de la experiencia. Dentro del Modelo de Ross se estable a las competencias, la actitud y agilidad intelectual como parte del capital humano. Este conocimiento y competencias permite el establecimiento de know-how, y joint ventures que permitan una transformación y transferencia , para alcanzar ventajas competitivas (Cegarra y Matínez, 2018).

Así mismo el aprendizaje y la transferencia del conocimiento son factores de ventaja empresarial. Entre las fuentes de ventaja competitivas tenemos las interrelaciones que pueden generarse a través de la estructura horizontal o la formación de equipos de trabajo (Porter, 2010). Por lo que es vital tener un proceso adecuado de reclutamiento de competencias.

El proceso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos por competencias, tiene un procedimiento que sigue los pasos de análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación, desarrollo de planes de sucesión, formación, evaluación del desempeño remuneraciones y beneficios. En el proceso de

reclutamiento se debe definir un perfil de competencias en referencia a como son las responsabilidades y relaciones del cargo, con superiores, colegas, colaboradores, clientes, proveedores. Así mismo una vez elaborado correctamente el perfil se establece el canal de reclutamiento. La entrevista por competencias toma como referencia la información levantada en el perfil considerando los grados de desarrollo explicado en páginas anteriores (Alles, 2010).

Como referencia cabe indicar que el proceso de selección ha variado en los últimos años, por ejemplo en el 2004, en las empresas británicas se utilizaba en un 66% la entrevista basada en el curriculum vitae, ya para el 2011 la entrevista por competencia fue del 70%, sin embargo en España en las pequeñas empresa aun es utilizada la entrevista no estructurada en la mayoría de los casos (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015).

La entrevista por competencias para la selección de personal tiene una estrategia estructurada de exploración, donde se buscan los comportamientos concretos de los usuarios, para determinar lo que de verdad hace para el éxito en el puesto considerado. Existen diversos tipos de preguntas desde un enfoque de experiencia o juventud entre otros. Así mismo se utilizan preguntas tanto con relación al perfil como al individuo en particular, centrándose en las competencias más importantes, abarcando un tiempo entre 40 a 60 minutos (Alles, 2014).

Existen herramientas que utilizan mecanismos de ponderación de conocimientos, pero que mientras existan componentes que no tengan una cuantificación clara, tienen un margen de error, por lo que para la aplicación de software en la gestión por competencias se deben definir que variables pueden o no cuantificarse (Tabarez, Monsalve y Diez, 2013).

Se deben mencionar algunas prácticas recomendables en los procesos de reclutamiento como son: informar con precisión, reforzar las medidas de protección de datos, establecer garantías escritas, contestar a todas las candidaturas, archivar los datos confidenciales, solicitar consentimiento de registro de expediente, destruir la información confidencial una vez culminado el plazo de la oferta, comunicar el estado de las candidaturas en las distintas fases del proceso. Así mismo existen factores como las crisis que generan que personas sobre calificadas laboren en ciertos puestos, así como sistemas deficientes de selección que buscan una rentabilidad al corto plazo y no un desarrollo empresarial (Pérez y Castillo 2016). Una estrategia fundamentada en competencias para alcanzar una mejor gestión administrativa se instrumentaliza por medio del mapa estratégico y el cuadro de mando intergral.

2.17. MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral se puede definir como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De una forma más sintética podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor (Amo, 2010). El capital humano, conocimiento de mercado, secretos de fabricación, capacidades personales, así como las metodologías, implican activos intangibles que hacen funcionar la estrategia de la empresa. Estos elementos intangibles aplican a un cuadro de mando integral, donde lo económico, los mercados, procesos y estrategias, son evaluados con indicadores basados en el talento, liderazgo, proactividad, capacidades que implican el desarrollo de competencias (Alles, 2014 b).

Un cuadro de mando integral relaciona los elementos de la estrategia como misión, visión y objetivos estratégicos, con los factores de la empresa como son finanzas, clientes, procesos, y formación, donde se establecen las competencias necesarias para el cumplimiento de objetivos y el incremento de valor de la empresa (Alles, 2014 b).

Para iniciar un mapa estratégico se consideran las competencias necesarias para el incremento del valor de la empresa. Las brechas que existan en las competencias deben ser superadas, por medio de la evaluación y desarrollo en el proceso operativo, esto permite un mejor servicio a los clientes lo que incrementa beneficios y el valor de la empresa (Alles, 2014 b).

Entonces desde el punto de vista del capital humano y en un enfoque de una herramienta de gestión, como es el cuadro de mando integral, la gestión por competencias, implica partir de los componentes de la estrategia de la empresa, sobre los cuales se realizan las competencias por puesto, se determina las brechas, a las cuales se les realiza un seguimiento, y realizar tutorías, otras técnicas para la superación de brechas en las competencias (Alles, 2014 b).

Un cuadro de mando integral necesita de una directriz sobre la cual plantear el seguimiento de la estrategia. Para establecer un diagnóstico de las competencias de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano y conocer los fundamentos estratégicos es necesario elaborar mapa estratégico para de acuerdo con los principios recomendados.

2.18. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para que esto sea así, el mapa debe cumplir según Kaplan y Norton (citado por Milla Guitiérrez y Martínez Pedrós, 2012) varios principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace de los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Una vez realizada la caracterización de las empresas, sus fundamentos estratégicos, los procesos y herramientas de reclutamiento de personal es necesario establecer el desarrollo metodológico de la investigación que fueron aplicados en el presente proyecto.

CAPÍTULO III DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en los cantones: El Carmen, Bolívar, Chone, Tosagua, en la que se ubicaron las principales empresas objeto de estudio.



3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo tuvo una duración de 7 meses, a partir de la aprobación del proyecto.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables en estudio de esta investigación fueron:

- Competencias organizacionales

- Reclutamiento del personal en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es de carácter no experimental, siendo también exploratorio y descriptivo (Díaz y Calzadilla, 2015), para ello se realizaron varios tipos de investigación utilizados durante el proceso del desarrollo:

- Investigación bibliográfica, en la revisión de los conceptos, definiciones y grados de competencias, en la elaboración del marco teórico y en el diseño y desarrollo metodológico, mismo que se fundamentó en libros de autores versados en el tema, artículos científicos y organismos de control y sus sitios web para la obtención cifras y referencias de valor histórico.
- Investigación de campo, que se aplicó en la caracterización de las empresas, la evaluación de competencias y la elaboración del manual para los descriptivos del reclutamiento.
- Investigación cuali-cuantitativa, que se utilizó mediante la evaluación de las competencias, por medio de instrumentos para determinar las variables de carácter cualitativas como las competencias e información cuantitativa relacionada como el número de empleados, por instrucción, o localidad (Abreu, 2014).

3.5 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al ser la presente investigación, de carácter socio económico y aplicable a una realidad particular, se aplicaron métodos de acuerdo al análisis pertinente en cada fase del trabajo realizado:

- Método deductivo a partir del modelo guía (Alles, 2014), en la selección de competencias, elaboración de encuestas que permitieron establecer las

competencias de cada puesto de las empresas del sector y en la determinación de características de las empresas.

- El método inductivo se aplicó en la consolidación de la información obtenida de los casos estudiados para plantear competencias organizacionales en el sector y establecer elementos comunes para un modelo de reclutamiento del personal en las empresas que procesan banano y plátano de la zona norte de Manabí (Gómez, 2012).
- Se aplicó el método Delphi, debido a la necesidad de evaluar a las competencias como variables intangibles, necesitando el criterio de expertos para mejorar la elección de las competencias a estudiar (Palomo Vadillo, 2014).

3.6 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación de la determinación de las competencias organizacionales de la zona norte de Manabí de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano fueron: la entrevista, la encuesta, la observación, técnica de indicadores intangibles, análisis estadísticos como clúster.

- La técnica de la encuesta fue aplicada con una escala Likert, como se explicó en lo referente a los procesos de evaluación del desempeño por competencias tomando lo considerado por Moreno y Húscar, (2018); Moreno y Silveira, (2015).
- En lo referente a la técnica de la entrevista se utilizó con el enfoque indicado y recomendado por la autora Alles (2014).
- Así mismo la técnica de observación estuvo enfocada en tomar los aspectos de la empresa que permitieron determinar los niveles administrativos para definir las competencias (Collado, Soria, Scodeller, Canafoglia, y Ramírez, 2016).

- Entre las técnicas estadísticas se utilizó análisis de clúster por medio de conglomerados con la técnica de análisis de multivariante, que se utilizó durante la fase de caracterización donde se determinó grupos homogéneos entre las empresas a investigar (De la Hoz y López, 2017). Este análisis de clúster estuvo acompañado de algunos procedimientos como, estadística descriptiva, análisis de componentes principales, análisis factorial, hasta llegar a un análisis de clúster de empresas similares (Bedoya, Vargas, González, Severiche, 2017). Así mismo se tomó en consideración lo indicado por García (2013) y Spiegel (2000) así como la conceptualización de las variables para la elaboración de los clústeres (Torres, Cataño y Arias, 2015).
- Técnicas del proceso del mapa estratégico y cuadro de mando integral que fueron utilizados para la alineación de las competencias con los objetivos en los descriptivos de los puestos de acuerdo a lo recomendado por Alles (2014).
- Indicadores intangibles durante la evaluación de las competencias de acuerdo a lo recomendado por Gutiérrez (2015).

3.7 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las herramientas utilizadas durante la investigación de la Determinación de las Competencias Organizacionales de las Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano en la Zona Norte de Manabí fueron:

- Ficha de la caracterización de las empresas de acuerdo a lo recomendado por Bravo (2018), Vélez y Murillo (2019).
- Cuestionario para encuesta a los gerentes de las empresas de acuerdo a lo indicado por Bravo (2018), Alles (2014), y Vélez y Murillo (2019).
- Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para los análisis de confiabilidad y los cálculos estadísticos complejos.

- Guía de entrevista a los gerentes en la fase para la determinación de la estrategia de las empresas de acuerdo a lo indicado por Alles (2014), Bravo (2018) y Vélez y Murillo (2019).
- Hoja de cálculo para indicadores y gráficos estadísticos.
- Formato de descriptivos de puestos.
- Manual de competencias para reclutamiento.

3.8 POBLACION Y MUESTRA

El trabajo de investigación se realizó sobre una población de 106 empresas obtenido de una base de datos del organismo Agrocalidad y de visitas in situ. La muestra se obtuvo con la fórmula de poblaciones finitas al 90% de confianza donde se determinó las 16 empresas que se lograron entrevistar. Posteriormente de esta muestra se aplicó un sistema de conglomerado para tomar un caso representativo de los dos clústeres correspondiente a pequeñas y medianas empresas. En cada caso seleccionado se estableció una muestra del 90% de confiabilidad con la fórmula de población finita, para la evaluación de las competencias organizacionales de los talentos humanos de las empresas agroproductivas.

3.9 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento para el diagnóstico de las competencias en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, se la realizó por medio de las siguientes fases de estudio que tomas como referencia el modelo de Alles (2014) y las recomendaciones de Palomo (2014) así como de los autores Kaplan y Norton (2019).

3.9.1. FASE 1: CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ

- Determinación de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona Norte, por medio de información de Programa Nacional, del Banano, Agrocalidad y Servicio de Rentas Internas (SRI), para obtener un listado de empresas.
- Aplicación de la matriz de caracterización de las empresas objeto de estudio para obtener información de soporte para las etapas de la investigación a partir de las trece variables referenciadas (Hernández et al.) en el marco teórico y lo propuesto por Bravo (2018), Vélez y Murillo (2019).
- Elaboración de la guía del cuestionario y aplicación del mismo, a los directivos de las empresas objeto de estudio, con el fin de obtener la información necesaria para la matriz de caracterización de acuerdo a la guía metodológica de Bravo (2018) aplicado al modelo de Alles (2014).
- Análisis de la información obtenida en el proceso de caracterización de las empresas objetos de estudios para definir grupos homogéneos a través de un análisis clúster con lo recomendado por García (2013), y Bedoya et al, (2017).
- Selección de una muestra representativa de las MYPIMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí por conveniencia, para realizar un estudio de caso como explica Hernández (2010).

3.9.2 FASES 2: SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ

- Aplicación del procedimiento para seleccionar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas procesadoras de plátano y banano, Bravo (2018), y Vélez y Murillo (2019).

3.9.3. FASE 3: EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

- 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 y entrevistas al personal de los diferentes niveles, de las MIPYMES seleccionadas, y desarrollo de la ficha de evaluación de competencias.
- Análisis de los resultados del procedimiento aplicado en las MIPYMES seleccionadas, con base a gráficos recomendados por Alles (2014) e indicadores sugeridos por Gutiérrez (2015).

3.9.4 FASE 4: PROPUESTA DE MANUAL DE COMPETENCIAS COMO UNA CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE LAS EMPRESAS MIPYMES PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO

- Análisis de resultados del reclutamiento de personal en las empresas agroproductivas investigadas.

- Elaboración del manual de competencias para los diferentes niveles jerarquía organizacional en la muestra de las MIPYMES procesadoras de plátano y banano, con base a lo recomendado por Ortiz y Vizcaíno (2019), con las aportaciones Alles (2014).
- Socialización del manual de competencias en las Mipymes de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

4.1. RESULTADOS

En los apartados subsecuentes se explican los procesos para la obtención de los resultados y su interpretación:

4.1.1. DESARROLLO DE LA FASE I - CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ

Para el desarrollo de la fase se realizaron las actividades por medio de un listado de empresas, la aplicación de guía de cuestionario para la elaboración de la matriz de caracterización, análisis de la información con estadísticas descriptivas, definición de clúster de grupos homogéneos, y selección por conveniencias de dos empresas por los clústeres 1 y 2, lo que se detalla en los párrafos siguientes.

Con información solicitada al organismo AGROCALIDAD (ver anexo 1), se obtiene base de datos de las empresas a investigar. De acuerdo a los datos proporcionados por AGROCALIDAD (2018) existen en la zona norte 103 empresas procesadoras del plátano (anexo 2) ubicadas en el cantón El Carmen. Sin embargo, cabe indicar que con visitas in situ se lograron identificar otras empresas debido a que la información no es actualizada, como se observa en el anexo 3. Estas empresas están ubicadas geográficamente de la siguiente manera: 1 en el cantón Tosagua, 1 en el cantón Chone y 1 una en el cantón Bolívar. De esta base de datos se depuraron las

empresas que se encuentran inactivas, ya sea por fallecimiento del dueño o cierre de actividades. Además, para sintetizar el total de empresas se le realiza una clasificación de acuerdo al tipo de organización, por medio de porcentaje en relación al total dando como resultado lo que se detalla en la tabla 4.1.

Tabla 4. 1. Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano por tipo de Organización

TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Asociaciones	3	3%
Persona natural	96	91%
Sociedad anónima	7	6%
TOTAL	106	100%

Elaboración de autores

La tabla N° 4.1. Muestra un primer análisis de acuerdo a la información disponible, se observa que el principal tipo de organización es la persona natural que predomina en esta actividad con un 91%. Las empresas que son sociedades anónimas abarcan un porcentaje del 6% y las asociaciones activas según el listado de Agrocalidad abarcan el 3% del tipo de empresas.

Una vez analizado la población inicial se aplicó la matriz de caracterización recomendada por Bravo (2018) Vélez y Murillo (2019). Para complementar la información de la matriz se utilizó el cuestionario, ver anexo 4 (Bravo, 2018). De donde se obtiene la información de las empresas, como se observa en el anexo 5 correspondiente a la consolidación de los datos de la matriz de caracterización.

En la aplicación del cuestionario algunos empresarios declararon tener una actividad eventual ya la producción era solo cada 15 días teniendo otros ingresos comerciales

y agrícolas. También se encontró una característica especial, la existencia de asociaciones en la producción y exportación del plátano, donde las relaciones del trabajo no son de dependencia sino de colaboración, donde los socios trabajan alternadamente en la empacadora de las asociaciones. Ya que realizan otras actividades como personas naturales de sus propias empacadoras, existiendo una coexistencia de organizaciones en la comercialización del plátano. En la tabla N° 4.2. Se plasman las impresiones de la visita a las empresas del cantón El Carmen donde existen además sociedades anónimas nacionales y locales.

Tabla 4. 2. Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano por tipo de Organización impresiones de visita in situ Cantón El Carmen

TIPO DE ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICA	OBSERVACIÓN
PERSONA NATURAL	Comerciante eventual con liderazgo para generar actividad de empaque debido a la importancia de la actividad del plátano en el cantón.	Tiene otros ingresos, de comercio, no tiene una organización empresarial propiamente dicha.
	Empresario que busca y genera una empresa estable.	Empresario que tiene una empresa buscando innovar y mejorar la empresa.
	Miembro de ASOCIACIONES, eventualmente genera actividad en su propia empacadora.	Tiene una coexistencia entre colaboración con la ASOCIACIÓN y su propia empacadora.
ASOCIACIÓN	Con otros miembros, sean asociaciones o personas naturales.	Las relaciones son de colaboración entre las personas, comparten beneficios.
SOCIEDADES	Filiales de empresas nacionales y multinacionales.	DOLE, BONITA, TROPICAL FRUIT.
	Locales	Dedicadas a la exportación.

Elaborado por los autores

En esta compleja red de organizaciones se logró completar la matriz en 16 empresas, que como se observa muchos de los empresarios eran semiformales, sin tener una actividad principal, ASOCIACIONES que tiene una relación de colaboración, coexistiendo con emprendedores y empresas ya consolidadas, con cuya información se tabularon los datos como se observa en el anexo 5. En el anexo 6 se tiene información adicional sobre el tipo de economía y organización de las asociaciones gremiales de plataneros.

Para el análisis de la información obtenida en el proceso de caracterización se inicia con un estudio de estadística descriptiva (Bedoya et al., 2017). En la figura N° 4.1. Se puede verificar que el 81% de las empresas investigadas tiene un producto final, que va los mercados finales, destacando la exportación de musáceas. Así mismo al ser estas empresas en los mayores de los casos personas naturales, su estructura es de dos niveles en un 50% de los casos investigado, es decir su estructura característica es del empresario con sus respectivos operarios.

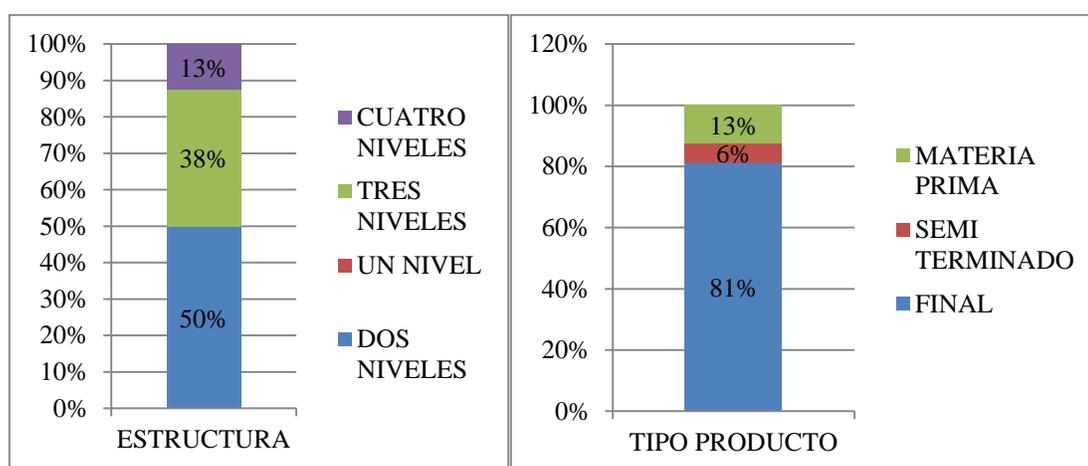


Figura 4. 1. Caracterización de empresas por estructura y tipo de producto. Elaborado por los autores

Como se observa en la tabla N° 4.3., las empresas se caracterizan por tener una distribución homogénea en la antigüedad de sus empleados, es decir aproximadamente 13 empleados tienen una antigüedad de menos de 5 años, 8 empleados una antigüedad de 6 a 10 años y 11 empleados más de 10 años. Esto se debe a que estas empresas se desarrollan alrededor de la vida rural o urbana reclutando personal en la cercanía de las plantaciones o de la localidad.

Tabla 4. 3. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, aspecto humano y laboral

AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN (NÚMERO DE TRABAJADORES POR AÑOS DE SERVICIO)			
AÑOS	0-5	6-10	MÁS DE 10
PROMEDIO	13	8	11
NIVEL ACADÉMICO NÚMERO DE PERSONAL CON ESE NIVEL			
NIVEL EDUCACIÓN	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR
PROMEDIO	14	15	2
RANGO DE EDAD (NÚMERO DE PERSONAS)			
EDAD ENTRE	18-28 AÑOS	29-39 AÑOS	MÁS DE 40 AÑOS
PROMEDIO	10	16	6

Elaboración los autores

Al tener una estructura simple de dos niveles se explica que en promedio la mayor parte de sus empleados tenga una formación de primaria y secundaria y apenas 2 empleados en promedio tengan una formación universitaria como se observa en la tabla N°4.3.

En lo que concierne a la distribución estas empresas se caracterizan por tener sobre todo personas adultas de entre 29 y 39 años en un promedio de 16 personas. Esto está relacionado con el nivel de instrucción promedio, albergando este tipo de empresas personas adultas con niveles bajos de instrucción. Cabe indicar que también tiene en promedio 10 personas entre 18-28 años, que está relacionado con los niveles de escolaridad y el rápido acceso al trabajo.

Continuado con el análisis descriptivo en la figura N° 4.2. Se puede observar que el 82% del personal contabilizado es hombre y el 18% mujer, las cuales se pueden encontrar en procesos administrativos, pero excepcionalmente también en tareas de corte de fruta en las plantas empacadoras. El 68 % del personal es rural sobre todo en las empacadoras bananeras, en el caso de las empresas de plátano individualmente se verifica más homogéneo, dependiendo si pertenece a una asociación, sociedad o empresa individual urbana sobre todo en el cantón El Carmen.

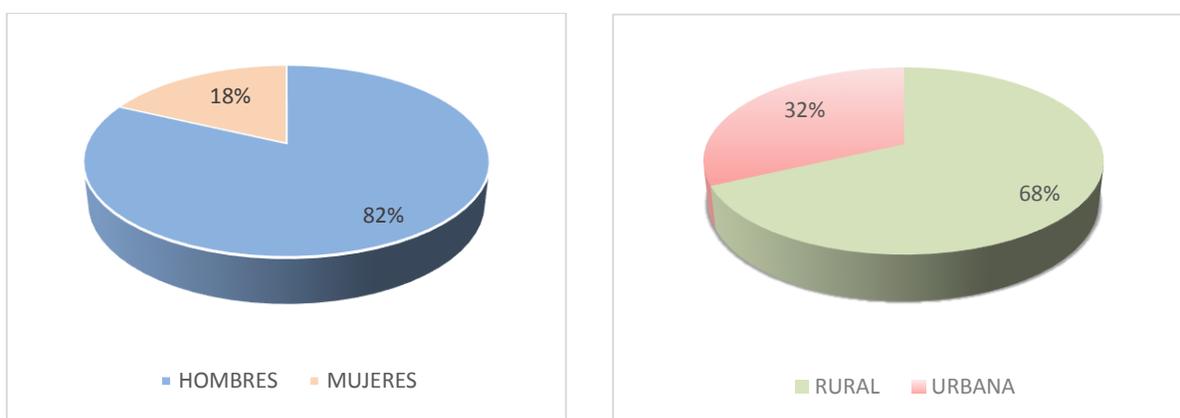


Figura 4. 2. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, análisis de género y localidad. Elaboración los autores

En la figura N°4.3. Se confirma que estas empresas registradas con ruc como persona natural, ya que el 81,25% se considera que son dueños de las mismas y que el 75% cuenta con experiencia de entre 5 y 10 años, indicando que estas empresas tienen una estabilidad en el tiempo. Cabe mencionar que en las asociaciones tienen una normativa de rotación que le impiden a los representantes mantenerse en un mismo puesto más de 5 años motivo por el cual en estos casos el representante tiene menos de 5 años en el cargo.

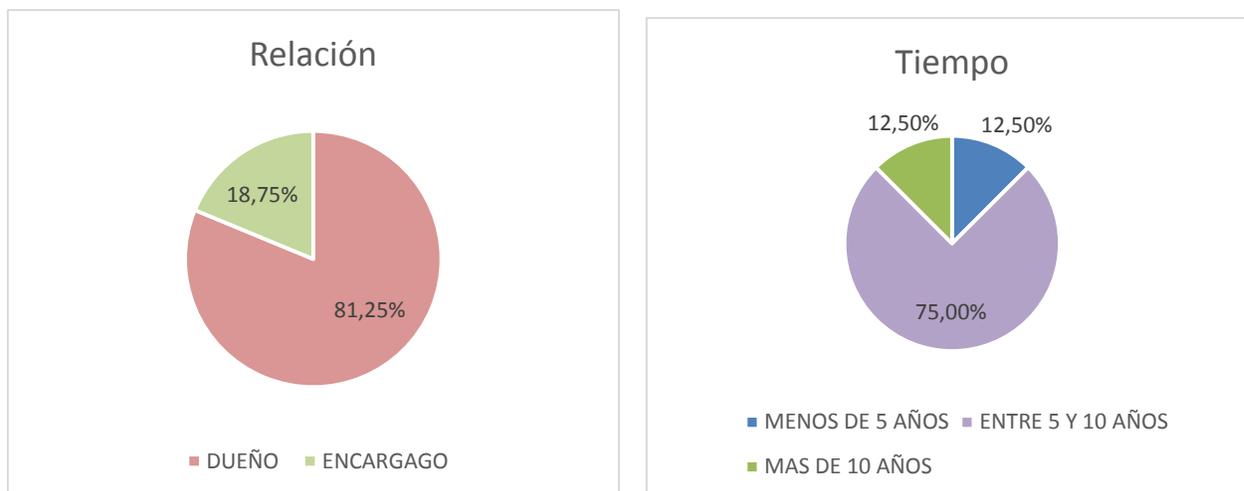


Figura 4. 3. Caracterización de empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, análisis de directivos, valores en porcentajes. Elaboración los autores

Se puede comprobar en la figura N°4.4, como las empresas objeto de este estudio tiene alrededor de 10 años en promedio en concordancia con la experiencia de los gerentes, mismo que como ya se han indicado por lo general son los mismos propietarios. En este tipo de empresas al ser muy común el empresario comerciante, que organiza el proceso por la temporada de producción, y posteriormente se dedica a otras actividades se tiene en un 56% de las empresas investigadas no tienen misión ni visión. Los empresarios más organizados sin embargo tienen relaciones con las multinacionales y empresas nacionales de las cuales toman algunos valores y conceptos de misión y visión.

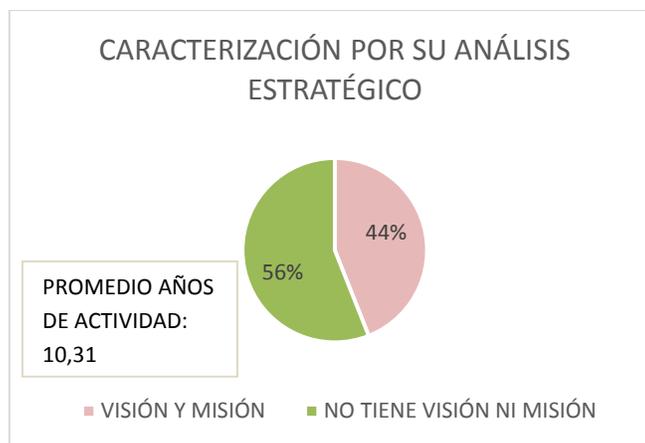


Figura 4. 4. Caracterización de las empresas por su aspecto estratégico. Elaboración los autores

En lo concerniente a los valores más destacados se citan por lo general el respeto el compromiso, la puntualidad, el liderazgo, mismos que contribuyen a la base de competencias de la presente investigación. Entre los objetivos de las empresas organizadas, se tienen la mejora de los procesos, fidelizar el cliente y aumentar el mercado y ampliase a la autonomía exportadora, lo que indica competencias que buscan el crecimiento empresarial.

Como síntesis, se tiene que las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano se caracterizan por tener dos niveles de estructura jerárquica, así mismo procesan principalmente un bien final de consumo a los mercados, y se caracterizan por tener personal con educación media, y empleados que en su mayoría son hombres, dirigidas por un gerente propietario con un promedio de actividad de 10 años.

Una vez determinado el tipo de perfil de la empresa se determina los conglomerados considerando lo recomendado por García (2013), según lo cual los conglomerados jerárquicos aplican a pequeñas muestras, teniendo la ventaja sobre el sistema de K-medias que no es necesario definir previamente el número de Clúster, es decir por medio de un Dendrograma se puede establecer el número de conglomerados.

Así mismo se define según Spiegel (2000) las pequeñas muestras $N < 30$, correspondiendo el caso a la presente investigación, donde se establece un nivel de confianza del 90% sobre la población finita identificada. La elaboración de los conglomerados se utilizó considerando que las variables son utilizadas de carácter ordinal, en intervalos sobre todo en lo concerniente a las variables de caracterización del personal de las empresas.

Se constituye primero la matriz de proximidades, donde se realiza el cálculo de las distancias de las variables, también se establece el historial de conglomeración, donde verifica como van las iteraciones en la formación de los clústeres, como se comprueba en el anexo 7 donde se visualizan los reportes del sistema SPSS.

Como se observa en la figura N°4.5. luego del proceso anterior, se obtiene el dendrograma que es un gráfico que agrupa en el eje y a los sujetos de estudio y en el eje x se observan las distancias entre variables, de tal modo que aproxima a los sujetos que tenga menos distancias en las interacciones. Para formar los conglomerados se realiza un corte sobre la menor distancia. Como se puede observar el corte forma tres grupos que están marcados con figuras geométricas. Ya en este gráfico se identifica que el sujeto 9 con 83 empleados forma un clúster y el sujeto 11 con 210 empleados forma otro conglomerado, dejando a las demás empresas en otro grupo; de esta forma el sistema SPSS, dividió a las empresas en micros y medianas de menos de 60 trabajadores, una empresa mediada de más de 60 trabajadores y una empresa grande de 210 trabajadores que relacionado con la definición del Código Orgánico de Producción.

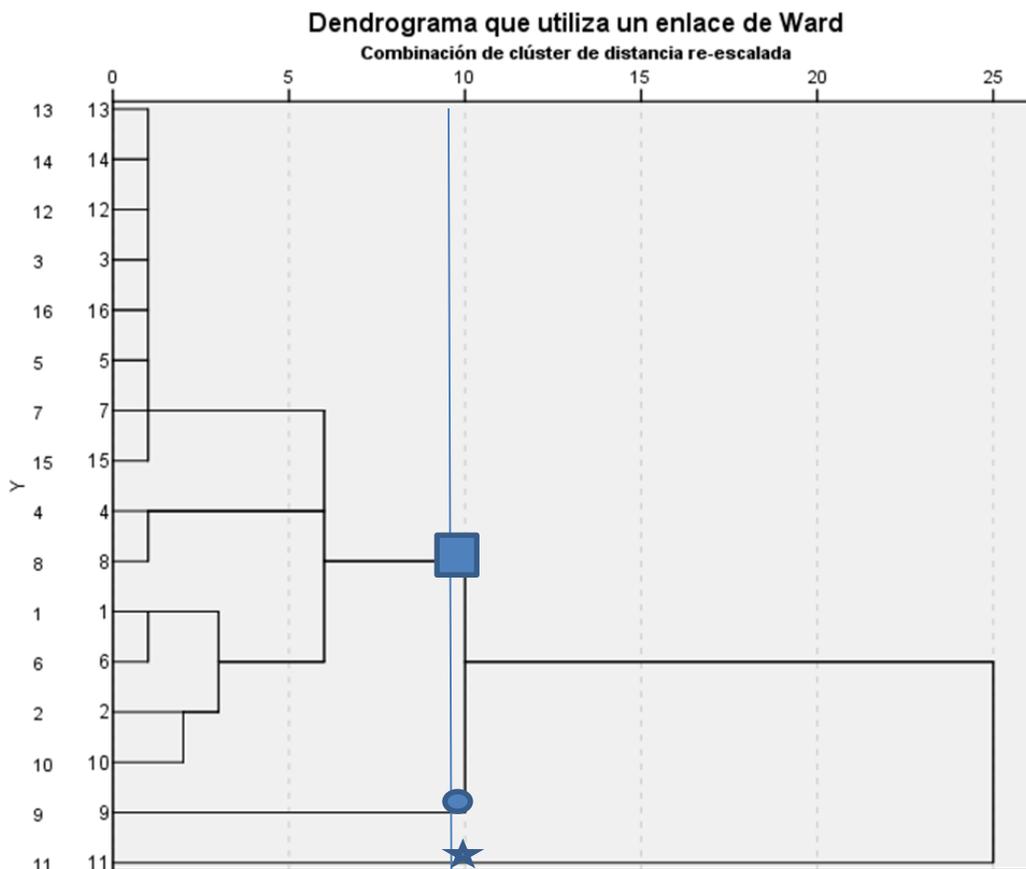


Figura 4. 5. Establecimiento de clúster por medio del dendrograma. Elaboración los autores

Considerando la congruencia con el marco legal vigente los autores consideran eficiente y práctico esta clasificación para la siguiente etapa de la investigación. Este proceso cumple con los requisitos necesarios como se emite en el informe de varianza (73,16) con una explicación mayor del 60%. (Balzarini et al., 2015). Para esto se procedió con el análisis factorial de componentes principales, donde el sistema agrupa las variables ingresadas de la matriz de caracterización, donde los aspectos principales están en función del número de empleados, pero considera además elementos estratégicos, la propiedad o no del gerente, los niveles jerárquicos, variables de interés para la determinación de competencias por niveles y áreas. En la figura N° 4.6. Se muestra la representación gráfica de estos procedimientos.

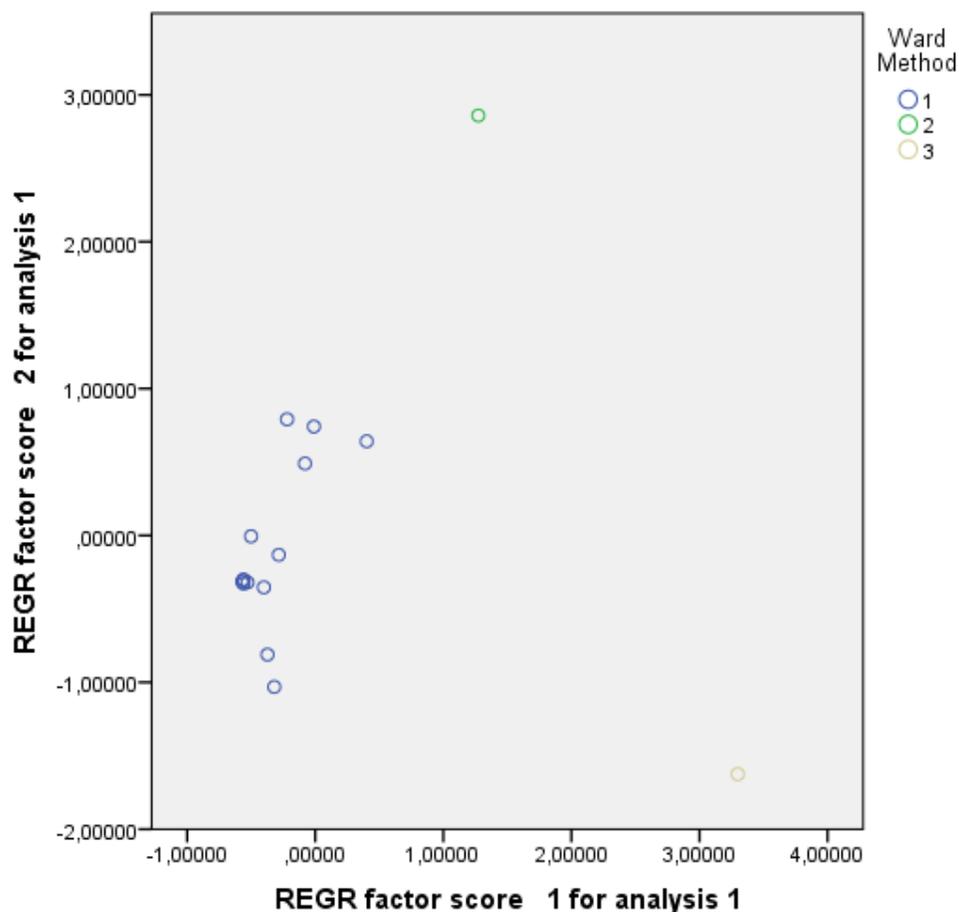


Figura 4. 6. Gráfica de los clústeres con análisis factorial de componentes principales. Elaboración los autores

En la gráfica se visualiza los tres clústeres, donde el conglomerado 3 abarca una empresa que no entraría en la definición de mediana empresa, no estando en los parámetros de la siguiente etapa de la investigación. En conglomerado 2 abarca a la empresa EXOCEP S.A. que presenta los niveles jerárquicos necesarios para la investigación y se manifestó el interés de participar en la misma, del conglomerado 1 se tiene las demás empresas donde se manifiesta unas diferencias sociológicas y legales como se indicó en la tabla N° 4.3, de impresiones en la visita en territorio. De este grupo de empresas la seleccionada es la empresa Santo Agustín Mendoza Ibarra “Empacadora Nallely”, por la apertura e interés a la aplicación de práctica administrativa además de ser una empresa con innovación y busca la mejora del proceso.

En el desarrollo de esta fase de investigación se logró determinar con las variables de caracterización los grupos de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano. Cabe resaltar que esta clasificación va en concordancia con el artículo 106 del reglamento del COPCI, que define a la micro empresa a aquellas que tengan entre 1 a 9 trabajadores a la pequeña empresa es aquella que tenga entre 10 y 49 trabajadores, y la empresa mediana a la que abarca desde los 50 hasta los 199 trabajadores, es decir que el sistema SPSS, confirma la clasificación intuitiva de la normativa.

4.1.2. DESARROLLO DE LA FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES BANANERAS Y PLATANERAS

Para el desarrollo de la fase 2 se procedió acorde a lo recomendado por Bravo (2018), y se tomó en cuenta la opinión de varios profesionales entendidos en la rama, aplicando una ficha de observación, a través, de la determinación del criterio, la creación de bolsa, aplicación del cuestionario de experticia, teniendo como resultado la creación del grupo de experto. En la tabla N°4.4, presenta la caracterización de los candidatos para la selección de expertos.

Tabla 4. 4. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos

Nº EXPERTO	GRADO ACADÉMICO	OCUPACIÓN ACTUAL	AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN
1	CUARTO NIVEL (MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL)	DOCENTE	6	INGENIERO COMERCIAL	9
2	CUARTO NIVEL (MAGISTER)	DOCENTE	8	ING. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	12
3	CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DIRECTORA GENERAL ACADÉMICA	4	DOCENTE- INVESTIGADORA	20
4	TERCER NIVEL	GERENTE DE CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANO	19	ECONOMISTA	24
5	CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DOCENTE	25	INGENIERO INDUSTRIAL	28
6	CUARTO NIVEL	JEFE DE PLANTA	8	ECONOMISTA	17
7	TERCER NIVEL	ASISTENTE FINANCIERO	5	ING. COMERCIAL	4
8	CUARTO NIVEL (DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS)	DOCENTE	6	INGENIERO COMERCIAL	9
9	TERCER NIVEL	EMPRESARIA	7	INGINIERO INDUSTRIAL	2
10	TERCER NIVEL	EMPLEADA PÚBLICA	4	INGENIERA COMERCIAL	4

Nota: Elaborado por los autores

La tabla N°4.4. Muestra el perfil de los candidatos a expertos para el desarrollo de esta investigación, por tanto, se observa que la bolsa de expertos está conformada por profesionales de tercer y cuarto nivel, teniendo un alto grado de experiencia y vocación para obtener resultados deseados previa investigación. En la siguiente tabla se muestran los resultados de Coeficiente de conocimiento Kc.

En la tabla N°4.5. Se detalla el nivel de conocimiento que posee cada experto en donde se representa por valores obtenidos de kc de la bolsa de expertos, en donde se indica que el valor 0,85 representa un alto nivel de experticia en cuanto a los temas de estudio y muestran a su vez probabilidad de pertenecer al grupo de expertos. A continuación, se muestra la Tabla patrón para ejecutar el cálculo de Coeficiente de argumentación (K a).

Tabla 4. 5. Coeficiente de conocimiento KC

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	EXP									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de empresas	10	10	10	9	10	10	10	10	8	10
Gestión del talento humano	8	10	10	10	9	10	9	9	7	8
Planificación estratégica	10	10	10	9	10	10	10	10	8	7
Comportamiento organizacional (CO)	10	8	10	9	9	10	10	10	8	9
Competencias generales	10	10	10	9	10	10	10	10	9	8
Sector agroproductivas bananeras	8	8	7	10	8	6	9	9	9	6
SUMATORIA	56	56	57	56	56	56	58	58	49	48
TOTAL, Kc	0,93	0,93	0,95	0,93	0,93	0,93	0,97	0,97	0,82	0,80

Elaborado por: los autores

En la tabla N°4.6, se muestran los patrones numéricos de acuerdo a los niveles argumentación, análisis teóricos, experiencia, conocimiento sobre la gestión de recursos humanos, conocimientos sobre el accionar de la empresas objetos de estudio, intuición, ya sea alto, medio o bajo el nivel de cada aspecto considerado.

Tabla 4. 6. Patrón estándar para calcular (Ka)

PATRÓN ESTÁNDAR PARA CALCULAR (Ka)			
	Alto	Medio	Bajo
Fuentes de argumentación o fundamentación			
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 bananeras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

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

En la tabla N°4.7, se muestran resultados obtenidos respecto al Ka de la bolsa de expertos, donde el valor $> 0,80$ indican un alto nivel de argumentación de los profesionales en relación al tema objeto de estudio, pero, para la selección de experto es preciso determinar el Coeficiente de Competencia (K), cuyos resultados se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 4. 7. Coeficiente de Argumentación (k a)

Fuentes de argumentación o fundamentación	EXP									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análisis teóricos realizados por usted	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
Su experiencia obtenida	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2
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
Su conocimiento sobre el accionar de las bananeras	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
SUMATORIA (Ka)	0,85	0,85	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,65	0,55

Elaborado por los autores.

El valor de K es equivalente al promedio de los valores de Kc y Ka. La tabla N°4.8. expresa que el Grupo de Expertos está conformado por los 8 profesionales cuyo nivel K ha cumplido con los valores de $0.8 < K < 1$ y etapas, propuesto por Carbonell Duménigo; Apud Jiménez Valero, B. (citado por Bravo, 2018 y Negrín, 2003).

Tabla 4. 8. Coeficiente de Competencia k

EXPERTO	Kc	Ka	K	VALIDACIÓN
1	0,93	0,85	0,89	SI CUMPLE
2	0,93	0,85	0,89	SI CUMPLE
3	0,95	0,95	0,95	SI CUMPLE
4	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
5	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
6	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
7	0,97	0,95	0,96	SI CUMPLE
8	0,97	0,95	0,96	SI CUMPLE

Elaborado por los autores.

En la segunda parte del procedimiento, se determinó las competencias, mediante la selección del juicio de valor de los expertos (ver anexo 8), y posteriormente el método W KENDALL, quedando como resultado lo indicado en la tabla N°4.9. donde se establecen las estadísticas descriptivas de las 22 competencias candidatas, tomadas del Diccionario de Alles (2013) y declaradas por los empresarios en las entrevistas de caracterización.

Tabla 4. 9. Estadísticos descriptivos de la selección de competencias

Competencias	Nº EXP.	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Percentiles		
						25	50	75
Compromiso	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Responsabilidad	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Respeto	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Puntualidad	8	3,5	,53452	3	4	3,00	3,50	4,00
Ética	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Compromiso orientación al cliente	8	3,37	,51755	3	4	3,00	3,00	4,00
Prudencia	8	3,50	,53452	3	4	3,00	3,50	4,00
Fidelidad a la organización	8	3,37	,51755	3	4	3,00	3,00	4,00
Trabajo en equipo	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Liderazgo	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Comunicación eficaz	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Fortaleza	8	3,12	,83452	2	4	2,25	3,00	4,00
Calidad del trabajo	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Adaptabilidad al cambio	8	3,12	,83452	2	4	2,25	3,00	4,00
Temple	8	2,62	1,18773	1	4	1,25	3,00	3,75
Perseverancia	8	2,87	1,24642	1	5	2,00	3,00	3,75
Integridad	8	2,62	1,06066	1	4	2,00	2,50	3,75
Iniciativa	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Innovación	8	5	0	5	5	5,00	5,00	5,00
Flexibilidad	8	2,62	1,06066	1	4	2,00	2,50	3,75
Desarrollo de las personas	8	2	,92582	1	3	1,00	2,00	3,00
Conciencia organizacional	8	1,75	,88641	1	3	1,00	1,50	2,75

Elaborado por los autores

Las 22 competencias seleccionadas tuvieron una alta consideración de importancia en la mayoría de los casos siendo pocos los casos en los cuales se tiene un valor mínimo de uno, considerándose que estas competencias se encuentran abordadas en su esencia en otra competencia. A continuación, en la tabla N°4.10. se presentan los rangos promedios obtenidos de la prueba w kendall.

Tabla 4. 10. Rango promedio

COMPETENCIAS	RANGO PROMEDIO
Compromiso	17,44
Responsabilidad	17,44
Respeto	17,44
Puntualidad	8,81
Ética	17,44
Orientación al cliente	8,25
Prudencia	8,81
Fidelización con la organización	7,94
Trabajo en equipo	17,44
Liderazgo	17,44
Comunicación eficaz	17,44
Fortaleza	7,19
Calidad del trabajo	17,44
Adaptabilidad al cambio	7,50
Temple	5,19
Perseverancia	7,31
Integridad	5,94
Iniciativa	17,44
Innovación	17,44
Flexibilidad	5,69
Desarrollo de personas	3,19
Conciencia organizacional	2,81

Elaborado por los autores.

En la tabla N°4.10, se establecen los rangos promedio por medio de la prueba w Kendall, misma que permite establecer los niveles de concordancia en el caso de evaluación de expertos (Dos Santos, 2018), sistemas que trabaja por medio de cálculo de las correlaciones de las variables en relación con las otras variables estableciendo rangos promedio (Cruz, 2020). En el caso de esta investigación se determinan los rangos promedios mayores superiores a 11 quedando 10 competencias seleccionadas. Posteriormente se realiza la prueba estadística presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 4. 11. Estadísticos de prueba

<i>N</i>	8
<i>W de Kendall</i> ^a	0,889
Chi-cuadrado	149,397
GI	21
Sig. Asintótica	,0001

Nota: Elaborado por los autores.

Como muestra la tabla 4.11, el *w* de Kendall es de un valor de 0,889 cercano a uno obteniendo una concordancia, pero considerando que un 0,05 de significancia, por lo que la sig, asintótica es menor que 0,05, por lo tanto, es confiable el resultado y se puede rechazar la hipótesis nula de que hubo acuerdo entre los expertos y la concordancia se deber al azar.

En la tabla N°4.12, se muestran las 10 competencias seleccionadas por el método de los expertos y con el procedimiento de Kendal con apoyo del SPSS (anexo 9 y 10). Los constructos fueron tomados del Diccionario de Competencias Alles (2013), mismas que se aplicaron en la evaluación de competencias organizacionales de las Micro y Pequeñas y Medianas Empresas procesadoras de plátano y banano.

Tabla 4. 12. Competencias y constructos para su evaluación

Competencia organizacional	Concepto
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la empresa un adecuado ambiente laboral.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno franco y tolerante y comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y verdaderas basada en una conducta honesta y veraz.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, en forma honesta aun en forma contraria a supuestos intereses propios.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás siendo parte de un grupo, formando equipos para lograr estrategias de la empresa dando importancia a los objetivos grupales con una relación positiva con los demás miembros del equipo.
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y respaldo de sus superiores, capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas desarrollando el talento y un clima laboral armónico.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender en forma clara y oportuna la información manteniendo canales que permitan alcanzar los objetivos en los diferentes niveles de la empresa.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a ejecutar implica dominar los conocimientos en los temas bajo su responsabilidad. Poseer la virtud de entender los fundamentos de los aspectos técnicos generando soluciones prácticas y aplicables en la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y grupos de interés. Poseer buena capacidad en la toma de decisiones, compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

Nota: Recuperado de Alles (2013)

Tabla 4.12. Competencias y constructos para su evaluación... (a continuación)

Competencia organizacional	Concepto
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.
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

Nota: Recuperado de Alles (2013)

Con la selección de estas competencias se procede a la elaboración de los elementos de evaluación que desarrollan en la siguiente fase de investigación. Cabe indicar que debido al perfil general del personal que trabaja en esta empresa donde apenas en promedio trabajan dos personas con educación universitaria las competencias seleccionadas son en su mayoría cardinales fundamentadas en valores, que son básicos y esenciales para el éxito de cualquier organización.

DESARROLLO DE LA FASE III: EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO EN LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

Para el desarrollo de la fase 3 se toman en consideración, las competencias seleccionadas en la fase 2, donde se definieron 10 competencias aplicables a las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano. Como recomienda Alles (2014), se elaboran cinco preguntas por cada competencia dominante. Estas

deben abarcar los comportamientos esperados en cuanto a conductas, conocimientos, necesidades.

Se elaboran las preguntas con base a instrumentos validados, y utilizados en otras investigaciones por medio de la escala Likert, Moreno et al (2018), Moreno y Silveira (2018). Las preguntas se elaboraron siguiendo el diccionario de comportamientos y banco de preguntas para la evaluación de competencias Alles (2017). La ficha para la evaluación se elaboró con la metodología de la misma autora y también en lo referente a la evaluación de grupos y gráfica de brechas. Se detalla en la tabla 4.13. el resumen de los procedimientos.

En la tabla N°4.13. se observa que previo a la aplicación del instrumento se realizó la prueba piloto, con sujetos aleatorias, con apoyo del SPSS, para la confiabilidad interna del mismo teniendo un alfa de Cronbach de 0,975. Se estimó una muestra al 90% de confianza considerando más del 80% del talento humano es operario en las empresas que escogieron de los conglomerados 1 y 2 por la definición de pequeñas y medianas empresas declarada en la fase 1. Se aplicaron los indicadores intangibles con la técnica Alles (2014) en lo referente a la determinación del grado de desarrollo y las brechas.

Tabla 4. 13. Resumen de procedimiento

PASO	PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTO
	Descripción de Misión, Visión, Valores y Objetivos.	Entrevista gerentes.
	Selección de preguntas validadas del diccionario de comportamientos.	Elaboración instrumento tipo Likert 1-2-3-4-5.
Aplicar el procedimiento para la evaluación de las competencias propuesto por Alles (2014)	Validación del instrumento.	Prueba piloto aleatoria.
	Análisis de confiabilidad.	Sistema spss Alfa Cronbach 0,975.
	Determinación de la muestra 90% confiabilidad 10%.	Cálculo de la muestra (N finito) a las empresas (anexo 14).
	Captación de datos	Aplicación del instrumento (ficha).
	Análisis confiabilidad	Alfa de Cronbach
	Tabulación frecuencias	SPSS
Análisis de los resultados del procedimiento aplicado	Indicadores intangibles	Escala- 0-25-50-75-100- Tecnología Alles y Gutierrez.
	Cálculo de brechas	Resultados vs Recomendado
	Grafica de resultados	Cuadros estadísticos

Elaboración de los autores

Tomando como insumos lo descritos en la entrevista a los directivos (ANEXO 11) de la empresa se elaboró un resumen de los principales elementos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas agroproductivas que procesan plátano y banano. Con estos valores más las competencias seleccionadas por los expertos donde se tomó en consideración la opinión de los encargados de la gestión de talento humano en las empresas investigadas como se observa en la tabla N°4.14.

Tabla 4. 14. Descripción de estratégica de la empresa

DETALLE	EMPRESA 1	EMPRESA 2
VISIÓN	Llegar a ser un exportador independiente y reconocido por la calidad y confiabilidad de las entregas.	Ser una empresa bananera reconocida por nuestra calidad, confiabilidad, basándonos en el cumplimiento de las expectativas del cliente.
MISIÓN	Una empresa generadora de trabajo en la localidad, mejorando la calidad de sus procesos manteniéndose la actividad en el tiempo.	Somos una empresa productora de banano que busca ofrecer a nuestros clientes ese valor agregado que puede satisfacer sus necesidades a través del uso óptimo de nuestros recursos.
VALORES	Respeto, Constancia, cumplimiento de las obligaciones.	Entre los principales valores de la empresa declarados por la empresa tenemos compromiso, trabajo en equipo, honestidad, liderazgo.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> A) Incrementar las ventas. B) Tener marca propia de exportación. C) Aumentar la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> A) Incrementar ventas y la producción B) Expandir el mercado C) Mejorar el precio en un mercado competitivo D) Fomentar entre los empleados la cultura de la responsabilidad y conciencia en cada labor o función dentro de las empresas.
ESTRUCTURA	TRES NIVELES	4 NIVELES

Elaboración de los autores

En la tabla 4.14. Muestra la descripción estratégica de las empresas que fueron seleccionadas para el objeto estudio de esta investigación. Las 10 competencias seleccionadas fueron evaluadas en las empresas con el instrumento de acuerdo al proceso ya descrito, tomando una base de datos de preguntas validadas por

consultora (Alles, 2017) especializada en la medición de los comportamientos (ANEXO N°12) a través de la ficha de evaluación. Este procedimiento consiste en cinco preguntas por cada una de las competencias con escala Likert.

Se procedió con la aplicación del instrumento, mismo cuyos resultados fueron ingresados en el SPSS, para tabulación de las repuestas de acuerdo a los comportamientos observados por los encuestados, para tener un primer acercamiento a los niveles de competencias de la empresa. Para el caso de la empresa definida como de tamaño media, del conglomerado 2, de acuerdo a la normativa del código de producción se tiene resultados con un alfa de Cronbach confiable como se observa en la tabla N°4.15.

Tabla 4. 15. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,940	,953	50

Elaboración de los autores

Como se observa en la tabla N°4.16, con ayuda del SPSS, se agrupan las frecuencias de los comportamientos investigados y que proporciona un acercamiento al nivel de cada competencia, por ejemplo, de las 900 respuestas posibles 498, indicaron tener un nivel de comportamiento corresponde al nivel A de las competencias.

Tabla 4. 16. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación

COMPORTAMIENTO DECLARADOS POR CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS	FRECUENCIA
Nunca (ausencia)	104,00
Rara vez (nivel D)	37,00
A veces (nivel C)	83,00
Muchas veces (B)	189,00
Siempre (nivel A)	498,00
Total	900,00

Elaborado: Por los Autores

Como se observa en la figura N°4.7, los niveles de comportamiento en la empresa investigada abarcan el nivel A y el nivel B, en un 76%, que más adelante se explicará en que competencias se concentran, así mismo el 12% de ausencia está relacionado con la posible no injerencia de competencias en niveles operativos, y por los niveles de escolaridad de la empresa del 68% primaria, 22% secundaria y 10% superior.

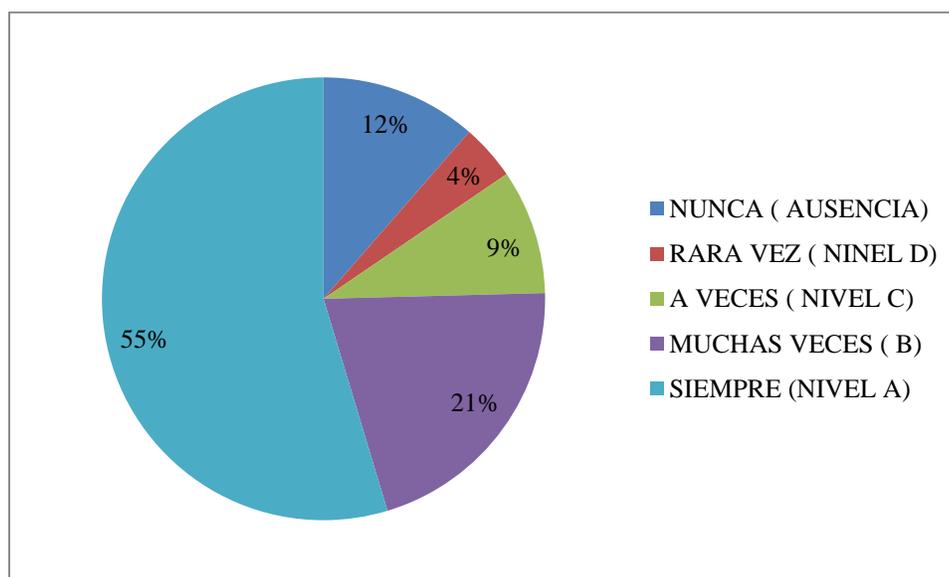


Figura 4. 7. Porcentajes de comportamientos observados en instrumentos de evaluación. Nota Referencia escala Likert: 1 Nunca (E); 2 Rara vez (D); 3 A veces (C); 4 Muchas Veces (B); 5 Siempre (A) Elaborado: Por los Autores

Para la evaluación propiamente dicha de las competencias estos niveles de A-B-C-D- y E- en caso de ausencia de comportamientos, tienes los rangos A hasta 100, B hasta 75, C hasta 50, D hasta 25 y E, que permiten desarrollar un indicador intangible, por medio de la escala Likert, donde la sumatoria de los valores de las respuestas se dividen para el máximo posible o grado deseado (Jiménez y Vásquez, 2016), ver anexo 15 de ejemplo. Cabe mencionar que esta fórmula también es recomendada para indicadores intangibles por Gutiérrez de la Interconsulting Burue S.L. (2015) cuya fórmula expuesta es:

$$(1) \text{INDICADOR} = (\Sigma \text{PUNTUACIONES PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO}) / (\text{MAXIMO} \times \text{n}^{\circ} \text{ DE PREGUNTAS} \times \text{NÚMERO DE EMPLEADOS QUE RESPONDEN}) \times 100$$

Una vez realizados los cálculos se pueden presentar los datos por persona, área o nivel jerárquico de acuerdo al nivel del estudio que se desee. En la tabla 4.17. se observa el número de personas con el grado de desarrollo por competencias, se observa que competencias cardinales se encuentran en niveles aceptables.

Tabla 4. 17. Competencias por número de personas y su grado desarrollo

COMPETENCIAS	A	B	C	D	E	TOTAL
COMPROMISO	16	2	0	0	0	18
RESPONSABILIDAD	17	1	0	0	0	18
RESPECTO	16	2	0	0	0	18
ETICA	16	2	0	0	0	18
TRABAJO EN EQUIPO	10	6	2	0	0	18
LIDERAZGO	9	6	2	0	1	18
COMUNICACIÓN EFICAZ	10	5	3	0	0	18
CALIDAD DE TRABAJO	11	5	2	0	0	18
INICIATIVA	3	7	7	1	0	18
INNOVACIÓN	1	3	2	6	6	18
GENERAL	9	9	0	0	0	18

Elaborado por los autores

En lo concerniente a competencias como liderazgo, comunicación eficaz, iniciativa y sobre todo innovación la cual presenta casos donde se manifiesta ausente. El sentido tradicional de la empresa y un proceso líder a nivel mundial puede ser un determinante de la falta de desarrollo de estas competencias, pero se debe especificar en qué áreas y niveles es aplicable y en qué grado como se realizó posteriormente.

Procesando la información tabulada se observa que competencias cardinales como iniciativa e innovación, tiene una baja importancia para las personas a quienes se le aplicó el instrumento, competencias específicas como el liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación eficaz, están por desarrollarse entre el 28 y 33% de las personas.

En la figura N°4.8 además, se observa que, en una evaluación general de todos los comportamientos, el 50% de las personas tiene un desarrollo B de las competencias, pero examinando como se indicó anteriormente, trabajo en equipo y liderazgo tienen un 11% de personas con nivel C.

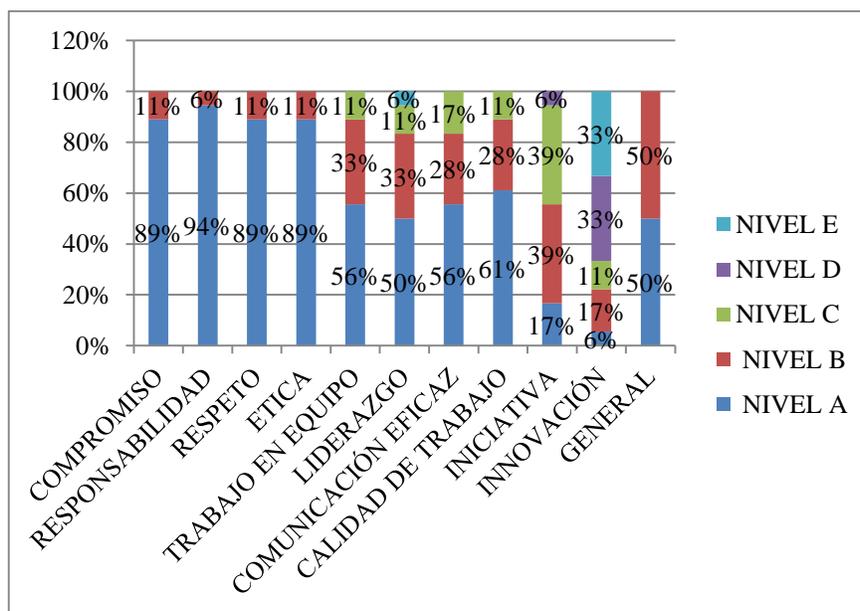


Figura 4. 8. Porcentaje de personas por competencia y por nivel de competencias. Nota Grados de desarrollo: Nivel A= 100%; Nivel B= 75% ; Nivel C= 50% ; Nivel D= 25% Nivel E= Ausencia de competencia. Elaborado por los autores

En lo referente a las brechas por competencias a nivel de la empresa se puede observar en la figura N°4.9. que las principales competencias por desarrollar son trabajo en equipo, liderazgo, comunicación eficaz, iniciativa, innovación, calidad de trabajo, esto confirma la información anterior presentada por el número de personas, pero con la diferencia que ya se establece una brecha sobre la cual dirigir las técnicas correspondientes en el caso del desarrollo de competencias. A nivel general el indicador se encuentra en nivel A aceptable, pero que se necesitan realizar acciones para disminuir las brechas.

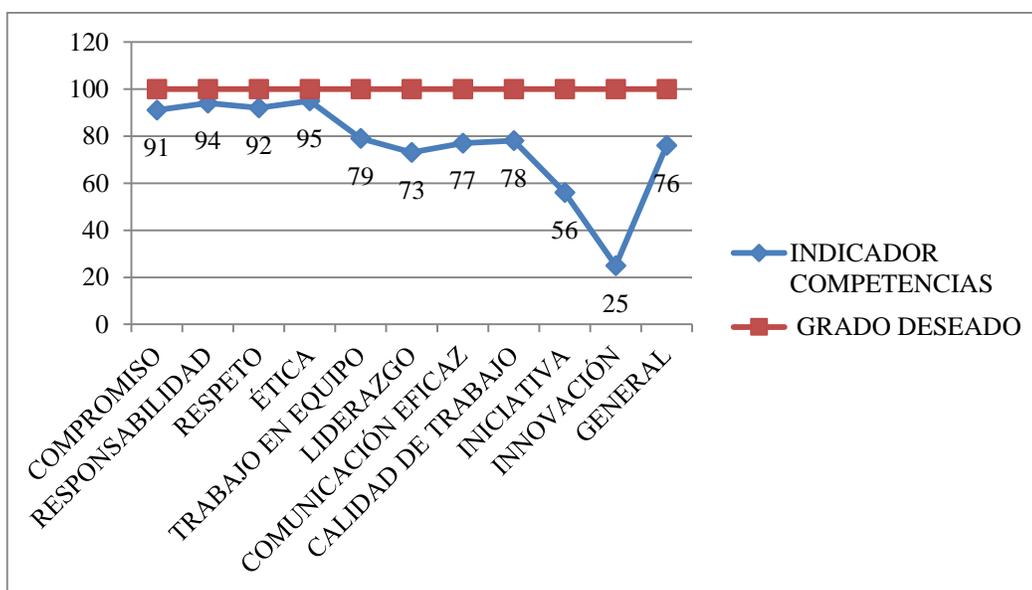


Figura 4. 9. Brechas de competencias a nivel empresarial. Elaborado por los autores.

Evaluando las competencias por áreas, se ha considerado para un mejor estudio, dividir las áreas económico y administrativa, y las áreas de proceso productivo. En lo que concierne al personal administrativo en forma general el nivel de las competencias es A pero con una brecha del 23% por cubrir.

Las principales competencias relacionadas con los valores empresariales, se encuentran en el nivel A como compromiso, respeto. Liderazgo, comunicación eficaz

e iniciativa, son las principales competencias por desarrollar relacionado con las áreas administrativas. La innovación no está entendida en la empresa como parte de mejoramiento continuo de cada proceso, es decir, es considerada como grandes cambios en el proceso a cargo del nivel directivo, por lo que también se manifiesta bajo en esta área como se observa en la figura N°4.10.

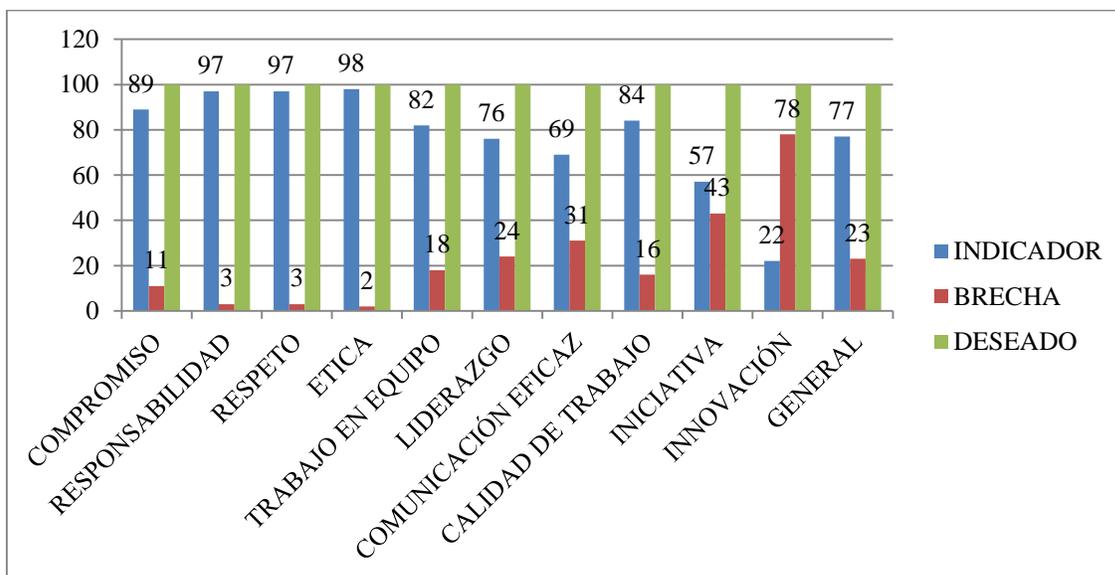


Figura 4. 10. Brechas de competencias a nivel empresarial área administrativa. Elaborado por los autores.

Continuando con la figura N°4.10, de las competencias del área administrativa se establece por ejemplo que el compromiso tiene un indicador de 89% que está en el nivel A de desarrollo, pero tiene una brecha por mejorar. En cambio, comunicación eficaz tiene un indicador de 69% dentro del nivel B de desarrollo teniendo una brecha del 31%. La iniciativa es la segunda competencia con mayor brecha con un 43 por desarrollar.

En el área de producción, tanto en empacadora como en campo a nivel general las competencias se encuentran en grado B, debiéndose realizar actividades de desarrollo de competencias. Las competencias cardinales se encuentran en buenos

niveles, pero aspectos más corporativos como el liderazgo, el trabajo en equipo, calidad de trabajo, iniciativa, deben fomentarse. Cabe indicar que la innovación en técnicas de cultivos, formas de tratamiento, de forma general es muy lenta, por lo que es un factor que tal vez afecte a la empresa es esta área productiva, pero que sin embargo es necesario desarrollar.

En la figura N°4.11. se puede determinar que en el área de producción la calidad de trabajo está en grado b con una brecha de 26, mientras que la responsabilidad y el respeto se encuentra en el grado A con una brecha de 7. En este enfoque de análisis en la empresa investigada debe instaurar acciones para mejorar competencias como innovación con una brecha del 74.

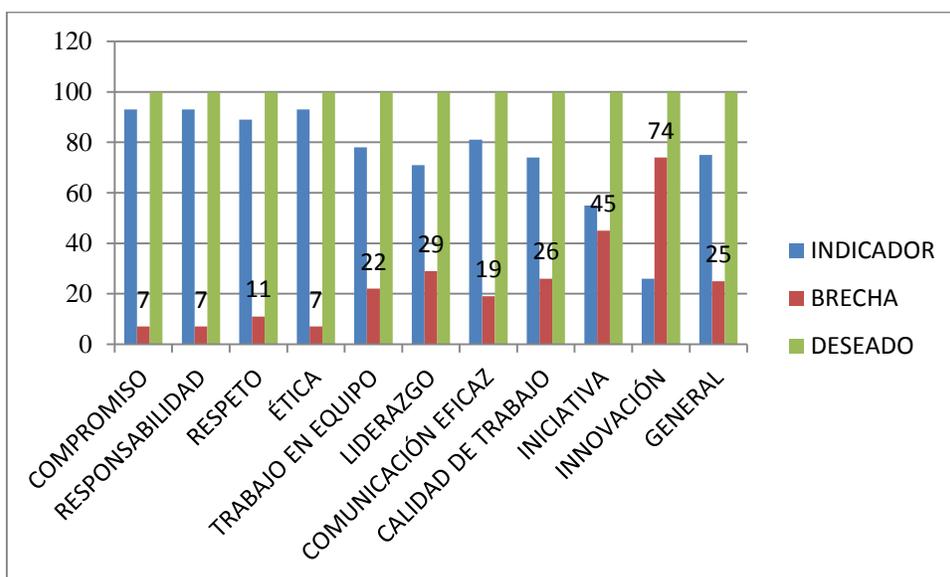


Figura 4. 11. Brechas de competencias a nivel empresarial área de producción (campo empacador). Elaborado por los autores.

Como se observa este análisis de competencias ya permite establecer un diagnóstico para programas de desarrollo, en innovación, comunicación eficaz, y la calidad del trabajo, puntualizando que aspectos se deben mejorar con mayor urgencia.

En lo referente a los niveles de jerarquía y las competencias y su evaluación se puede determinar que efectivamente en los referente a la innovación e iniciativa existe una brecha a pesar de las realidades, productivas de la empresa, y de educación del personal, ya que si se establece un nivel inferior (B) como deseado para este personal dentro del análisis de competencias aun así se presentan brechas como se observa en la tabla N° 4.18 en donde, se observa que a nivel general el nivel es B, siendo necesario el planteamiento de un plan de desarrollo de competencias para este personal.

Tabla 4. 18. Nivel operativo brechas competencias organizacionales

GRADO	COMPETENCIAS	INDICADOR	BRECHA	DESEADO
A	COMPROMISO	91	9	100
A	RESPONSABILIDAD	95	5	100
A	RESPECTO	91	9	100
A	ETICA	95	5	100
B	TRABAJO EN EQUIPO	75	25	100
B	LIDERAZGO	69	6	75
A	COMUNICACIÓN EFICAZ	77	23	100
A	CALIDAD DE TRABAJO	77	23	100
B	INICIATIVA	54	21	75
D	INNOVACIÓN	24	51	75
B	GENERAL	74	26	100

Elaborado por los autores.

En lo referente a los mandos medios se tiene un nivel A aceptable pero que sin embargo establece una brecha del 22% a mejorar. Se mantiene el mismo comportamiento general de la empresa, pero en este nivel es preocupante las brechas en competencias específicas como la comunicación eficaz, clave en las órdenes y mensajes de los procesos.

En la figura N°4.12 se observa que la competencia innovación tiene la brecha más significativa con 72 puntos. La competencia iniciativa con 41 puntos de brecha es otra importante por desarrollar. La comunicación eficaz con 29 puntos de brecha como se indicó anteriormente es clave desarrollarla. Analizando estos resultados cabe volver a resaltar que esta empresa es del grupo de exportaciones tradicionales y que sus procesos históricamente han sido exitosos, por lo que exista una rutina dentro de un paradigma, lo que influye en que la innovación, iniciativa tenga poca puntuación que el personal le asigna.

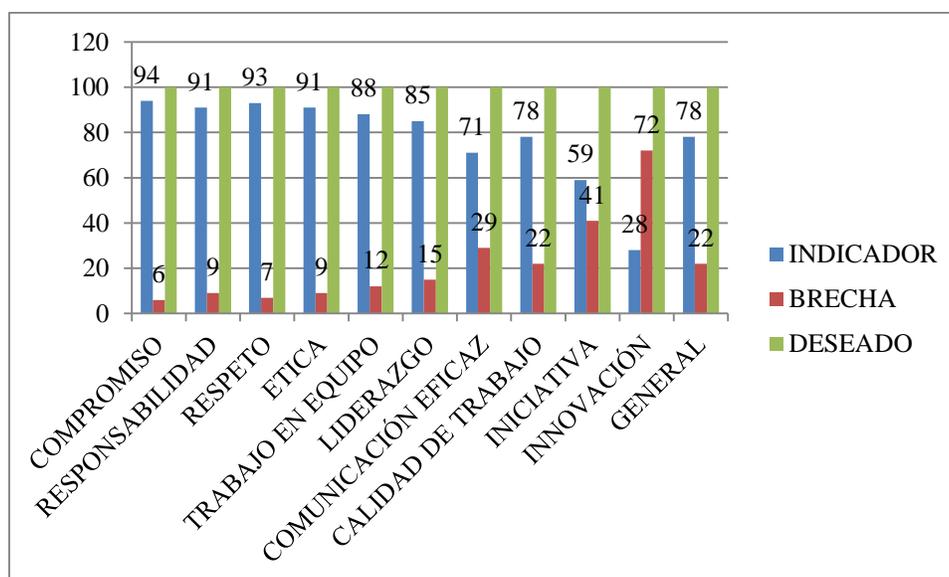


Figura 4. 12. Brechas de competencias niveles medio de supervisión y control. Elaborado por los autores.

De forma general el nivel directivo está en un nivel A de sus competencias más importantes, pero, sin embargo, en los concerniente al liderazgo se manifiesta la necesidad de mejorar, considerando que, en esta empresa productiva, la realidad educativa, implica estrategias diferentes al de empresas industriales. Llegar este personal para lograr cambio mental es un interesante desafío de la parte directiva. Así mismo los niveles de innovación e iniciativa se encuentran estancados por el arraigamiento a un paradigma productivo que si bien es exitoso puede generar en un futuro estancamiento, ya sean por edad de plantas, desgaste de suelo, etc.

En la tabla N° 4.19 se observa que competencias como iniciativa tiene una brecha de 35 puntos estando en nivel B entre el personal directivo. Así mismo el liderazgo tiene una brecha de 30 puntos teniendo un grado B de esta competencia. Así mismo cabe indicar que influir en las personas para transformar una empresa con un carácter tradicional influye en estas competencias el resultado sea grado B y deban ser desarrolladas.

Tabla 4. 19. Brechas de competencias nivel Directivo

NIVEL DIRECTIVO BRECHAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
GRADO	COMPETENCIAS	INDICADOR	BRECHA	DESEADO
A	COMPROMISO	90	10	100
A	RESPONSABILIDAD	100	0	100
A	RESPECTO	100	0	100
A	ÉTICA	100	0	100
B	TRABAJO EN EQUIPO	90	10	100
B	LIDERAZGO	70	30	100
A	COMUNICACIÓN EFICAZ	100	0	100
A	CALIDAD DE TRABAJO	90	10	100
B	INICIATIVA	65	35	100
D	INNOVACIÓN	75	25	100
A	GENERAL	88	12	100

Elaborado por los autores

De forma general las competencias cardinales como respeto, responsabilidad, compromiso, indican la confiabilidad de los equipos de trabajo, pero, sin embargo, aspectos como la iniciativa y la innovación, comunicación eficaz, para ir mejorando la eficiencia en el corto plazo y afrontar procesos de transformación en el largo plazo, es lo que se debe desarrollar principalmente en la empresa.

En la empresa correspondiente al clúster de micros y pequeñas empresas se aplicó el correspondiente instrumento de evaluación de competencias se le aplicó el análisis de fiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, valores que superan el 0,8 mínimo de

confiabilidad, valor que en el caso de esta empresa es del 0,953 siendo confiable los resultados del instrumento como se observa en la tabla N°4.20.

Tabla 4. 20. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación conglomerado de pequeñas y mediana.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,953	,954	50

Elaborado por los autores

En la tabla N°4.21 se detallan las frecuencias a las respuestas por nivel del comportamiento, donde se observa que en el Nivel A existen 563 respuestas corresponde al valor SIEMPRE, y 168 respuestas al valor de muchas veces correspondiente al nivel B.

Tabla 4. 21. Frecuencia observada en el instrumento de evaluación conglomerado de pequeñas y medianas

COMPORTAMIENTO DECLARADOS POR CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS	FRECUENCIA
NUNCA (AUSENCIA)	37,00
RARA VEZ (NIVEL D)	19,00
A VECES (NIVEL C)	63,00
MUCHAS VECES (B)	168,00
SIEMPRE (NIVEL A)	563,00
TOTAL	850,00

Elaboración por los autores

En la figura N°4.13 se analiza en porcentajes información anterior mostrándose que el 66% de las respuestas corresponden al nivel A, el 20% de las respuestas al nivel B, el 7% al nivel C, 2% al nivel D, y 4% de las respuestas indican ausencia de alguna competencia.

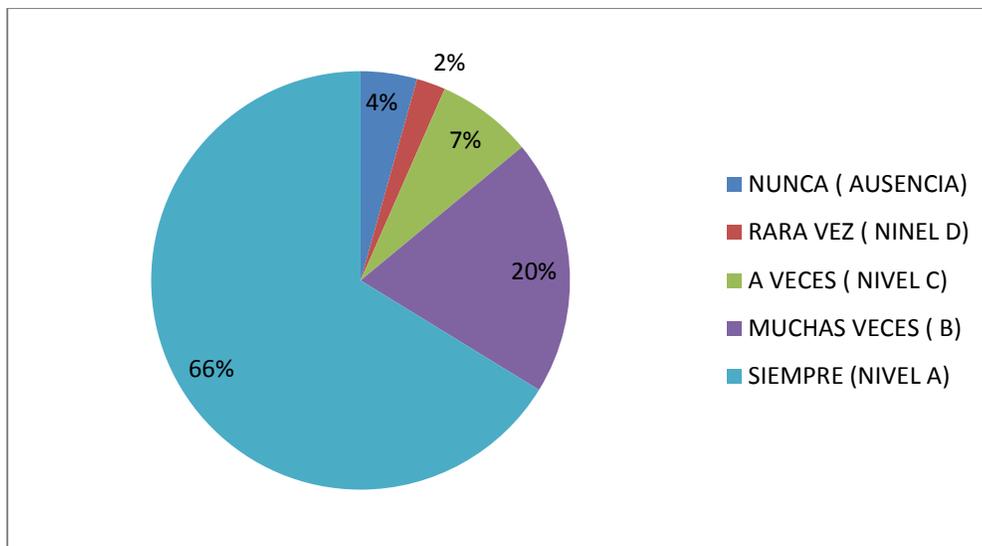


Figura 4. 13. Porcentajes de comportamientos observados en instrumentos de evaluación empresa conglomerado de pequeñas empresas. Nota Referencia escala Likert: 1 Nunca (E); 2 Rara vez (D); 3 A veces (C); 4 Muchas Veces (B); 5 Siempre (A). Elaboración por los autores.

En la figura N°4.14 se observa el porcentaje de personas por competencias y su nivel de desarrollo. El 88% del personal de la empresa investigada tiene grado A en las competencias compromiso y responsabilidad. El 71% tiene grado A en la competencia respeto. En la competencia ética el 94% tiene grado A. El 65% tiene grado A en lo concerniente trabajo en equipo iniciativa e innovación. El 59% tiene grado A en lo concerniente a liderazgo. En la competencia calidad de trabajo se tiene que el 76% personal cuenta con grado A. Si se calcula el índice para un grado de desarrollo de competencias general se tiene que un 86 % de las personas tienen un grado A de desarrollo. El 12 % de las personas tiene un grado C en las competencias liderazgo y comunicación eficaz. Un 6% del personal tiene un grado C en las competencias respeto e iniciativa.

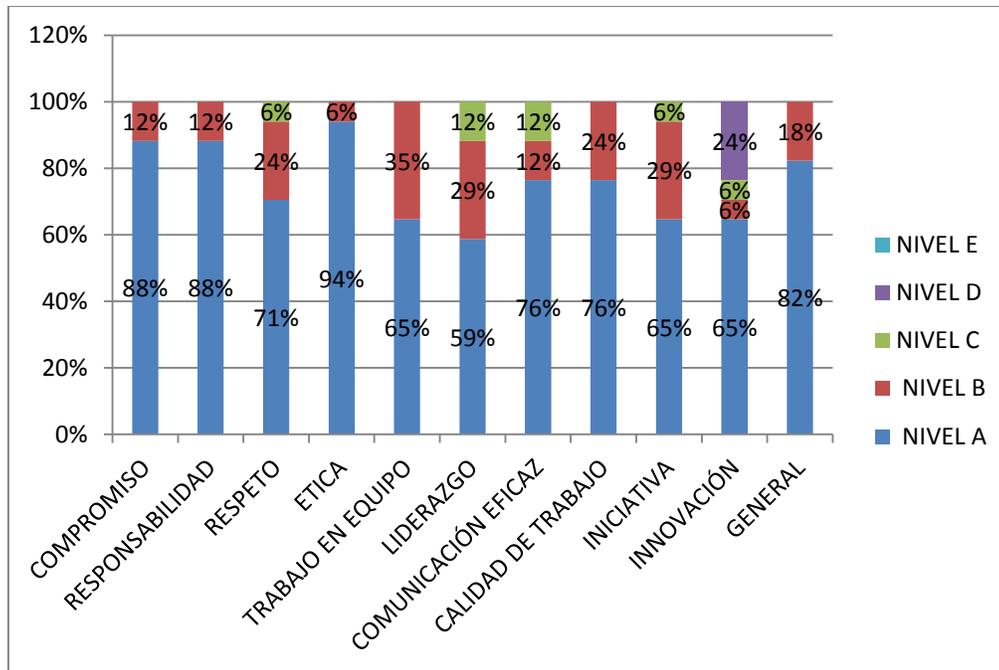


Figura 4. 14. Porcentajes de personas por competencia y su nivel de desarrollo. Nota Grados de desarrollo: Nivel A= 100%; Nivel B= 75%; Nivel C= 50% ; Nivel D= 25% Nivel E= Ausencia de competencia. Elaboración por los autores

En la figura N°4.15 se grafican las brechas por las competencias en la empresa estudiada de procesamiento del plátano. En lo concerniente a la competencia compromiso la brecha es de 11 puntos. En la competencia responsabilidad la brecha es de 6 puntos. La brecha en el respeto la competencia es de 12 puntos. En la competencia ética la brecha es de 6 puntos. En la competencia trabajo en equipo la brecha es de 14 puntos. En el liderazgo la brecha es de 22 puntos. En comunicación eficaz la brecha corresponde a 14 puntos. En calidad de trabajo la brecha es de 10 puntos. En iniciativa la brecha es de 21. Existe una brecha de 32 puntos en la competencia innovación.

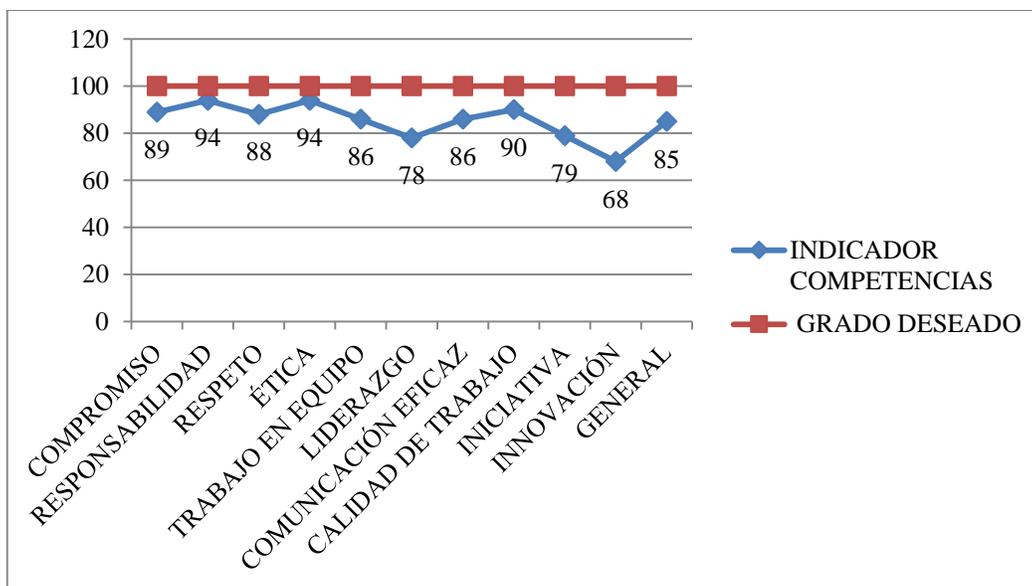


Figura 4. 15. Brechas por competencias en empaedora de plátano estudiada. Elaboración por los autores

Para el desarrollo de competencias se deben considerar las máximas brechas entre las que se tiene: innovación, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, se podrían incluir respeto y el compromiso. Las principales brechas corresponden a competencias que como el caso anterior de estudio permiten mejoras en la productividad y la adaptabilidad al cambio en el largo plazo.

Para un mejor estudio de la parte organizacional se puede clasificar a los puestos de trabajo en la parte administrativa y la de producción, o de apoyo y valor agregado. Debido a que la empresa tiene marcadamente actividades de empaque (producción) y otro personal de actividades, contables, de registros y gestión de financiera, se utilizó la división en administrativa y de producción.

En la figura N°4.16 se observa que el grado de desarrollo de competencias del área administrativa de una forma general se encuentra en grado A, siendo la brecha más importante en la competencia innovación con un valor de 11 puntos. Otra brecha importante corresponde a la competencia iniciativa con un valor de 8 puntos. Cabe

indicar que el proceso lineal y tradicional de empaque es un factor que influye al poco desarrollo de competencias como la iniciativa y la innovación, dentro del personal administrativo. Sin embargo, es necesario desarrollar estas competencias en la búsqueda de mejoras del proceso y cambio de sistema de producción en el largo plazo.

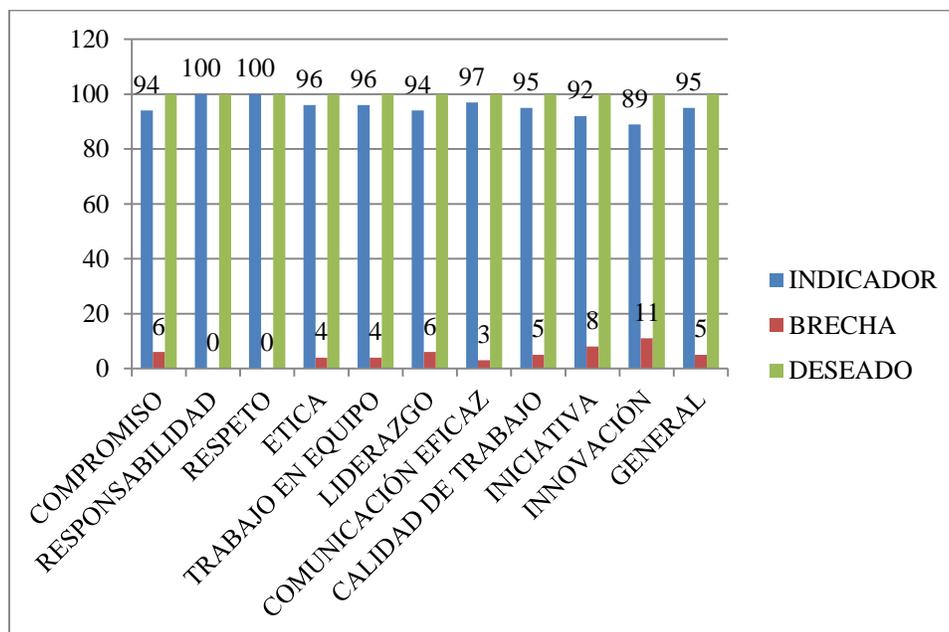


Figura 4. 16. Brechas por competencias en empackadora de plátano Área Administrativa. Elaboración por los autores

En la figura N°4.17 se observa que, en el área de producción conformada principalmente por operarios, se observa que la brecha general es de 19 puntos, a pesar de encontrarse en el grado A de desarrollo. Analizando individualmente por competencias tenemos que a la innovación, iniciativa y liderazgo se le estimó como grado deseado el B de 75 puntos ya que como la empresa es pequeña, en el área de producción solo se consideró a los operarios, así mismo esta empresa el nivel de educación es mayoritariamente de secundaria y primaria.

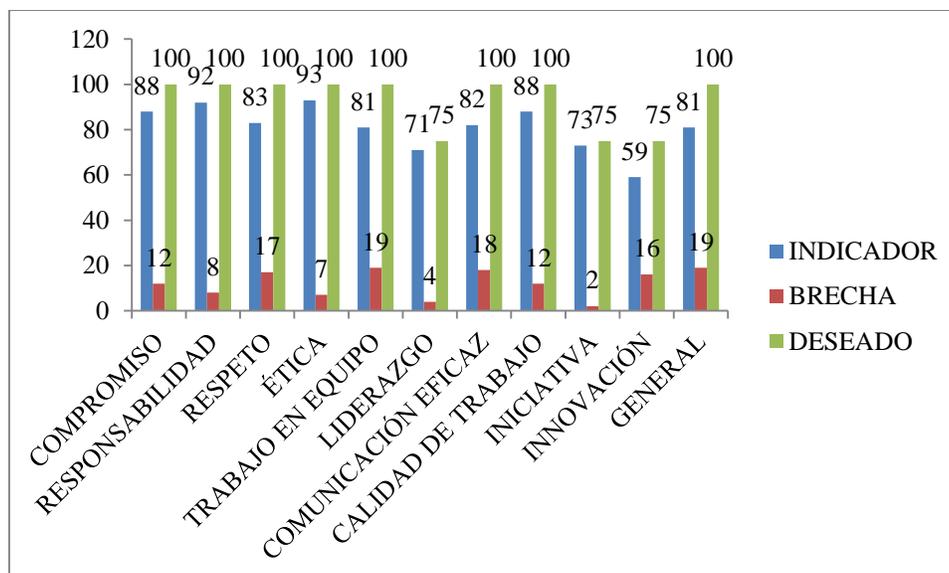


Figura 4. 17. Brechas por competencias en empacadora de plátano Área Producción. Elaboración por los autores

Con la consideración anterior se tiene que la brecha por desarrollar más importante es la comunicación eficaz con 18 puntos y trabajo en equipo con 19 de puntos. También se debe considerar como competencias por desarrollar la el respeto y sobre todo innovación porque a pesar de ubicarse como nivel deseado el grado B con 75 puntos, se tiene aún una brecha de 16 puntos. Como se explicó anteriormente el nivel lineal del proceso y tradicional de exportaciones de plátano influye a la poca cabida de la innovación. Sin embargo, procesos innovadores como ayudas mecanizadas, mediciones de peso de calidad u otros puede ser implementadas para mejorar la productividad, rendimiento, o mejorar la competitividad en el largo de plazo.

En el análisis por áreas está implícita el análisis por nivel de jerarquía ya que apenas se tiene un supervisor, un jefe de cuadrilla y dos secretarias, quienes realizan el proceso administrativo, y sus competencias ya están analizadas en el área administrativa, así como lo que corresponde al señor gerente. En lo concerniente a los operarios se encuentra analizados como área de producción.

En la tabla N°4.22 se tiene la información relevante para el análisis de competencias en la empresa procesadora de plátano. Al ser una empresa con un 84% de personal masculino se tiene que aspectos como la comunicación y el trabajo en equipo tenga brechas significativas debido al individualismo y competitividad de los hombres. Al tener la empresa un 36% de personal joven y un 87% del personal con menos de 5 años, influye en las brechas de iniciativa y calidad de trabajo, por las necesidades de aprendizaje en los procesos manuales. Así mismo los niveles de educación de un 55% secundaria y 40% primaria influye en competencias como liderazgo, iniciativa, innovación en los niveles de grados deseados como evaluados dentro de la empresa.

Tabla 4. 22. Datos relevantes para en análisis de competencias de empacadora de plátano

EMPRESA	MENDOZA IBARRA SANTO AGUSTIN
Planeación estratégica	SI
Productos	Caja de plátano de exportación
Número de persona	55
Porcentaje hombres	84%
Porcentaje mujeres	16%
Jóvenes 18 a 28	36%
Adultos 29 -39	36%
Mayores 40 años	27%
Año de servicio menos de 5	87%
Educación primaria	40%
Educación secundaria	55%
Educación universitaria	5%
Rural	27%
Urbana	73%
Gerente	Propietario
Años experiencia	11
Años de empresa	11

Elaboración por los autores

Como síntesis del análisis se puede recalcar que competencias organizacionales cardinales, como el compromiso, respeto, responsabilidad, ética que dan un valor de

confiabilidad basado en la calidad individual de las personas dentro de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, teniendo un grado A desarrollo o 100% en la mayoría de los casos.

Las competencias organizacionales, cardinales y específicas gerenciales que tienen que ver con la gestión empresarial, como la iniciativa, innovación, comunicación eficaz, el trabajo en equipos deben ser desarrolladas, puesto que presentan grados de desarrollo B del 75% o inferiores o brechas en los niveles A. Con procesos para aumentar los niveles de estas competencias, las empresas mejoran su productividad, eficiencia y rentabilidad en el corto plazo, mientras que en el largo plazo el desarrollo de estas capacidades permite sostener a la empresa y llevar transformaciones a nuevos procesos de industrialización.

Cabe indicar que los programas de reclutamiento y desarrollos de competencias deben considerar el nivel de escolaridad del personal dentro de estas empresas, y que se debe tomar en cuenta que la exportación de musáceas está dentro de un paradigma económico exitoso, que dificulta el desarrollo de competencias como la innovación, debido precisamente al éxito que históricamente ha tenido.

4.1.3. DESARROLLO FASE IV: PROPUESTA DE MANUAL DE COMPETENCIAS COMO UNA CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE LAS EMPRESAS MIPYMES PROCESADORAS DE BANANO Y PLÁTANO

En la investigación del reclutamiento en las empresas agroproductivas de procesadoras de plátano y banano se realizaron preguntas para identificar si existe algún proceso determinado en la gestión de talento humano, si necesita algún mejoramiento y que recomendaciones se tienen.

En la interrogante de ¿cómo considera el reclutamiento de talento humano que actualmente se desarrolla en la empresa?, se indica que son procesos que se pueden mejorar y que normalmente responde a la producción, que se busca tener buenas relaciones con los empleados, y que funciona normalmente. Estas respuestas indican que el proceso se da de forma espontánea sin procedimientos administrativos.

La interrogante ¿cree usted que la aplicación de un modelo de competencias organizacionales en el reclutamiento de talento humano, incrementaría la calidad del trabajo de empleados?, incluye respuestas afirmativas, pero precisando que debe ir de la mano del con las buenas prácticas de agrícolas, conocimiento del proceso.

A la pregunta sobre ¿qué estrategias aplicaría para mejorar el reclutamiento de talento humano en la empresa?, las respuestas se dirigen hacia la parte remunerativa, hacia el conocimiento de funciones, sobre la selección individual de las personas sobre sus capacidades activas y tomas de decisiones. En lo concerniente a las asociaciones se indica que es acorde a la producción y se basa en relaciones personales de los miembros, respetando las horas laborables y una rotación de acuerdo a las necesidades.

Las respuestas al cuestionamiento ¿considera necesario implementar en su empresa un modelo de reclutamiento de talento humano basado en competencias organizacionales?, tuvo respuestas afirmativas, indicándose además que esté acorde a las normas laborales de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

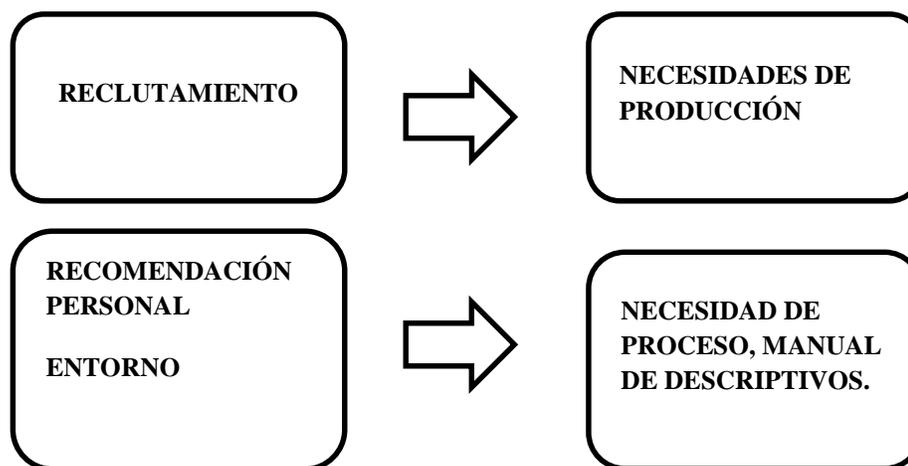


Figura 4. 18. Análisis del reclutamiento y necesidad de manual de descriptivos por competencias. Elaboración: Los autores

La necesidad de establecer un proceso de reclutamiento se debe por la importancia de la actividad económica y para identificar los elementos de ventaja estratégica del sector, que esta carente de procesos de reclutamiento, motivo por el cuál un manual de competencias organizacionales con descriptivos para el reclutamiento son un aporte para el mejoramiento de la gestión de talento humano como indica la figura N° 4.18.

En el desarrollo de esta fase de la investigación se empezó con la empresa del conglomerado 2 de las empresas consideradas medianas, con el análisis de la información importante de la caracterización para poder definir correctamente el manual de competencias enfocado al reclutamiento del personal. La empresa Exocep S.A. tiene 19 años de actividad, dedicado a la exportación de caja de bananos, se cultivan aproximadamente en 30 hectáreas de terreno. La empresa cuenta con una alianza estratégica que le permite la exportación permanente de su producto.

El número de personas que labora en esta empresa familiar oscila entre las 88 personas donde el 92% son hombres, considerando que el 55% sobrepasan los 40 años aproximadamente. El personal de la empresa tiene más de 10 años laborando, en donde el 68% de las personas cuentan con una instrucción primaria. El 90% del

personal tiene residencia en zona rural, y en cuanto al gerente cuenta con 10 años de experiencia y a su vez es accionista.

En la tabla N° 4.23 se detalla la ficha de caracterización, que es importante, puesto que considerando los niveles de instrucción y el tiempo de los empleados y la madurez de los empleados se debe tomar en cuenta que son personas con experiencia y que tienen dificultades para cambio en las actitudes establecidas.

Tabla 4. 23. Ficha de caracterización de la empresa. Resumen

EMPRESA	EXOCEP S.A.
Planeación estratégica	SI
Productos	Caja de banano de exportación
Número de personas	88
Porcentaje hombres	92%
Porcentaje mujeres	8%
Jóvenes 18 a 28	7%
Adultos 29 -39	38%
Personas mayores de 40 años	55%
Año de servicio más de 10	100%
Educación primaria	68%
Educación secundaria	22%
Educación universitaria	10%
Rural	90%
Urbana	10%
Gerente	Propietario
Años experiencia	10 años
Años de empresa	19

Elaboración los autores

Por lo anterior las competencias organizacionales en esta empresa deber ser principalmente las fundamentales en valores, para generar y mantener la calidad de

los trabajos, y lograr un ambiente laboral. Es importante mencionar que este tipo de empresa funciona a través de equipos de corte y empaque. El modelo de manual de competencia se toma de Ortiz y Vizcaíno (2019), donde se estructura el formato y los descriptivos.

Para el desarrollo de este manual también se realiza la alineación de competencias y estrategias recomendado por Alles (2014), tomando elementos entre el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Así mismo cabe indicar que Kaplan y Norton (2019), enfoca este desarrollo de personas a través de indicadores de satisfacción, la coherencia de los objetivos personales con los de la organización, la moral, que permitan definir las competencias y su grado de desarrollo en cada familia de puesto de trabajo. En la figura N°4.19 se muestran la alineación del mapa estratégico con los objetivos previos a la determinación de las competencias por puesto.

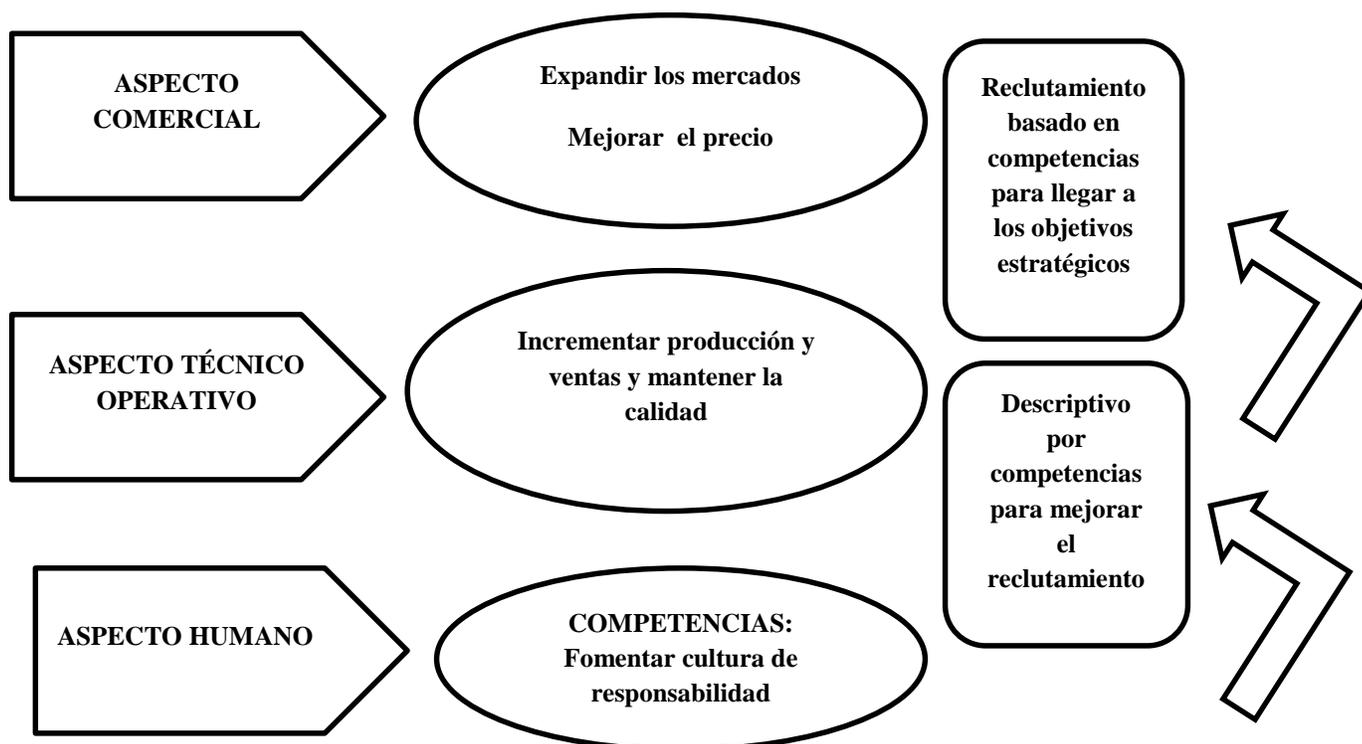


Figura 4. 19. Alineación de objetivos a las competencias. Elaborado por los autores

Para esto se expone los elementos del mapa estratégico para poder plantear el cuadro de mando integral, sobre los cuales se especifica como las competencias contribuyen a los objetivos. No es el fin de esta este trabajo desarrollar todos los indicadores del cuadro de mando integral, solo se utiliza para definir las competencias y su impacto en los objetivos, información que sirvió para definir las competencias por puestos y sus actividades.

Cabe indicar que de acuerdo a la evaluación de competencias existe aspectos importantes que deben desarrollarse a pesar que a nivel general la empresa se encuentra en un nivel A pero con una brecha del 24% como se indicó anteriormente. Así la ruralidad y el nivel de escolaridad influyen a que en niveles operativos las competencias deseadas en aspectos como liderazgo, iniciativa innovación sea inferior a lo recomendado.

Ante esta realidad socioeconómica, en el manual de competencias se plantea niveles B en algunos casos como se observa en la tabla N°4.24. Esta información forma el descriptivo del puesto, que es el fundamento para el proceso de reclutamiento de nuevo personal. Se detallan las competencias evaluadas en el proceso de investigación, y las actividades observadas en cada puesto y detectadas en la entrevista a los gerentes. Bajo estos esquemas se realizaron los descriptivos de los puestos que se pueden observar en el anexo 16, allí se detallan los descriptivos para el reclutamiento de los Administrador, Contador, Talento Humano, Asistentes, supervisores de campo y empacadoras, operación de empaque y de corte y cultivo, entre otros.

Tabla 4. 24. Detalle de descriptivo para el reclutamiento

OPERARIO LABORES DE CAMPO		
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO: Aumentar las ventas y la producción, mejorar el precio en un mercado competitivo		
Competencias	Grado requerido	Actividades de siembra
Compromiso	A	Control de maleza
Respeto	A	Control de plagas
Responsabilidad	A	Protección de racimo
Innovación	B	Protección de cosecha
Trabajo en equipo	A	Protección planta
Liderazgo	B	Control de riego
Comunicación eficaz	A	Fertilización
Calidad de trabajo	A	Deshije, Deshoje
Iniciativa	B	Encintado
Ética	A	Corte de fruta

Elaborado por los autores

En lo referente a la empresa Mendoza Ibarra Santo Agustín, Empacadora Nallely, se tiene que es una empresa de 11 años de experiencia que su producto más importante es el empaque de plátano de exportación, innovando en nuevos procesos como la malanga de exportación. En lo referente al personal cuenta con 5 puestos, siendo 55 personas las que laboran en la empresa. Este personal vive en el área urbana en un 73%. El nivel de educación es del 95% no universitaria de correspondiendo el 40% a personal con educación primaria. El 87% del personal tiene menos de 5 años en la empresa. Los principales puestos de trabajo son: gerente, secretarias- asistentes, supervisor, jefe de cuadrilla- y los operarios.

En lo respectivo a la alineación de los objetivos dentro del manual de la empresa se planteó en los tres aspectos del mapa estratégico, humano, técnico operativo, aspecto comercial, relacionando los objetivos con las competencias evaluadas, mismas que son las recomendadas en la actividad por ser fundamentales para el desarrollo personal, técnico y comercial de cualquier empresa en este ejemplo se expone en la tabla N°4.25 la alienación del cuadro de mando integral.

Tabla 4. 25. Planteamiento de cuadro de mando integral en función de las competencias

ASPECTO	COMPETENCIA	OBJETIVO
Aspecto humano	Compromiso Respeto Responsabilidad Ética	Fomentar entre los empleados la cultura de competencias y valores para mejorar continuamente la calidad.
Aspecto técnico operativo	Innovación Trabajo en Equipo Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo Iniciativa	Aumentar las ventas y producción mejorando la calidad de esperada por el cliente.
Aspecto comercial	Iniciativa Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo	Expandir los mercados Crear marca propia.

Elaborado por los autores

En esta empresa el compromiso y la responsabilidad son los pilares de fundamentales de los éxitos que se encuentra desarrollando, y de forma general está en grado A, con un 15% para llegar al grado deseado. Debe por supuesto mejorar en liderazgo, iniciativa e innovación como se analizó anteriormente. Considerando las realidades de educación descrita, en el caso particular de los operarios se analizó plantear un grado requerido dentro de los manuales de competencias como se muestra en la tabla N°4.26.

Tabla 4. 26. Descriptivo de puestos de operarios empacadora de plátano estudiado

OPERARIO LABORES DE EMPAQUE		
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO: Aumentar las ventas y la producción mejorando la calidad de esperada por el cliente.		
Competencias	Grado requerido	Actividades
Compromiso	A	Empaque, pesaje, del producto cumpliendo normas de calidad
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	B	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	B	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	B	
Ética	A	

Elaborado por los autores

En síntesis, de forma general en las empresas agroproductiva procesadoras de plátano y banano se deben incorporar en los descriptivos de los puestos para el proceso de reclutamiento las competencias, mismas que deben reflejar competencias cardinales como el compromiso, responsabilidad, la ética, que influyen en la calidad y confiabilidad de los equipos de trabajo. Así mismo se deben considerar competencias cardinales y específicas que permitan desarrollar competitividad y eficiencia interna como la comunicación eficaz, la iniciativa, innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Estas últimas competencias necesitan procesos de desarrollo debido fundamentalmente al nivel de educación y en ocasiones a la ruralidad del trabajador de estas empresas. Se presentan en el anexo 16 los manuales de competencias con estas consideraciones para el reclutamiento del personal.

4.2. DISCUSIÓN

La importancia de los niveles de educación y salud en la productividad, en la presente investigación se confirma que esto, afecta a través de escaso desarrollo de competencias organizacionales como innovación, iniciativa, comunicación eficaz y liderazgo (Pérez y Castillo, 2016). Así mismo, se confirma que el éxito y eficacia de las empresas agroproductivas de plátano y banano se fundamenta en competencias como la responsabilidad, compromiso, más las evidentemente condiciones naturales para la existencia de un producto de calidad.

Según Palma (2017), indica que el liderazgo como factor que se debe diagnosticar para buscar mejorar el desempeño empresarial, en el caso de la presente investigación se evidencia esta necesidad tanto a niveles operativos como gerenciales. Esto plantea la interrogante si las mejoras necesarias en las competencias del liderazgo son viables en un sector donde la instrucción de la mayoría de sus empleados no tiene formación universitaria.

A continuación Domínguez et al. (2016), definen que la asociatividad es escasa en las empresas agroproductivas, sobre todo en el caso banano, con entrevistas sobre 56 productores, situación que, sin embargo, en las empresas que procesan el plátano es muy diferente, debido a la ley de la ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA y la abundancia de microempresarios que tienen en la asociatividad una forma de mejorar la economía del sector sobre todo en el cantón El Carmen. Dentro de la presente investigación queda por discutir si estos procesos asociativos pueden tener un tratamiento empresarial puesto que las relaciones económicas como los salarios y objetivos, difieren a los tradicionales de rentabilidad y ampliación de mercado.

Expresan Fernández y Martos (2013), sobre el capital intelectual que las competencias organizacionales presentes en una empresa permiten desarrollar las ventajas competitivas. Mora et al. (2014), indican acerca de las competencias como factor de desempeño económico, sobre la necesidad de mejorar el recurso humano para aumentar la competitividad. En el presente informe se observa que este capital intelectual en el caso de las empresas estudiadas se respalda en un paradigma exitoso, lo cual plantea la cuestión si el modelo agroexportador influye en que este capital intelectual se desarrolle lentamente en competencias organizacionales como innovación, e iniciativa.

De lo anterior se deduce lo indicado por Montero et al. (2015), sobre la escasa productividad en general en productos agropecuarios, pero en los procesos, de plátano y banano, existen actividades sistematizadas, en el empaque y cosecha, planteando la interrogante, ¿si para la mejora en la productividad se debe dar el salto a nuevas presentaciones y mayores procesos de industrialización del plátano y banano?. Siendo las competencias organizacionales de nuevo personal una oportunidad para proyectar nuevos productos con innovación en los procesos.

Mencionan Rubio y García (2015), que la formación por competencias permite que los recursos humanos sean un aporte diferenciador en empresas de alimentos. En la presente investigación se plantea el cuestionamiento si las competencias organizacionales, como responsabilidad, respeto, compromiso, relacionadas con valores permiten que la calidad del producto tenga ese factor diferenciador y confiable dentro de un mercado ya captado, o si las competencias organizacionales relacionadas a la técnica empresarial como comunicación eficaz y trabajo en equipo tienen alguna contribución al éxito empresarial del modelo agroexportador.

En la investigación realizada se observa que las empresas objeto de estudio no aplican procesos administrativos en el reclutamiento del personal. En la presente investigación se aporta con un manual donde se define los descriptivos para el reclutamiento de este personal dentro del medio de la empresa, respondiendo a las necesidades de producción y a los objetivos estratégicos, brindando una herramienta administrativa como primer paso para la gestión por competencias. La interrogante que se plantea es ¿cómo medir el impacto económico del mejoramiento de la gestión de talento humano en las empresas agroproductivas?

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En el proceso de caracterización de las empresas procesadoras de plátano banano de la zona norte de Manabí se establece que en el 91% de los casos son personas naturales, donde coexisten empresarios y actores de la economía solidaria, siendo el 50% empresas de dos niveles jerárquicos, el 81% de las empresas tienen un producto final de consumo, la estructura por edad de su personal es relativamente homogénea, siendo el 82% hombres en su mayoría con instrucción no universitaria.
- La identificación de las competencias organizacionales de las empresas procesadoras de plátano y banano permitió seleccionar 10, entre las que tenemos como principales el compromiso, respeto, ética, responsabilidad, consideradas y citadas por los empresarios encuestados.
- Dentro de la evaluación de competencias organizacionales de las Mipymes procesadoras de plátano y banano se tiene como resultado que el nivel de competencias en las empresas investigadas se encuentra en un grado A, con presencia de brechas por mejorar de 24 y 15 puntos, siendo las brechas más importantes en lo referente a innovación e iniciativa.
- La evaluación de la competencia organizacional innovación tiene incluso niveles mínimos de desarrollo, debido a que el éxito del paradigma agroexportador no permite cambios sustanciales en los procesos estandarizados de producción lineal que se presentan en estas empresas.

- Otras competencias organizacionales evaluadas importantes como comunicación eficaz, liderazgo, trabajo en equipo tienen brechas que oscilan de 27 a 14 puntos en las empresas investigadas.
- En la fase de propuesta del manual de competencias se debió considerar que entre 95% y 90% de la población es no universitaria, influyendo en que competencias como la comunicación eficaz, liderazgo, trabajo en equipo no tenga el suficiente desarrollo, debiendo analizarse un nivel adecuado requerido (B) a nivel de operarios de producción para proceso de reclutamiento.

5.2. RECOMENDACIONES

- En el 50% de empresas que presentan al menos dos niveles jerárquicos de las procesadoras de plátano y banano establecidos en la investigación conviene le implementación de la gestión por competencias.
- Las competencias organizacionales con grado A de desarrollo como compromiso, responsabilidad, ética, responsabilidad deben mantenerse en el sector estudiado como elemento de confiabilidad y calidad en el sector investigado.
- La innovación como competencia organizacional con brechas detectadas en la evaluación, debe ser impulsada, para poder superar el modelo agroexportador en la industria del plátano y banano.
- Competencias organizacionales como comunicación eficaz, trabajo en equipo, liderazgo, con escaso grado de desarrollo, detectadas en la investigación, deben ser fomentadas en las empresas de este sector a través de programas recurrentes de capacitaciones.

- En los procesos de reclutamiento de personal debe analizarse establecer grados de desarrollo B en competencias organizacionales en los niveles operativos, mismo que deben ir acompañado por actividades de aprendizaje y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 105-204.
- Agencia Ecuatoriana para el Aseguramiento de la Calidad del Agro, Agrocalidad (2018)
- Listados oficiales. <http://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-banano/>
- Aguado, D., González, A., Antúnez, M., y De Dios, T. (2017). Evaluación de Competencias Transversales en Universitarios. Propiedades Psicométricos Iniciales del Cuestionario de Competencias Transversales. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 129,152.
- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 79-89
- Alles, M. (2013). Diccionario de competencias. La Trilogía. Las 60 Competencias más utilizadas. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires.: Granica.
- Alles, M. (2014). Elija al mejor. ¿Cómo entrevistar por competencias?, Buenos Aires.: Gránica.
- Alles, M. (2014 b). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2017). Diccionario de comportamientos. Nuevo enfoque. . Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2017 b). Diccionario de preguntas. Nuevo enfoque. . Buenos Aires: Gránica.
- Amigot, P., y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias modelo empresarial y sus efectos subjetivos. *Univ. Psychol*, 1073-1084.
- Amo Baraybar, F. (2010). Cuadro de Mando Integral. Madrid: Esic.
- Anlló, G., Bisang, R., y Katz, J. (Mayo de 2015). Aprendiendo con el Agro Argentino. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva. Recuperado el 3 de Enero de 2019, de Instituciones para el desarrollo. División de competitividad e innovación
<https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Aprendiendo-con->

el-agro-argentino-De-la-ventaja-comparativa-a-la-ventaja-competitiva-El-rol-de-las-KIBs.pdf

- Balzarini, M., Bruno, C. Córdova, M. Teich, I. (2015). Herramientas de análisis multivariado. pag 35 Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado file:///C:/Users/uf/Downloads/CompiladoCAVILA.pdf
- Baque Cantos , M. A., Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P., y Baque Parrales, S. M. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 619-632.
- Barreto, A y Azeglio. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las Mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires – Argentina: Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 22, Universidad Nacional de Quilmes, 1140-1159
- Bedoya, E., Vargas, L., González, H., Severiche, C. (2017). Análisis de los componentes principales para caracterización estructural de PYMES manufactureras de Cartagena de Indias, Colombia. Lámpsakos. N° 17. 52-59.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ra ed.). Colombia. Prentice Hall.
- Bravo, C.(2018). Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí Ecuador. Universidad de Matanzas. Tesis Doctoral.
- Castillo, M y Abad I. (2017). Dirección de empresas. Madrid . Pirámide. 186-187
- Carballo, B., Arellano, A., Ochoa, S., y Corral, Z. (2018). Diagnóstico organizacional con enfoque de sistemas: mapeo del clúster de la industria de los snacks y su cadena de suministro. Ecociencia Vol 5, n° 5.
- Cegarra, J., y Matínez, A. (2018). Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva (Primera ed.). Bogotá: Alfaomega.
- Collado, P., Soria, B., Scodeller, G., Canafoglia, E., & Ramírez, C. (Noviembre de 2016). Cuando la Obervación se vuelve una técnica compleja. ¿Poqué y Para qué un Observatorio de Conflictividad en Mendoza? V Encuentro Latinoamericano de Metodologías de las Ciencias Sociales, 1-25. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8400/ev.8400.pdf
- Córdoba María Soledad. (2018). Ricos, Buenos, Pobres y Dignos. Moral y Poder en una empresa agroexportadora del sur santafecino. Mundo Agrario.

- Cruz, M. (2020). Propuesta metodológica para el empleo de software educativo como recurso didáctico en la formación investigativa. *Revista de Ciencias Pedagógicas e Innovación*. Volumen II, N° 2, 21-20.
- De la Hoz, E., López, L. (2017). Aplicación de Técnicas de Análisis Conglomerados y Redes Neuronales Artificiales en la Evaluación del Potencial Exportador de una Empresa. *Información Tecnológica*. Vol 28 N° 4. 67-74
- Díaz, V., y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencia Salud*, 115-121. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Dominguez, O., Capa, L., y Rodriguez, G. (2016). El cooperativismo en la economía social e instrumentode participacioón ciudadana: necesidad de inserción en la producción bananera ecuatoriana. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 131-138.
- Do Santos, M. (2018). *Investigación de Mercados Manual Universitario*. Primera Edición Ediciones Díaz de Santos. España.
- Enriquez , G. (2016). Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena. Santiago: Oficina de Estudios y políticas agrarias.
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Primera edición, Madrid.
- Fernandez, C., y Martos, M. (2013). Capital intelectual y ventajas competitivas en PYMES basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar Journal*, 117,132.
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., y Soto, H. (2015). Perfil de competencias laborales y moledo de selección de personal para el cargo técnico en la gestión de Recursos Humanos. *Wimblu*, 19-37.
- Gallego, M. (2000). *Gestión Humano Basada En Competencias Contribución Efectiva al Logro de los Ojetivos Organizacionales*. Redaly Universidad Eafit , 10.
- Garalloa Poyo, M. L. (- de - de 2015). Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Mlgarayoa/GARAYOA_POYO_M_Luisa_Tesis.pdf
- García Ferrer, G. (2013) *Investigación comercial*. Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Gobierno del Ecuador. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Consejo Nacional de Planificación.
- Gómez Sergio. (2012). *Metodología de la Investigación*. México. Red del Tercer Milenio

- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Gorjub, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias de la empresa española . De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración* , 251-287.
- Hamel, G., y Prahalad, C. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 1-14
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E. y Marqués, M., (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna Vol 81, Núm 184*.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed). México. McGrawHill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC (2018) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Interconsulting Bureau M, Gutiérrez, A. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos* . Primera Edición. Bogotá Colombia. Ediciones de la U.
- Jimenez, A, Vasquez Fernando.. (2016)*Manual de ejercicios en Psicología del deporte. Cinco habilidades para el éxito deportivo*. Madrid. Dykinson.
- Leach, P. (2016). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Gránica.
- Kaplan. R, Norton, David (2019) . *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business. Bogotá. Paidós.
- Martinez, G. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en PYMES*. Universidad Blas Pascal.
- Milla Guitiérrez, A., y Martínez Pedrós, D. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Días de Santos.
- Ministerio Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2018) Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Mochón, F., Mochón, M., y Sáez, M. (2014). *Administración enfoque por competencias. Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Montero Guerrero , A., Sumba Lucero , E., y Salvador Sarauz, S. (2015). *Productividad Agrícola en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Agricultura .

- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector de comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Moreno, J., y Húscar, E. (2018). Estilo interpersonal controlador y percepción de competencia en educación superior. *European Journal of Education and Psychology*, 33-45.
- Moreno, J., y Silveira, Y. (2015). Hacia una mejor predicción de la percepción de la competencia laboral en los universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, 277-292.
- Murcia, J. D., Diaz, F. N., Medellín, V., y Ortega, J. A. (2017). *Proyectos, formulación y criterios de evaluación*. Bogotá: Alfaomega.
- Murillo, S., y Vélez, J. (2019). Determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas en la zona norte de Manabí. Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López.
- Negrín, E. et al. (2003), El mejoramiento de gestión de operaciones en empresas hoteleras. *Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Olea, J., Contreras, O., y Barcelo, M. (25 de abril de 2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 127-136.
- Ortega Perez, E., Torrejón Márquez L., Cuatepotzo Sánchez L (2016). Factores que impactan en la competitividad de la micro y pequeña empresa: Municipio de Huejotzingo Puebla. *Red Internacional de Investigadores en competitividad. Memoria*, 1035-1049.
- Ortiz, D., Vizcaíno, J. (2019). *Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias para la empresa eléctrica Regional Norte*. Universidad Tecnológica Israel. Postgrado. p. 36
- Palma, A., Cevallos, A., y López, M. (2017). Liderazgo en PYMES Latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de la ciencias*, 390,406.
- Palomo Vadillo, M. T. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC. Libros profesionales de empresa.
- Parra, J. M., y Muller, C. (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica*. Bogotá: LID, Editorial Colombia.
- Pérez Fuentes , D. I., y Castillo Loaiza, J. L. (2016). Capital humano, teorías y métodos: Importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 651-673.
- Porter, M. (2008). *Qué es estrategia?* Harvard Business Review.

- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Rodriguez, E. (2013). *Temas éticos en investigación internacional con alimentos trasgénicos*. Centro Interdisciplinario de Estudios de Bioética, Universidad de Chile.
- Romero , W., Campuzano, J., y Chávez, G. (2018). *Indicadores de cumplimiento organizacional ISO 9001: 2008 en Empresas Bananeras Ecuatorianas: CASO AUSUR S.A.* Revista ECA Sinergia.
- Rubio, P., y García, J. (2015). *Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales., 207-230.
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salazar, R., & Cioppo, J. (2015). *Estudio Sectorial del Banano Ecuatoriano de Exportación*. Quito: Research Gate.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Buenos Aires: Gránica.
- Sioli, A., Parra, J. M., y Müller, C. (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U, LID.
- Spiegel, Murray. (2000). *Estadística*. México. McGraw Hill.
- Steven, S. (2014). *MBA en 10 días*. Bogotá: Conecta.
- Superintendencia de Economía Polular y Solidaría Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>
- Tabares, H., Monsalve D., Diez, D. (2013). *Modelo de sistema experto para la selección de personal docente universitario*. TecnoLógica N° 30
- Torres, J.,Cataño, G., Arias, J. (2015). *Caracterización de la innovación de las Pymes Manufactureras en Colombia desde la perspectiva del análisis clúster*. UDCA, actualidad y diversificación científica. 525-532.
- Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda de RR.HH. Seleccion de Personal*, 60-75
- Villalba, J. J. (2014). *Administración del capital humano*. Bogotá: Ediones de la U.
- Yáñez Jofré, C. (2013). *Perfiles por competencia para BIOMASA CHILE S.A. y una propuesta de su evaluación*. TESIS. Concepción, Chile: UNIVERSIDAD DEL BIO BIO.

ANEXOS

ANEXO 1. Oficios de información y respaldo a Agrocalidad



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
PROFESORADO DE MANABÍ MANUEL HELO LOPEZ



Maestría en
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Calceta, 8 de agosto del 2019.

Señor:

Dr. Genito Vélez Giler

DIRECTOR AGROCALIDAD MANABÍ

De mis consideraciones:

Deseándole que vuestra labor diaria sea exitosa, aprovechamos la oportunidad, para la solicitarles muy respetuosamente, se nos facilite información para la investigación maestría cuyo tema de tesis corresponde a: "Determinación de las competencias organizacionales en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano de la zona norte de Manabí", trabajo que lo encuentra realizando el Econ. Freddy Daiman Mendoza Zambrano, y la Ing. Wendy Tatiana Chávez Looor.

La información solicitada corresponde a una base de datos de las empresas agroproductivas de plátano y banano, que tiene un proceso de empaque y producción de productos, como las empacadoras de banano y plátano de exportación y empresas que procesan y empacan y o comercializan chifles de plátano u otros productos. La base de datos solicitada incluye RUC, dirección de la empresa, representante legal y número telefónico o email de contacto.

Por vuestra atención favorable y oportuna quedamos agradecidos de antemano.


Econ. Freddy Daiman Mendoza

MAESTRANTE ESPAM MAE

Email: fdmenzam@gmail.com.

Celular: 0991722158

CI: 1308156338



AGROCALIDAD
AGENCIA DE REGULACIÓN Y
CONTROL FITO Y ZOO-SANITARIO

Portafolio;

08 AGO 2019

RECIBIDO
SECRETARÍA

Página 2 de 2



Maestría en
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Calceta, 8 de agosto del 2019.

Señor:

Dr. Genito Vélez Giler

DIRECTOR AGROCALIDAD MANABÍ

De mis consideraciones:

Deseándole que vuestra labor diaria sea exitosa, aprovechamos la oportunidad, para la solicitarles muy respetuosamente, se nos brinde el respaldo en la investigación maestría cuyo tema de tesis corresponde a: "Determinación de las competencias organizacionales en las empresas agroproductivas procesadoras de plátano de la zona norte de Manabí", trabajo que lo encuentra realizando el Econ. Freddy Daiman Mendoza Zambrano, y la Ing. Wendy Tatiana Chávez Loor. Este respaldo que se solicita es referente a un certificado de fiabilidad o de confianza indicando que la investigación es de carácter académico con el fin beneficiar al sector en temas comunes en la mejora de la calidad, productividad en lo referente a la gestión de talento humano.

Entre la ventajas que brinda esta investigación a las empresas, están: comprender el nuevo proceso de administración por competencias en la mejora del reclutamiento humano, establecer o comprender de una mejor manera que competencias se deben buscar en cada uno de los niveles o puestos de trabajo de las empresas.

Entre la utilidad que este trabajo tiene para vuestra institución esta es el comprender de mejor manera como las competencias organizacionales de las empresas procesadoras de plátano y banano influyen en la calidad de los procesos en lo referente a la gestión de talento humano, tema que aún no está desarrollado a nivel local.

Por su gentil colaboración brindándonos el respaldo solicitado quedamos muy agradecidos.


Econ. Freddy Daiman Mendoza

MAESTRANTE ESPAM MAE

Email: fdmenzam@gmail.com.

Celular: 0991722158

CI: 1308156338



ANEXO 2. Base de Datos Inicial con Información de Agrocalidad y Visitas in situ

BASE DATOS INICIAL DE EMPRESA PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO EN EL CANTÓN EL CARMEN			
N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
1	TROPICALFRUIT EXPORT S.A.	Uribe Pérez Jorge Edmundo	SOCIEDAD ANÓNIMA
2	COBEÑA CEDEÑO MAURO JESUS - EMPACADORA DIVINO NIÑO	Mauro Jesús Cobeña Cedeño	PERSONA NATURAL
3	VELASQUEZ VARGAS WILTHER ARTURO - CENTRO DE ACOPIO VOLUNTAD DE DIOS	Wilther Arturo Velásquez Vargas	PERSONA NATURAL
4	VELASQUEZ VARGAS ÁNGEL RAMÓN - CENTRO DE ACOPIO LOS ÁNGELES	Ángel Ramón Velásquez Vargas	PERSONA NATURAL
5	AYALA FUENTES PURO TOMÁS	Puro Tomás Ayala Fuentes	PERSONA NATURAL
6	BRAVO MACÍAS RAMON ELIESER	Elieser Bravo Macías	PERSONA NATURAL
7	VELEZ CHICA PATRICIA ALEXANDRA	Patricia Alexandra Vélez Chica	PERSONA NATURAL
8	SANTANA SABANDO JESÚS FIDE	Jesús Fidel Santana Sabando	PERSONA NATURAL
9	MACIAS ALAVA RAMON ELIAS TRINIDAD	Ramón Macías Álava	PERSONA NATURAL
10	ANDRADE MEJÍA FRANKLIN ROBINSON	Franklin Andrade Mejía	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
11	BENITEZ PAILLACHO FREDY HERNA (EMPACADORA NAYELI)	Fredy Benitez Paillacho	PERSONA NATURAL
12	LOOR PULIDO TELMO ALFREDO (COMERCIAL HNOS. LOOR)	Telmo Alfredo Loor	PERSONA NATURAL
13	FADAVILL S.A.	Héctor Eddi OrtizRodríguez	SOCIEDAD ANÓNIMA
14	SANTANA SABANDO LUCÍA BERNARDINA	Santan Sabando Lucía Bernardina	PERSONA NATURAL
15	LOOR MACIAS KLEBER JACINTO	Loor Macias Kleber Jacinto	PERSONA NATURAL
16	BURGOS VELEZ ENRRI ALEXANDER (GALACHIFLES)	Burgos Vélez Enri Alexander	PERSONA NATURAL
17	OCAMPO MACAY EDISON ANDRES (EXPOCAMPO	Ocampo Macay Edison Andrés	PERSONA NATURAL
18	CEDEÑO MORA CARMELO DEL JESÚS	Cedeño Mora Carmelo del Jesús	PERSONA NATURAL
19	VERDUGA LÓPEZ RODDY SALOMÓN	Verduga López Roddy Salomón	PERSONA NATURAL
20	MENDOZA IBARRA SANTO AGUSTIN	Mendoza Ibarra Santo Agustín	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
21	MENDOZA LOOR JINMY ANTENOR	Mendoza Loor Jinmy Antenor	PERSONA NATURAL
22	CEVALLCON S.A.	Cevallos Burgos Esney Enrique	SOCIEDAD ANÓNIMA
23	APUPALO ZAMORA PEDRO ROLANDO	Apupalo Zamora Pedro Rolando	PERSONA NATURAL
24	MENDOZA LOOR KENNY XAVIER	Mendoza Loor Kenny Xavier	PERSONA NATURAL
25	BARBERÁN BARBERÁN NARCISA AUXILIADORA (CENTRO DE ACOPIO DE FRUTAS TROPICALES)	Barberán Barberán Narcisa Auxiliadora	PERSONA NATURAL
26	ÁLAVA CEDEÑO EDDY MARAD (CHITITO SABROSTAR)	Álava Cedeño Eddy Marad	PERSONA NATURAL
27	CEVALLOS MENDIETA PEDRO JOSÉ (CENTRO DE ACOPIO TRES HERMANOS)	Cevallos Mendieta Pedro José	PERSONA NATURAL
28	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA LA FRANSHESKA	Basurto Marcillo Johny Francisco	ASOCIACIÓN
29	BENALCAZAR FLORES SANDRA PATRICIA	Sandra Patricia Benalcazar Flores	PERSONA NATURAL
30	MOREIRA ZAMBRANO ANA KAREN	Ana Karen Moreira Zambrano	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
31	TORRES CAPA CECILIA PAMELA (INSUPLAT)	Cecilia Pamela Torres Capa	PERSONA NATURAL
32	SACON BRAVO KELVIN DREIGNER (CENTRO DE ACOPIO DOS HERMANOS)	Kelvin Dreigner Sacon Bravo	PERSONA NATURAL
33	LOOR MENDOZA JORGE AGAPO	Jorge Agapo Loor Mendoza	PERSONA NATURAL
34	MORAN GARCÍA LUIS FERNANDO	Luis Fernando Morán García	PERSONA NATURAL
35	MENENDEZ VELASQUEZ EUCEVIO DEL JESUS (CENTRO DE ACOPIO TRÓPICO VERDE)	Eucevio del Jesús Menendez Velasquez	PERSONA NATURAL
36	VEGA VEGA MARY ALEJANDRINA (CENTRO DE Menendez Velásquez ACOPIO MARY)	Mary Alejandrina Vega Vega	PERSONA NATURAL
37	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MARÍA VICTORIA	Wilmer Agustin Macay Rodriguez	ASOCIACIÓN
38	COLBANANO S.A.	Enrique Herrera Castaño	SOCIEDAD ANÓNIMA
39	VELEZ ORTEGA OMAIRA NARCIZA (CENTRO DE ACOPIO OMAIRA)	Vélez Ortega Omaira Narciza	PERSONA NATURAL
40	URIBE MENA CELIO GILER	Uribe Mena Celio Giler	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
41	ANGULO PINARGOTE EMERSON ELIUT	Angulo Pinargote Emerson Eliut	PERSONA NATURAL
42	NAPO ENRIQUE ARCOS GARCIA	Napo Enrique Arcos García	PERSONA NATURAL
43	ALCIVAR VELEZ ROBERTH ANIBAL	Alcívar Vélez Roberth Aníbal	PERSONA NATURAL
44	CARLOS RENE MEJÍA BRAVO	Carlos Rene Mejía Bravo	PERSONA NATURAL
45	OCAMPO IZA JORGE NEXAR	Ocampo Iza Jorge Nexar	PERSONA NATURAL
46	VALENCIA CEVALLOS FABIA PATRICIO	Valencia Cevallos Fabio Patricio	PERSONA NATURAL
47	MACIAS LOOR HOLGER EDUARDO	Macías Loor Holger Eduardo	PERSONA NATURAL
48	TUARES ARTEAGA DORIS YAQUELINE	Tuares Arteaga Doris Yaqueline	PERSONA NATURAL
49	ASOCIACION AGROPECUARIA LINDO VERDE	Alcívar Valencia José Manuel	PERSONA NATURAL
50	MOREIRA BARBERÁN JESSICA MARIA	Moreira Barberán Jessica María	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
51	MOREIRA MACÍAS MERY MAGALY	Moreira Macías Mery Magaly	PERSONA NATURAL
52	TENAS TENAS JOSE VICENTE	Tenas Tenas José Vicente	PERSONA NATURAL
53	LOOR RODRIGUEZ ANGEL ANTONIO	Loor Rodríguez Ángel Antonio	PERSONA NATURAL
54	BRAVO MORALES JOSÉ TRAJANO	Bravo Morales José Trajano	PERSONA NATURAL
55	VILLALVA MARCILLO LUIS ALONSO	Villalva Marcillo Luis Alonso	PERSONA NATURAL
56	MACIAS ARTEAGA GILBERH IVAN	MACIAS ARTEAGA GILBERH IVAN	PERSONA NATURAL
57	CEDEÑO ZAMBRANO MANUEL EUDOFILO	CEDEÑO ZAMBRANO MANUEL EUDOFILO	PERSONA NATURAL
58	JOSE RAMON ZAMBRANO CHICA	JOSE RAMON ZAMBRANO CHICA	PERSONA NATURAL
59	MENDOZA GOMEZ TANYA MONSERRATE	MENDOZA GOMEZ TANYA MONSERRATE	PERSONA NATURAL
60	EMPACADORA MUÑOZ	MUÑOZ ANDRADE CRISTHIAN ANTONIO	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
61	PRODIMPEX	ALFREDO ABRIL MACIAS	PERSONA NATURAL
62	KLEBER MOLINA BRAVO	KLEBER MOLINA BRAVO	PERSONA NATURAL
63	BARCELONA	CRISTHIAN JOSE MOREIRA VELEZ	PERSONA NATURAL
64	ACOPIO DOS HERMANOS	PABLO ROMERO PARRAGA	PERSONA NATURAL
65	TEMISTOCLES ZAMBRANO ZAMBRANO	TEMISTOCLES ZAMBRANO ZAMBRANO	PERSONA NATURAL
66	ANIBAL ROBERTH ALCIVAR VELEZ	ANIBAL ROBERTH ALCIVAR VELEZ	PERSONA NATURAL
67	PATRICIO VALENCIA	PATRICIO VALENCIA	PERSONA NATURAL
68	JOSE COBEÑA	JOSE COBEÑA	PERSONA NATURAL
69	ANTONIO CHICA	RAMON ANTONIO CHICA CHICA	PERSONA NATURAL
70	FABIAN CORDOBA NAVIA	FABIAN CORDOBA NAVIA	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
71	KATERINE VERDUGA	KATERINE ALEJANDRA VERDUGA SOLORIZANO	PERSONA NATURAL
72	SEGUNDO COBEÑA	SEGUNDO COBEÑA	PERSONA NATURAL
73	MARCOS ORTIZ	MARCOS VINICIO ORTIZ BASTIDAS	PERSONA NATURAL
74	EMPACADORA CHAMORRO	RICARDO CHAMORRO MOREIRA	PERSONA NATURAL
75	COMERCIAL HERMANOS LOOR	TELMO ALFREDO LOOR PULIDO	PERSONA NATURAL
76	DZ HIDALGO	DANIEL ZAMBRANO HIDALGO	PERSONA NATURAL
77	4 VIENTOS	EUDALDO DEMERA VERA	PERSONA NATURAL
78	HERMANOS DAVILA	MARIO GUILLERMO DAVILA LOOR	PERSONA NATURAL
79	LA FORTALEZA	MARY ASTRID VERDUGA LAAZ	PERSONA NATURAL
80	LEOPOLDO BRAVO	VIDAL LEOPOLDO BRAVO MUÑOZ	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
81	ADRIANA ALAVA	ADRIANA LOURDES ALAVA PARRAGA	PERSONA NATURAL
82	MONCAYITO	JONNY RODRIGO MONCAYO YANEZ	PERSONA NATURAL
83	LUIS LOOR	LUIS ALBERTO LOOR BARREIRO	PERSONA NATURAL
84	MENDOZA RAMON	RAMON MENDOZA IBARRA	PERSONA NATURAL
85	YAIR	LIMBERT RUISDAEL TOALA CEDEÑO	PERSONA NATURAL
86	ARPROCPLAT	ASOCIACIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ARPROCPLAT	ASOCIACIÓN
87	GODOFREDO MACÍAS	GODOFREDO MACÍAS	PERSONA NATURAL
88	EMPACADORA BRAVO	BRAVO BRAVO MILTON GABRIEL	PERSONA NATURAL
89	WAN-PLAST	JEUS IGNACIO MEJIA ENRIQUEZ	PERSONA NATURAL
90	ACOPIO KELVIN INTRIAGO	KELVIN GREGORIO INTRIAGO SOLORIZANO	PERSONA NATURAL

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
91	ACOPIO PINARGOTE	RAMON VICENTE PINARGOTE ALAVA	PERSONA NATURAL
92	ACOPIO CEVALLOS	CEVALLOS VALUARTE JENNY KATHERINNE	PERSONA NATURAL
93	ACOPIO JACKSON MENDOZA	MENDOZA AGUIRRE JACKSON	PERSONA NATURAL
94	ACOPIO EUCLIDES	ESTENIO EUCLIDES CEDEÑO CEDEÑO	PERSONA NATURAL
95	ACOPIO HNOS BENALCAZAR	CRISTHIAN BENALCAZAR TORTORELLA	PERSONA NATURAL
96	ACOPIO ALCIVAR	FABRICIO ALEJANDRO ALCIVAR ZAMBRANO	PERSONA NATURAL
97	ACOPIO DARIO JAVIER	MACIAS MEJIA DARIO JAVIER	PERSONA NATURAL
98	ACOPIO DELGADO	JOSE RUPERTO DELGADO CEDEÑO	PERSONA NATURAL
99	ACOPIO NAVIA	ALEJANDRO JAVIER NAVIA VERDUGA	PERSONA NATURAL
100	PACAL S.A	ALEJANDRO JOSE LEON ROMERO	SOCIEDAD ANÓNIMA

N°	RAZON SOCIAL	REP. LEGAL	TIPO DE EMPRESA
101	ADMICHONTA S.A	MARCIA CLARIBEL CEDEÑO HERRERA	SOCIEDAD ANÓNIMA
102	ACOPIO FELIPE CEDEÑO	JOSE FELIPE CEDEÑOCEVALLOS	PERSONA NATURAL
103	ACOPIO RUMALDO VERA	VERA VERA GEOVANNY RUMALDO	PERSONA NATURAL

ANEXO 3. EMPRESAS IDENTIFICADAS IN SITU

CANTON	RAZON SOCIAL	REP LEGAL	TIPO DE EMPRESA
CALCETA	EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	Ing Michel Megson	SOCIEDAD ANONIMA
CHONE	Cesar Álvarez Delgado	Cesar Álvarez Delgado	PERSONA NATURAL
TOSAGUA	DAVID MEZA	DAVID MEZA	PERSONA NATURAL

ANEXO 4. Guía de cuestionario para la ficha de caracterización

DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS PROCESADORAS DE PLÁTANO Y BANANO DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

GUIA DE CUESTIONARIO.

PREGUNTAS PREPARATORIAS.

1) ¿Cómo se siente de dirigir esta empresa representativa del sector?

Preocupado

Regular

Normal

Motivado

Muy motivado

OBSERVACIONES

2) ¿ Está interesado a contribuir con investigaciones que contribuyan a la mejora de esta empresa

Sin interés alguno

No estoy interesado

Indiferente

Interesado

Muy interesado

OBSERVACIONES:

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA

3) ¿Cuáles son la razón social y nombre comercial y cuál es motivo de su nombre?

RAZON SOCIAL:

NOMBRE COMERCIAL:

COMENTARIOS SOBRE LOS NOMBRES DE LA EMPRESA:

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

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATEGICO

- 5) ¿Con qué propósito (misión) fue creada la empresa?

- 6) ¿Cómo espera que la su empresa sea vista por la sociedad (visión)?

- 7) ¿Cuándo se creó la empresa, o durante el último año cuales fueron aquellos objetivos o metas que se plantearon?

- 8) ¿Cuáles fueron aquellas virtudes o valores que permiten a la empresa realizar continuar con su actividad y que se comparten desde los directivos hasta los trabajadores y empleados?

PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTO

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

- 10) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA

SEMI TERMINADO

PRODUCTO FINAL

11) ¿Cuáles son sus principales clientes en forma general?

OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR

**OTRAS EMPRESAS DE OTRA
INDUSTRIA**

**EXPORTADORES Y CADENAS DE
SUPERMERCADOS**

12) ¿Cuántos departamentos o responsables o jefes tiene en su empresa?

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

14) ¿Cuántos gerentes, supervisores y operarios estima que tiene la empresa?

GERENTE –JEFE

SUPERVISOR- CAPATAZ

**OPERARIOS- EMPLEADOS-
TRABAJADORES**

Preguntas sobre el personal

15) ¿En caso de ser necesario facilitaría medios de verificación para la información?

16) ¿Aproximadamente cuantos hombres y mujeres laboran en la empresa?

HOMBRES

MUJERES

TOTAL

17) ¿En qué porcentaje cree usted se distribuya por edad de acuerdo al siguiente rango?

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

¿Facilitaría usted un medio para verificar esta información?

(En caso de respuesta afirmativa se obvia las preguntas siguientes (18-19-20 y se solicita la información)

18) ¿Cómo cree usted que se distribuya el tiempo de años de servicio entre sus trabajadores?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO TRABAJDORES	DE VERIFICACIÓN
MENOS DE 5 AÑOS		
ENTRE 5 A 10 AÑOS		
MAS DE 10 AÑOS		

19) ¿Cuál estima usted que es el nivel académico de las personas que laboran en la empresa?

NIVEL DE ACADEMICO	NÚMERO PERSONAS	DE VERIFICACIÓN
PRIMARIA		
SECUNDARIA		

SUPERIOR

(En caso de que la empresa ofrezca un medio de verificación se tabula directamente de estos medios).

20) ¿La ubicación de la vivienda de los trabajadores es urbana o rural?

ZONA	NÚMERO PERSONAS	DE VERIFICACIÓN
URBANA		
RURAL		
OBSERVACIONES		

(En caso de que la empresa ofrezca un medio de verificación se tabula directamente de estos medios)

21) ¿La relación de usted con la empresa es de gerente o de gerente propietario?

GERENTE**GERENTE – PROPIETARIO**

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

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

Preguntas sobre el reclutamiento en la empresa:

23) ¿Cómo considera el reclutamiento del talento humano que actualmente se desarrolla en la empresa?

24) ¿Cree Usted que la aplicación de competencias laborales en el reclutamiento del talento humano incrementaría la calidad del trabajo de los empleados?

25) ¿Qué estrategias aplicaría para mejorar el reclutamiento del talento humano en la empresa?

26) ¿Considera necesario implementar en su empresa un modelo de reclutamiento del Talento Humano basado en competencias laborales?

ANEXO 5 . Consolidado de ficha de caracterización de las empresas Agroproductivas de Plátano y Banano

CANTON	MIPIMES (RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA)	AÑOS DE SERVICIOS (AÑOS DE ACTIVIDAD)	ANÁLISIS ESTRATÉGICO			
			VISIÓN (como espera que la empresa sea vista por la sociedad)	MISIÓN (propósito de creación de la empresa)	OBJETIVOS	VALORES
EL CARMEN	Jimmi Mendoza	15	SI	SI	Mas clientes Mas proveedores	Respeto Responsabilidad Etica
EL CARMEN	Katerine Alexandra Verduga Solorzano	8	SI	SI	Mantener la fidelidad del cliente Preservar las características organico electricas de la materia prima	Puntualidad El respeto Compromiso con el cliente
EL CARMEN	Jaime Menendez	8	NO	NO	Mejorar la empresa	Respeto Puntualidad
EL CARMEN	Jorge Guanga (Asociacion Regional del Platano)	12	NO	NO	Conseguir un centro de acopio con el apoyo del Estado	Puntualidad Fidelidad a la organización Responsabilidad
EL CARMEN	Jesus Ignacio Mejia Enriquez	7	NO	NO	Mejorar plantillas (mejorar proceso)	Respaldo Seriedad Seguridad
EL CARMEN	Santo Agustin Mendoza Ibarra	11	SI	SI	Crecer mas (exportaciones)	Respeto Constancia Obligaciones
EL CARMEN	Pablo Romero Párraga	8	NO	NO	NO	Responsabilidad del trabajador Responsabilidad del proveedor Responsabilidad del productor
EL CARMEN	Jose Isaias Rodriguez Asociación Pecuaria La Fransheska	8	SI	SI	Consolidar la organización como gremio Representatividad en la Fenaprove Participación en eventos	Respeto Madurez en participación
CALCETA	EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	19	SI	SI	Incrementar ventas Expansion de mercados Precio de mercado competitivo	Compromiso Trabajo en Equipo Honestidad liderazgo
CHONE	Cesar Álvarez Delgado	9	SI	SI	Agrandad Plantaciones Busqueda de Mercado Internacional	Respeto Comunicación Responsabilidad
TOSAGUA	David Meza	21	SI	SI	Incrementar ventas expacion de mercado internacional	Comunicación Responsabilidad Integridad
EL CARMEN	Patricio Valencia	7	NO	NO	NO	Liderazgo
EL CARMEN	Jose Cobeña	8	NO	NO	NO	Liderazgo
EL CARMEN	Ricardo Chamorro	8	NO	NO	NO	Liderazgo
EL CARMEN	PRODIMPEX	9	NO	NO	NO	Liderazgo
EL CARMEN	Velez Narcisa	7	NO	NO	NO	Liderazgo

MIPIMES (RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA)	CARTERA DE PRODUCTOS			JERARQUÍA ORGANIZACIONAL			
	MATERIA PRIMA NOMBRE DE LOS PRODUCTOS	PROD. SEMI-TERMINADO NOMBRE DE LOS PRODUCTOS	PROD. TÉRMINADO NOMBRE DE LOS PRODUCTOS	NIVEL DIRECTIVO (DIRECTORES) (CANTIDAD DE PERSONAL)	NIVEL INTERMEDIO (GERENTES Y JEFES) (CANTIDAD DE PERSONAL)	NIVEL OPERACIONAL	NIVEL DE APOYO
Jimmi Mendoza			PLATANO EMPACADO DEEXPORTACION	1	0	2	22
Katerine Alexandra Verduga Solorzano	PULPA DE PLÁTANO		SNAKCS	1	0	1	20
Jaime Menendez			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	0	8
Jorge Guanga (Asociacion Regional del Platano			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	1	10
Jesus Ignacio Mejia Enriquez			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	0	15
Santto Agustin Mendoza Ibarra			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	4	50
Pablo Romero Párraga			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	0	6
Jose Isaias Rodriguez Asociación Pecuaría La Fransheska			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	0	0	6
EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	BANANO			0	2	3	83
Cesar Álvarez Delgado			CHIFLES Y CAFÉ	0	2	1	9
David Meza		EMPACADO DEL BANANO		1	2	7	210
Patricio Valencia			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1			5
Jose Cobeña			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1			5
Ricardo Chamorro			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1			5
PRODIMPEX			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1	2	3	7
Velez Narcisa			CAJA DE EXPORTACIÓN DE PLATANO	1			6

MIPIMES (RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA)	CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD		
	HOMBRES (CANTIDAD DE PERSONAS)	MUJERES (CANTIDAD DE PERSONAS)	TOTAL	18-28 (CANTIDAD DE PERSONAS)	29-39 (CANTIDAD DE PERSONAS)	MÁS DE 40 (CANTIDAD DE PERSONAS)
Jimmi Mendoza	17	8	25	16	6	3
Katerine Alexandra Verduga Solorzano	0	22	22	0	22	0
Jaime Menendez	9	0	9	4	5	0
Jorge Guanga (Asociacion Regional del Platano	12	0	12	0	11	1
Jesus Ignacio Mejia Enriquez	16	0	16	7	7	2
Santto Agustin Mendoza Ibarra	46	9	55	20	20	15
Pablo Romero Párraga	6	0	6	2	1	3
Jose Isaias Rodriguez Asociación Pecuaria La Fransheska	4	2	6	2	0	4
EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	81	7	88	6	33	49
Cesar Álvarez Delgado	9	2	11	6	4	1
David Meza	185	35	220	95	110	15
Patricio Valencia	6	0	6	0	6	0
Jose Cobeña	6	0	6	0	6	0
Ricardo Chamorro	6	0	6	0	6	0
PRODIMPEX	10	3	13	6	5	2
Velez Narcisa	6	1	7	0	7	0

MIPIMES (RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA)	AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN (NÚMERO DE TRABAJADORES POR AÑOS DE SERVICIO)			NIVEL ACADÉMICO			ZONA	
	0-5	6-10	MÁS DE 10	PRIMARIA (NÚMERO DE PERSONAS CON ESTE NIVEL)	SECUNDARIA (NÚMERO DE PERSONAS CON ESTE NIVEL)	SUPERIOR (NÚMERO DE CON ESTE NIVEL)	RURAL (NÚMERO DE PERSONAS)	URBANA NÚMERO DE PERSONAS
Jimmi Mendoza	17	4	4	14	10	1	17	8
Katerine Alexandra Verduga Solorzano	20	2	0	0	21	1	0	22
Jaime Menendez	8	1	0	6	3	0	9	0
Jorge Guanga (Asociacion Regional del Platano	12	0	0	11	1	0	12	0
Jesus Ignacio Mejia Enriquez	15	1	0	0	12	4	4	12
Santto Agustin Mendoza Ibarra	48	6	1	22	30	3	15	40
Pablo Romero Párraga	2	4	0	6	0	0	6	0
Jose Isaias Rodriguez Asociación Pecuaria La Fransheska	6	0	0	5	1	0	2	4
EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	0	0	88	60	19	9	69	19
Cesar Álvarez Delgado	6	5	0	5	4	2	9	2
David Meza	45	95	80	95	110	15	170	50
Patricio Valencia	6	0	0	0	6	0	6	0
Jose Cobefia	6	0	0	0	6	0	6	0
Ricardo Chamorro	6	0	0	0	6	0	6	0
PRODIMPEX	6	5	2	1	9	3	7	6
Velez Narcisa	0	7	0	0	7	0	7	0

MIPIMES (RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA)	GERENTE		EXPERIENCIA DEL GERENTE		
	DUEÑO	ENCARGADO	MENOS DE 5	5-10	MÁS DE 10
Jimmi Mendoza	x			x	X
Katerine Alexandra Verduga Solorzano	x			X	
Jaime Menendez	x			X	
Jorge Guanga (Asociacion Regional del Platano		x	x		
Jesus Ignacio Mejia Enriquez	x			x	
Santto Agustin Mendoza Ibarra	x				x
Pablo Romero Párraga	x			x	
Jose Isaias Rodriguez Asociación Pecuaria La Fransheska		x	x		
EXOCEP S.A. (EC. Silvia Tuarez)	x		0		X
Cesar Álvarez Delgado	X			X	
David Meza		X		X	
Patricio Valencia	X			X	
Jose Cobeña	X			X	
Ricardo Chamorro	X			X	
PRODIMPEX	X			X	
Velez Narcisa	x			x	

ANEXO 6. RESUMEN FICHA DE OBSERVACIÓN

ASPECTOS A OBSERVAR	OBSERVACIONES
ACTIVIDAD ECONÓMICA días de actividad	Se verifica que empresas laboran tres días a la semana, alguna de lunes a miércoles otras de jueves a viernes, otras se tienen alianzas para actividad diaria
Productos	Algunas empresas empacan y comercializan el plátano en granel en exportación o empresa empacadoras, también se está diversificando con la malanga
Personal	Existen casos de empresarios que se dedican a la actividad de empaque pero también a la comercialización de ganado u otros productos
Organizaciones presentes	<p>FENAPROPE: Federación nacional de productores de plátano, nace por la revisión del precio del plátano de exportación. Vida jurídica a partir del 2006. Actualmente consta de 20 asociaciones filiales con voz y voto y 20 fraternas.</p> <p>MISION: Somos una organización gremial de agricultores dedicada a la producción y comercialización de plátano barraganete para el mercado interno y externo, generando divisas al país y contribuyendo directa e indirectamente al mejoramiento del nivel de vida de nuestros conciudadanos</p> <p>VISIÓN: FENAPROPE, liderará los procesos de producción y comercialización de plátano barraganete de calidad y generará la elaboración de subproductos derivados del plátano para el mercado nacional e internacional constituyéndose en el nexo directo para la adquisición de maquinarias equipos, herramientas e insumos, con asistencia técnica propia que nos permita contar con fincas integrales altamente productivas.</p> <p>Normativa de rotación de puestos en asociaciones.</p> <p>Los socios trabajan en las empacadoras.</p> <p>Se capacitan en buenas prácticas de agricultura contra las plagas.</p> <p>Se rigen por la Ley de Economía Popular y Solidaria.</p>

ANEXO 7. Proceso conglomerados SPSS.

Historial de conglomeración

Etapa	Clúster combinado		Coeficientes	Primera aparición del clúster de etapa		Etapa siguiente
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	12	13	,000	0	0	8
2	3	11	,086	0	0	3
3	3	15	,325	2	0	4
4	3	5	1,983	3	0	5
5	3	7	5,332	4	0	6
6	3	14	11,781	5	0	8
7	1	6	18,434	0	0	10
8	3	12	26,313	6	1	9
9	3	9	38,263	8	0	11
10	1	2	56,190	7	0	12
11	3	4	90,687	9	0	13
12	1	8	136,862	10	0	13
13	1	3	209,798	12	11	14
14	1	10	406,000	13	0	0

Matriz de proximidades

Distancia euclídea al cuadrado

Caso	1: 1	2: 2	3: 3	4: 4	5: 5	6: 6	7: 7	8: 9	9:10	10:11	11:12	12:13	13:14	14:15	15:16
1: 1	,000	26,773	24,042	47,515	24,577	13,306	21,177	63,121	24,071	206,423	25,424	29,441	29,441	26,872	25,926
2: 2	26,773	,000	27,031	63,152	25,038	33,662	24,515	81,153	27,393	213,611	27,070	31,792	31,792	29,972	27,307
3: 3	24,042	27,031	,000	37,185	2,018	43,508	4,043	96,237	17,843	244,504	,172	4,895	4,895	7,959	,533
4: 4	47,515	63,152	37,185	,000	39,435	66,001	41,467	115,958	54,272	236,818	37,881	42,200	42,200	43,472	38,471
5: 5	24,577	25,038	2,018	39,435	,000	36,444	6,510	92,348	18,907	228,721	2,110	6,933	6,933	7,959	2,828
6: 6	13,306	33,662	43,508	66,001	36,444	,000	42,371	65,004	42,258	169,565	45,211	49,630	49,630	41,435	47,233
7: 7	21,177	24,515	4,043	41,467	6,510	42,371	,000	91,582	14,211	245,776	4,098	8,820	8,820	11,838	4,079
8: 9	63,121	81,153	96,237	115,958	92,348	65,004	91,582	,000	73,679	156,650	98,684	92,752	92,752	83,644	98,181
9:10	24,071	27,393	17,843	54,272	18,907	42,258	14,211	73,679	,000	225,524	18,105	13,181	13,181	13,585	18,197
10:11	206,423	213,611	244,504	236,818	228,721	169,565	245,776	156,650	225,524	,000	250,153	253,564	253,564	219,310	248,642
11:12	25,424	27,070	,172	37,881	2,110	45,211	4,098	98,684	18,105	250,153	,000	4,823	4,823	8,111	,269
12:13	29,441	31,792	4,895	42,200	6,933	49,630	8,820	92,752	13,181	253,564	4,823	,000	,000	12,733	5,092
13:14	29,441	31,792	4,895	42,200	6,933	49,630	8,820	92,752	13,181	253,564	4,823	,000	,000	12,733	5,092
14:15	26,872	29,972	7,959	43,472	7,959	41,435	11,838	83,644	13,585	219,310	8,111	12,733	12,733	,000	8,157
15:16	25,926	27,307	,533	38,471	2,828	47,233	4,079	98,181	18,197	248,642	,269	5,092	5,092	8,157	,000

Esto es una matriz de disimilaridad.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	18,559	59,867	59,867	18,559	59,867	59,867
2	4,120	13,292	73,159	4,120	13,292	73,159
3	2,896	9,343	82,502			
4	2,317	7,473	89,975			
5	1,131	3,647	93,622			
6	,924	2,981	96,604			
7	,442	1,426	98,030			
8	,279	,900	98,930			
9	,176	,569	99,498			
10	,097	,312	99,810			
11	,042	,135	99,946			
12	,012	,039	99,985			
13	,004	,012	99,997			
14	,001	,003	100,000			
15	7,475E- 16	2,411E- 15	100,000			
16	3,429E- 16	1,106E- 15	100,000			
17	2,832E- 16	9,135E- 16	100,000			
18	2,261E- 16	7,294E- 16	100,000			
19	1,625E- 16	5,243E- 16	100,000			
20	1,066E- 16	3,438E- 16	100,000			
21	6,468E- 17	2,087E- 16	100,000			
22	- 2,236E- 17	- 7,213E- 17	100,000			
23	- 6,960E- 17	- 2,245E- 16	100,000			

24	-7,794E-17	-2,514E-16	100,000
25	-2,148E-16	-6,930E-16	100,000
26	-2,649E-16	-8,544E-16	100,000
27	-4,429E-16	-1,429E-15	100,000
28	-4,753E-16	-1,533E-15	100,000
29	-5,328E-16	-1,719E-15	100,000
30	-1,090E-15	-3,517E-15	100,000
31	-3,304E-15	-1,066E-14	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

ANEXO 8. Proceso selección de competencias

RONDA DE EXPERTOS

NOMBRE DEL EXPERTO:

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: *Seleccionar las competencias organizacionales idóneas para MIPYMES AGROPRODUCTIVAS bananeras y plataneras.*

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

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

Nº	COMPETENCIAS ESENCIALES	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales					
2	Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la empresa un adecuado ambiente laboral.					
3	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno franco y tolerante y comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer implica la capacidad para construir relaciones cálidas y verdaderas basada en una conducta honesta y veraz.					
4	Puntualidad	Aspecto específico de la responsabilidad en lo concerniente al cumplimiento de los horarios y tiempos del proceso.					
5	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, en forma honesta aun en forma contraria a supuestos intereses propios.					
6	Compromiso	Sensibilidad ante las necesidades del cliente, vocación de servicios y comprender las demandas de las necesidades.					

	orientación al cliente					
7	Prudencia	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				
8	Fidelidad a la organización	Sentido de pertenencia a las asociaciones de productores plátano cumpliendo con las obligaciones tanto económicas como de calidad en los aspectos de producción.				
9	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás siendo parte de un grupo, formando equipos para lograr estrategias de la empresa dando importancia a los objetivos grupales con una relación positiva con los demás miembros del equipo.				
10	Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y respaldo de sus superiores, capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas desarrollando el talento y un clima laboral armónico.				
11	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender en forma clara y oportuna la información manteniendo canales que permitan alcanzar los objetivos en los diferentes niveles de la empresa.				
12	Fortaleza	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 valentía 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				
13	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 experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender				
14	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				
15	Temple	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				
16	Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable				

		o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización					
17	Integridad	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					
18	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					
19	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					
20	Flexibilidad	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.					
21	Desarrollo de las personas	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.					
22	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.					

ANEXO 9. Proceso SPSS selección de competencias.

Rangos

Competencias	Rango promedio
Compromiso	17,44
Responsabilidad	17,44
Respeto	17,44
Puntualidad	8,81
Ética	17,44
Orientación cliente	8,25
Prudencia	8,81
Fidelización organización	7,94
Trabajo en equipo	17,44
Liderazgo	17,44
Comunicación eficaz	17,44
Fortaleza	7,19
Calidad del trabajo	17,44
Adaptabilidad al cambio	7,50
Temple	5,19
Perseverancia	7,31
Integridad	5,94
Iniciativa	17,44
Innovación	17,44
Flexibilidad	5,69
Desarrollo de personas	3,19

Conciencia organizacional2,81

Estadísticos de prueba

N	8
W de Kendall ^a	,889
Chi-cuadrado	149,397
GI	21
Sig. Asintótica	,0001

a. Coeficiente de concordancia
de Kendall

ANEXO 10. FICHA BIBLIOGRÁFICA MÉTODOS NO PARAMÉTRICOS

**Autor: Manuel
Alonso Dos Santos**

Editorial: Ediciones Díaz de Santos

**Título: Investigación
de Mercados Manual
Universitario**

País: España

Año: 2018

Número de edición: Primera

Pág., 166: Partimos de un diseño donde tenemos más de tres muestras o tratamientos relacionados de una muestra de sujetos independientes entre sí, la escala al menos debe ser ordinal y todas ellas de igual tamaño. Para situaciones donde queremos examinar una clasificación de sujetos u objetos en función de sus características o valores de unos jueces, es necesario acudir al coeficiente de concordancia W Kendall....y el coeficiente de concordancia w de Kendall establece que: n conjunto de puntuaciones comparadas son independientes entre sí. (Nota. Apoyo y explicación del uso del W de Kendall).

ANEXO 11 ENTREVISTA A LOS GERENTES

Entrevista Gerentes Empresa Procesadoras de Plátano y Banano

ENTREVISTADO:

OBJETIVO: *La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos esenciales para la definir la relación entre la visión y los puestos de trabajo y la contribución de los mismos a los objetivos*

1.- ¿En qué año se creó la empresa?

2.- ¿Cuál es la razón social de la empresa?

3.- ¿Cuál es el producto con principal la empresa?

4.- ¿Han innovado en la producción?

SI	
NO	

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

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

7 - ¿Posee Organigrama Estructural?

SI	
NO	

8 ¿Cuáles son los puestos de la empresa?

9 ¿Cuáles son las actividades principales de cada puestos?

PUESTO	ACTIVIDAD

10 ¿Cuál es la MISIÓN VISION de la empresa?

MISIÓN	VISION

11 ¿Cuál son los valores y objetivos de la empresa de la empresa?

VALORES	OBJETIVOS

ANEXO 12 FICHA DE EVALUACIÓN

EMPRESA:								
FICHA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS								
Puesto de trabajo:				AREA:				
APLICA AL CARGO		COMPETENCIAS AVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
SI	NO							
		Compromiso	1. Mi trabajo contribuye a los objetivos de la empresa					
			2 Ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos					
			3 Cumplo con los acuerdos dentro de la empresa					
			4 Supero los problemas que se presentan en mi trabajo					
			5) Verifico que mis actividades están bien realizadas					
		Responsabilidad	1) Llego con puntualidad al trabajo					
			2) Cumplo las normas de mi puesto					
			3) Cumplo con las trabajos que me son encomendados					
			4) Comunico oportunamente cuando no puedo asistir al trabajo					
			5) Realizo las tareas oportunamente					
		Respeto	1. Saludo a mis compañeros en el trabajo					
			2 Trato con amabilidad a mis compañeros de trabajo					
			3 Vengo adecuadamente vestido a trabajar					
			4 Felicito a mis compañeros por sus logros					
			5 Solicito cordialmente ayuda cuando la necesito					

APLICA AL CARGO		COMPETENCIAS AVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
		Iniciativa	1. Anticipo las oportunidades de mejora del negocio					
			2 Me encuentro preparado para los trabajo diarios de la empresa					
			3 Encuentro nuevas oportunidades para mejorar mi trabajo					
			4 Propongo ideas para mejorar el proceso en la empresa					
			5) Identifico nuevos clientes para el crecimiento de la empresa					
		INNOVACIÓN	1. Encuentro formas de mejorar el proceso del trabajo					
			2. Proyecto nuevos productos para la producción de la empresa					
			3. Propongo nuevas formas de presentación del producto.					
			4. En el trabajo busco cambios para mejorar la productividad					
			5. Encuentro nuevas formas de organizar el proceso y mejorar los tiempos de producción					

PLICA AL CARGO		COMPETENCIAS AVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
SI	NO							
		Ética	1. Soy honesto en mis actividades diarias					
			2 Cuido y valoro los intereses de la empresa					
			3 Tengo cuidado de cumplir las normas sanitaria de elaboración del producto					
			4 Cuido de no perjudicar a los demás en mi trabajo					
			5) Cumpro con las buenas costumbres mas haya de mi responsabilidades					
		Trabajo en equipo	1. Cumpro con el trabajo necesario para que cumpla correctamente en la siguiente fase del proceso.					
			2 Colaboro con los miembros del equipo a lograr los objetivos					
			3 Son mis ideas un aporte al trabajo dentro de la empresa					
			4 Me intereso por la ejecución correcta del trabajo de los demás					
			5) Apoyo en la solución de problemas de interés de las personas que trabajan en la empresa					
		Liderazgo	1. Logro que los miembros del equipo se motiven a mejorar en su trabajo					
			2 Los miembros de la empresa escuchan abiertamente mis opiniones					
			3 Cuando se me encarga una tarea se lleva a cabalidad					
			4 Comparto mis conocimientos con los miembros de la empresa					
			5. Procuo mantener buenas relaciones con los miembros de la empresa					

APLICA AL CARGO		COMPETENCIAS AVALUAR	PREGUNTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
SI	NO							
		Comunicación eficaz	1. Escucho con atención lo que comunican mis compañeros					
			2. Hago preguntas oportunas para comprender lo que se me comunica					
			3. Me comunico oportunamente con mis compañeros cuando se presenta una necesidad					
			4. Comunico a las personas de otras secciones de la empresa cuando ocurre algo de su interés					
			5. Comunico los logros y metas alcanzadas en mi trabajo a los demás miembros del equipo					
		Calidad del trabajo	1. Me capacito cada vez que hay un cambio en el proceso					
			2. Cuando se presenta un inconveniente sé como resolverlo					
			3. Conozco las reglas de cada uno de los procesos en que he trabajado					
			4. Con la experiencia y conocimiento he ayudado a resolver problemas de otros miembros de la empresa					
			5. Logro resolver los problemas con los recursos al alcance de la empresa					

ANEXO 13 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,975	,982	39

ANEXO 14 CÁLCULO DE LA MUESTRA

MUESTREO POBLACIÓN FINITAS					
$m = \frac{NXZ^2XPXQ}{D^2 \times (N-1) + Z^2XPXQ}$					
m= Muestra					
N= Población					
Z= Nivel de confianza					
P= Probalidad de ocurrencia					
Q= Probalidad de no ocurrencia					
D = Probabilidad de error					
CASO 1			CASO 2		
M	16,6154	17,82	M	15	11,1375
N	88	0,87	N	55	0,54
Z	0,9	0,2025	Z	0,9	0,2025
P	0,5	1,0725	P	0,5	0,7425
Q	0,5		Q	0,5	
D	0,1		D	0,1	

ANEXO 15: HOJA DE TRABAJO DE LA TECNOLOGÍA ALLES

GRADO DE DESARROLLO

Cargo	1. Mi trabajo contribuye a los objetivos de la empresa	2 ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos	3 cumplo con los acuerdos dentro de la empresa	4 supero los problemas que se presentan en mi trabajo	5) verifico que mis actividades están bien realizadas	Indicador indi max 500
Enfundador	100	100	100	100	100	100%
Empacadora	100	50	100	100	100	90%
Supervisor de campo	100	75	75	75	75	80%
Enfundador	100	100	100	100	100	100%
Bomba de riego	75	75	75	50	50	65%
Cocina	75	25	75	75	100	70%
Auxiliar contable	100	100	100	100	100	100%
Empacadora	100	100	75	75	100	90%
Empacadora	100	100	75	75	100	90%
Empacadora	100	100	100	100	100	100%
Chofer	75	100	75	100	100	90%
Soldador	100	75	100	75	100	90%
Empacadora	100	100	100	75	100	95%
Enfundador	100	100	100	100	100	100%
Enfundador	100	100	100	100	100	100%
Supervisor fitosanitario	100	100	100	100	100	100%
Administradora	100	75	100	75	100	90%
Administradora	100	100	100	100	75	95%
Competencia empresarial	1725	1575	1650	1575	1700	91%
Deseado						100%

ANEXO 16: MANUAL DE COMPETENCIAS PRESENTADOS

MANUAL DE COMPETENCIAS CALCETA-BOLÍVAR ENERO 2020

1. PRESENTACIÓN

El presente manual de competencias organizacionales pretende dar conocer las técnicas de trabajo que sirve para mejorar la gestión de administración del talento humano en donde se desea compartir con esta realización la **experiencia** realizada y contribuir a facilitar la vasta tarea que en la gestión de personas.

2. ANTECEDENTES

La empresa del Señor Santo Agustín Mendoza Ibarra con once años de experiencia en empaque de plátano para la exportación, brinda oportunidades de trabajo alrededor de 55 personas, principalmente del área urbana generando un vínculo con la sociedad donde realiza su actividad. Mantiene alianzas estratégicas que permiten a la empresa tener una demanda constante del producto.

3. VISIÓN

Llegar a ser un exportador independiente y reconocido por la calidad y confiabilidad del producto y el cumplimiento de los compromisos.

4. MISIÓN

Una empresa generadora de trabajo en la localidad, mejorando la calidad de sus procesos manteniéndose la actividad en el tiempo.

5. OBJETIVOS

Entre los objetivos de la empresa se encuentran:

- a) Incrementar las ventas.
- b) Tener marca propia de exportación.
- c) Aumentar la producción

6. VALORES

Entre los principales valores de la empresa declarados por la empresa tenemos respeto, la constancia y el cumplimiento de obligaciones.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa es una persona natural dirigida por un gerente propietario contando un nivel de supervisores y trabajadores de empaque.

ORGANIGRAMA

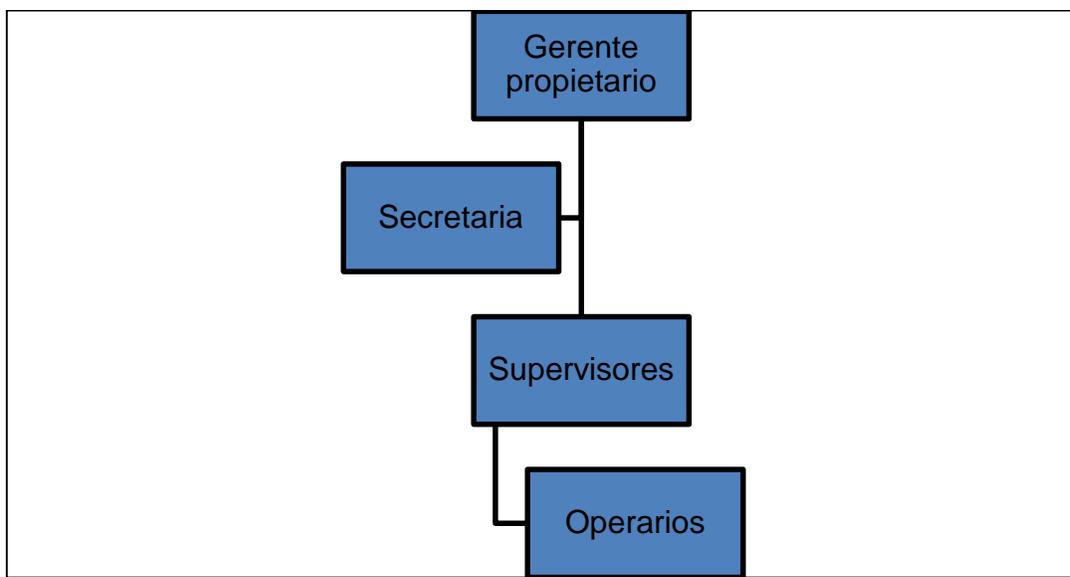


Figura 1. Organigrama institucional

8. COMPETENCIAS EN LA EMPRESA

A continuación, se detallan las competencias organizacionales que aplican a las actividades de la empresa de acuerdo al estudio realizado de la caracterización de la empresa. Cabe indicar que las competencias se determinan por grados donde el NIVEL A, es el mayor grado de desarrollo, B el siguiente, C y siendo Del menor grado de desarrollo.

Tabla 1. Competencias organizacionales aplicadas a las actividades de la empresa.

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONCEPTO	GRADOS DE DESARROLLO DIRECTIVO	GRADO DE DESARROLLO SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	GRADO DE DESARROLLO OPERARIOS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	A	A	A
Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la empresa un adecuado ambiente laboral.	A	A	A
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno franco y tolerante y comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y verdaderas basada en una conducta honesta y veraz.	A	A	A
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, en forma honesta aun en forma contraria a supuestos intereses propios.	A	A	A

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONCEPTO	GRADOS DE DESARROLLO DIRECTIVO	GRADO DE DESARROLLO SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	GRADO DE DESARROLLO OPERARIOS
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás siendo parte de un grupo, formando equipos para lograr estrategias de la empresa dando importancia a los objetivos grupales con una relación positiva con los demás miembros del equipo.	A	A	A
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y respaldo de sus superiores, capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas desarrollando el talento y un clima laboral armónico.	A	A	B
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender en forma clara y oportuna la información manteniendo canales que permitan alcanzar los objetivos en los diferentes niveles de la empresa.	A	A	A
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a ejecutar implica dominar los conocimientos en los temas que se es responsable. Poseer la virtud de entender los fundamentos de los aspectos técnicos generando soluciones prácticas y aplicables en la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y grupos de interés. Poseer buena capacidad en la toma de decisiones, compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender	A	A	A
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.	A	A	B
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	A	A	B

9. Descriptivos de los grados de las competencias

Cabe indicar que las competencias cardinales aplican en todos los niveles de la empresa. Las competencias específicas pueden variar entre las diversas áreas de la empresa.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
COMPROMISO	A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
	B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
	C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
	D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propio los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
RESPONSABILIDAD	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.
	B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad y profesión personal.
	C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad y profesión personal.
	D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad y profesión personal.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
RESPECTO	A	Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para construir relaciones cálidas, basada en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y actos.
	B	Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto así mismo como a los demás y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.
	C	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto así mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
	D	Capacidad para brindar a los otros y así mismo un trato digno franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
ÉTICA	A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.
	B	Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. También, ser un referente en la organización por su ética y sencillez.
	C	Capacidad para conducir el equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.
	D	Capacidad para realizar su tarea sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizacionales, y actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros por su desempeño transparente y simple de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.

COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTOS
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
	B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
	C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
	D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTOS
LIDERAZGO	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
	B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos por su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
	C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
	D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTO
COMUNICACIÓN EFICAZ	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
	B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afecta. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
	C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutor con el que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes tanto formales como informales, para fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
	D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTO
CALIDAD DE TRABAJO	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
	B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
	C	Capacidad para optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
	D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a su cargo.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
INICIATIVA	A	Capacidad para anticiparse ante situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión a largo plazo.
	B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión a mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y la organización por sus propuestas de mejora con visión a mediano plazo.
	C	Capacidad para resolver situaciones complejas y de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
	D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
INNOVACIÓN	A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	C	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con los que se ha solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	D	Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.

10. Alineación de competencias a los objetivos.

Las competencias son alineadas a los objetivos por medio del mapa estratégico:

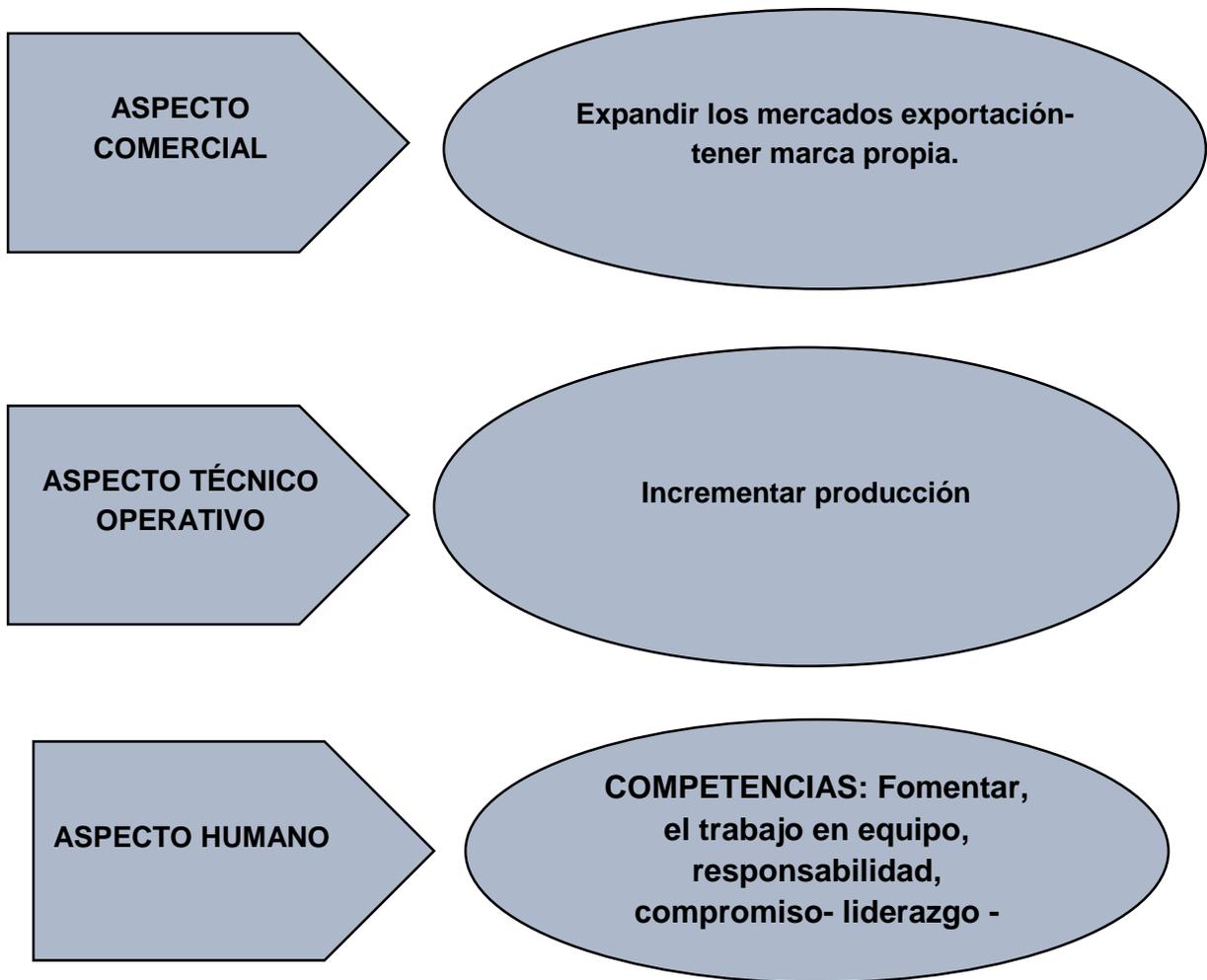


Figura 2. Alineación de las competencias.

11. Planteamiento de cuadro de mando integral

Los lineamientos del mapa estratégico fundamentan la elaboración del cuadro de mando integral, mismo que se plantea en función de las competencias

ASPECTO	COMPETENCIA	OBJETIVO
Aspecto humano	Compromiso Respeto Responsabilidad Ética	Fomentar entre los empleados la cultura de competencias y valores para mejorar continuamente la calidad.
Aspecto técnico operativo	Innovación Trabajo en Equipo Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo Iniciativa	Aumentar las ventas y producción mejorando la calidad de esperada por el cliente.
Aspecto comercial	Iniciativa Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo	Expandir los mercados Crear marca propia.

12. Descriptivos de puestos por áreas.

Se detallan las competencias requeridas y su grado de desarrollo para el reclutamiento del personal.

DENOMINACION	OPERARIO LABORES DE EMPAQUE	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción mejorando la calidad de esperada por el cliente	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Empaque, pesaje, del producto cumpliendo normas de calidad
Compromiso	A	
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	B	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	B	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	B	
Ética	A	

DENOMINACION	SUPERVISOR DE EMPAQUE	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y producción mejorando la calidad de esperada por el cliente	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Verificar el cumplimiento de los procesos de calidad, y elaborar reportes de trabajo y de calidad.
Compromiso	A	
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	A	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACION	Gerente	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Expandir los mercados Crear marca propia Fomentar entre los empleados la cultura de competencias y valores para mejorar continuamente la calidad	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Establecer relaciones comerciales exitosas, mejorar el proceso, encontrar mercados. Crear identidad cultural, seleccionar personal acorde a las necesidades del negocio
Compromiso	A	
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	A	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACIÓN	Contadora	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Expandir los mercados Crear marca propia Fomentar entre los empleados la cultura de competencias y valores para mejorar continuamente la calidad	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Declaración de impuestos Costeo del proceso Elaboración de balances financieros Cumplimientos de normativas de Flujo de caja
Compromiso	A	
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	A	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACIÓN	Jefe de Cuadrilla	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Expandir los mercados Crear marca propia Fomentar entre los empleados la cultura de competencias y valores para mejorar continuamente la calidad	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Administración del personal. Reporte de producción personal. Control de Asistencias. Control de metas de producción
Compromiso	A	
Respeto	A	
Responsabilidad	A	
Innovación	A	
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

Elaborado por: Econ. Freddy Mendoza e Ing. Wendy Chávez.

MAESTRANTES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MIPIMES ESPAM

MANUAL DE COMPETENCIAS

CALCETA-BOLÍVAR

ENERO 2020

1. PRESENTACIÓN

El presente manual de competencias organizacionales pretende dar conocer las técnicas de trabajo que sirve para mejorar la gestión de administración del talento humano en donde se desea compartir con esta realización la **experiencia** realizada y contribuir a facilitar la vasta tarea que en la gestión de personas.

2. ANTECEDENTES

La empresa Excocep, S.A. con 19 de años de experiencia en empaque de banano para la exportación, brinda oportunidades de trabajo alrededor de 88 personas, principalmente del área rural generando un vínculo con la sociedad donde realiza su actividad. Mantiene alianzas estratégicas que permiten a la empresa tener una demanda constante del producto.

3. VISIÓN

Ser una empresa bananera reconocida por nuestra calidad, confiabilidad, basándonos en el cumplimiento de las expectativas del cliente.

4. MISIÓN

Somos una empresa productora de banano que busca ofrecer a nuestros clientes ese valor agregado que pueda satisfacer sus necesidades a través del uso opimo de nuestros recursos.

5. OBJETIVOS

Entre los objetivos de la empresa se encuentran:

- A) Incrementar ventas
- B) Expandir el mercado
- C) Mejorar el precio en un mercado competitivo
- D) Fomentar entre los empleados la cultura de responsabilidad y trabajo a conciencia en cada labor o función dentro de la empresa.
- E) Aumentar la producción anual de cajas
- F) Mantener la calidad de la fruta.

6. VALORES

Entre los principales valores de la empresa declarados por la empresa tenemos compromiso, trabajo en equipo, honestidad, liderazgo, cultura de calidad.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa es una sociedad anónima dirigida por un administrador contando con un principal accionista, y otros de la misma familia, cuenta con una administración, una gestión de talento humano, un nivel de supervisores y trabajadores de campo y empacadora.

ORGANIGRAMA

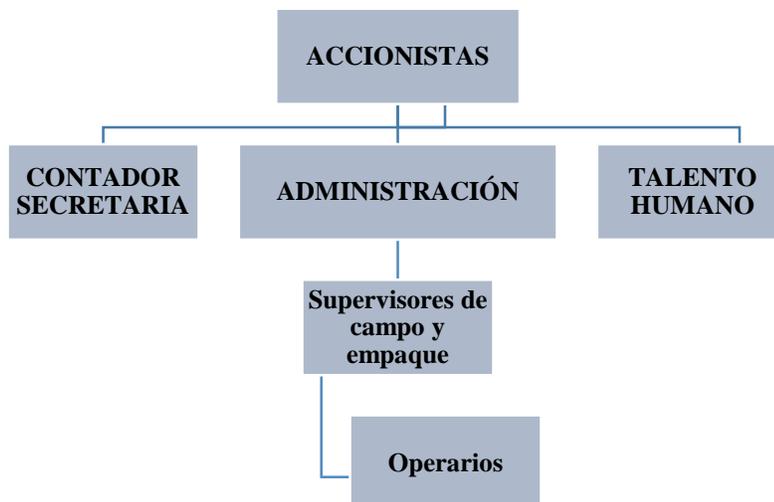


Figura 1. Organigrama institucional.

8. COMPETENCIAS EN LA EMPRESA

A continuación se detallan las competencias organizacionales que aplican a las actividades de la empresa de acuerdo al estudio realizado de la caracterización de la empresa. Cabe indicar que las competencias se determinan por grados donde el NIVEL A, es el mayor grado de desarrollo, B el siguiente, C y siendo D el menor grado de desarrollo.

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONCEPTO	GRADOS DE DESARROLLO DIRECTIVO	GRADO DE DESARROLLO SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	GRADO DE DESARROLLO OPERARIOS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	A	A	A
Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la empresa un adecuado ambiente laboral.	A	A	A
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno franco y tolerante y comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y verdaderas basada en una conducta honesta y veraz.	A	A	A
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, en forma honesta aun en forma contraria a supuestos intereses propios.	A	A	A

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONCEPTO	GRADOS DE DESARROLLO DIRECTIVO	GRADO DE DESARROLLO SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	GRADO DE DESARROLLO OPERARIOS
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás siendo parte de un grupo, formando equipos para lograr estrategias de la empresa dando importancia a los objetivos grupales con una relación positiva con los demás miembros del equipo.	A	A	A
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y respaldo de sus superiores, capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas desarrollando el talento y un clima laboral armónico.	A	A	B
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender en forma clara y oportuna la información manteniendo canales que permitan alcanzar los objetivos en los diferentes niveles de la empresa.	A	A	A
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a ejecutar implica dominar los conocimientos en los temas que se es responsable. Poseer la virtud de entender los fundamentos de los aspectos técnicos generando soluciones prácticas y aplicables en la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y grupos de interés. Poseer buena capacidad en la toma de decisiones, compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender	A	A	A
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.	A	A	B
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	A	A	B

9. DESCRIPTIVOS DE LOS GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

En los siguientes cuadros se detallan los grados de competencias y el tipo correspondiente. Cabe indicar que las competencias cardinales aplican en todos los niveles de la empresa. Las competencias específicas pueden variar entre las diversas áreas de la empresa.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
COMPROMISO	A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
	B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
	C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
	D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propio los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
RESPONSABILIDAD	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.
	B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad y profesión personal.
	C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad y profesión personal.
	D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad y profesión personal.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
RESPECTO	A	Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para construir relaciones cálidas, basada en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y actos.
	B	Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto así mismo como a los demás y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.
	C	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto así mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
	D	Capacidad para brindar a los otros y así mismo un trato digno franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
ÉTICA	A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.
	B	Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. También, ser un referente en la organización por su ética y sencillez.
	C	Capacidad para conducir el equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.
	D	Capacidad para realizar su tarea sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizacionales, y actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros por su desempeño transparente y simple de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no da lugar a malentendidos. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO	CONCEPTOS
TRABAJO EN EQUIPO	A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
	B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
	C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
	D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTOS
LIDERAZGO	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
	B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos por su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
	C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
	D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

COMUNICACION ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTO
COMUNICACIÓN EFICAZ	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
	B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afecta. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
	C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutor con el que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes tanto formales como informales, para fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
	D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

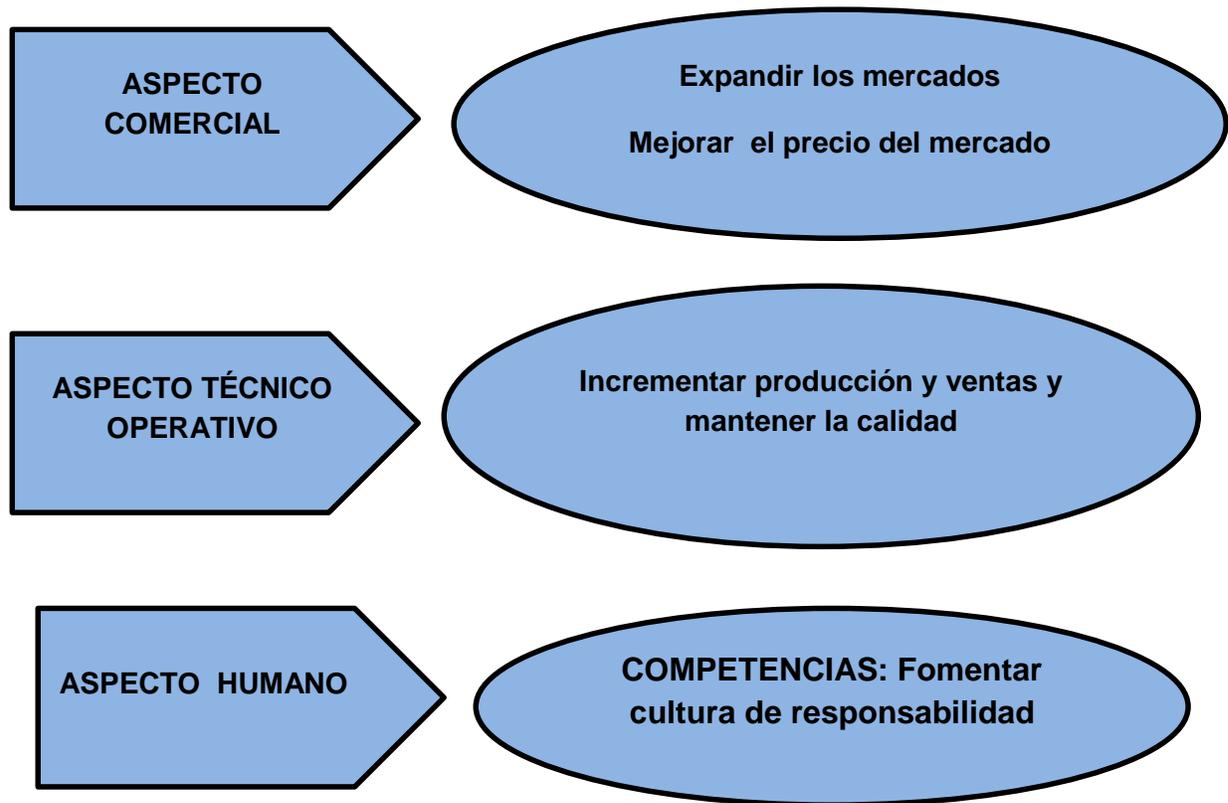
COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO	CONCEPTO
CALIDAD DE TRABAJO	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
	B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
	C	Capacidad para optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
	D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a su cargo.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
INICIATIVA	A	Capacidad para anticiparse ante situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión a largo plazo.
	B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión a mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y la organización por sus propuestas de mejora con visión a mediano plazo.
	C	Capacidad para resolver situaciones complejas y de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
	D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO	CONCEPTO
INNOVACIÓN	A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	C	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con los que se ha solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
	D	Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.

10. Alineación de las competencias a los objetivos estratégicos

Las competencias son alineadas a los objetivos por medio del mapa estratégico:



11. PLANTEAMIENTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los lineamientos del mapa estratégico fundamentan la elaboración del cuadro de mando integral, mismo que se plantea en función de las competencias

ASPECTO	COMPETENCIA	OBJETIVO
Aspecto humano	Compromiso Respeto Responsabilidad Ética	Fomentar entre los empleados la cultura de responsabilidad y trabajo a conciencia en cada labor o función dentro de la empresa
Aspecto técnico operativo	Innovación Trabajo Equipo Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo Iniciativa	Aumentar las ventas y la producción Mantener la calidad de la fruta.
Aspecto comercial	Iniciativa Liderazgo Comunicación eficaz Calidad de trabajo	Expandir los mercados Mejorar el precio en un mercado competitivo

12. DESCRIPTIVOS DE PUESTOS POR ÁREAS.

Se detallan las competencias requeridas y su grado de desarrollo para el reclutamiento del personal.

DENOMINACIÓN	OPERARIO LABORES DE CAMPO	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Siembra
Compromiso	A	Control de maleza
Respeto	A	Control de plagas
Responsabilidad	A	Protección de racimo
Innovación	B	Protección de cosecha
Trabajo en equipo	A	Protección planta
Liderazgo	B	Control de riego
Comunicación eficaz	A	Fertilización
Calidad de trabajo	A	Deshije, Deshoje
Iniciativa	B	Encintado
Ética	A	Corte de fruta

DENOMINACION	OPERARIO LABORES DE EMPAQUE	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Corte de racimo de fruta
Compromiso	A	Calibración de la fruta
Respeto	A	Corte de mano de fruta
Responsabilidad	A	Protección contra plagas
Innovación	B	Etiquetado
Trabajo en equipo	A	Control de piscina
Liderazgo	B	Aplicación de removedor de látex
Comunicación eficaz	A	Peso de caja de fruta
Calidad de trabajo	A	Empaque de la fruta
Iniciativa	B	Estibe de la fruta
Ética	A	Armado de cartón

DENOMINACION	SUPERVISOR DE CAMPO	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Control de siembra
Compromiso	A	Seguimiento al control de maleza
Respeto	A	Reporte del control de plagas
Responsabilidad	A	Informe de protección de racimo por hectárea
Innovación	A	Reporte de estado de cosecha
Trabajo en equipo	A	Control fitosanitario
Liderazgo	A	Seguimiento al sistema de riego
Comunicación eficaz	A	Seguimiento y grado de la fruta
Calidad de trabajo	A	Control de salud de hojas
Iniciativa	A	Reporte de encintado por hectárea
Ética	A	Reporte de racimos

DENOMINACIÓN	SUPERVISOR DE EMPAQUE	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Control del personal
Compromiso	A	Control de racimos cortados y rechazados
Respeto	A	Control de materiales
Responsabilidad	A	Control de calidad de la fruta
Innovación	A	Control del proceso
Trabajo en equipo	A	Reporte de producción por persona
Liderazgo	A	Reporte de ratios de producción
Comunicación eficaz	A	Reporte de personal en proceso
Calidad de trabajo	A	Control de temperatura de contenedor
Iniciativa	A	Control del número de cajas
Ética	A	Control de número de cartones

DENOMINACION	Gerente	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo Expandir los mercados	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Coordinar procesos de producción y entrega embarques
Compromiso	A	Control de personal
Respeto	A	Control de cumplimiento de normas de calidad
Responsabilidad	A	Gestión financiera y contable
Innovación	A	Gestión del personal
Trabajo en equipo	A	Gestión de los proceso de producción
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACIÓN	Talento Humano	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo Expandir los mercados Desarrollar competencias	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Nómina del personal
Compromiso	A	Obligaciones patronales con la ley
Respeto	A	Capacitación
Responsabilidad	A	Motivación del personal
Innovación	A	Control de horarios
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACIÓN	Contadora	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Mejorar el precio en un mercado competitivo Expandir los mercados	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Declaración de impuestos
Compromiso	A	Costeo del proceso
Respeto	A	Elaboración de balances financieros
Responsabilidad	A	Cumplimientos de normativas de contraloría
Innovación	A	Flujo de caja
Trabajo en equipo	A	
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

DENOMINACIÓN	ASISTENTES	
CONTRIBUCIÓN A OBJETIVO	Aumentar las ventas y la producción Mejorar el precio en un mercado competitivo Expandir los mercados	ACTIVIDADES
Competencias	Grado requerido	Reporte de materiales
Compromiso	A	Informe de consumos
Respeto	A	Inventario de bienes y existencias
Responsabilidad	A	Cálculo de facturas por pagar
Innovación	B	Envío y gestión de retenciones
Trabajo en equipo	A	Elaboración de anexos
Liderazgo	A	
Comunicación eficaz	A	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa	A	
Ética	A	

Elaborado por: Econ. Freddy Mendoza e Ing. Wendy Chávez.

MAESTRANTES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MIPYMES ESPAM

ANEXO 17. . FOTOGRAFÍAS, VISITAS Y SOCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

VISTA DE EXTERNA EMPACADORAS



Vista externa empacadora de plátano

PROCESO DE EMPAQUE MUSÁCEAS DE EXPORTACIÓN



Línea de empaque plátano de exportación empacadora Nallely

FENAPROPE



Federación Nacional de Productores de Plátano del Ecuador

VISITAS IN SITU

Visitas a empacadoras y chiflerías. Entrevistas a gerentes

SOCIALIZACIÓN MANUAL DE COMPETENCIAS



Entrega manual de competencias empresa EXOCEP S.A

y

empacadora "Nallely".

