



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

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

**MODALIDAD:  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:  
DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS  
ORGANIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES  
JIPIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO**

**AUTOR:  
PAZ ÁLAVA ROGGER EDUARDO**

**TUTORA:  
ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, PhD.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2021**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Rogger Eduardo Paz Álava, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....  
**ING. ROGGER EDUARDO PAZ ÁLAVA**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Columba Consuelo Bravo Macías, Ph.D. certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGNIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES JIPIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO**, que ha sido desarrollado por **ROGGER EDUARDO PAZ ÁLAVA**, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, Ph.D.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGNIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES JIPIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO**, que ha sido propuesto, desarrollado por **Rogger Eduardo Paz Álava**, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
CECILIA PARRA FERIÉ, Ph.D.

**MIEMBRO**

.....  
YESENIA ZAMORA CUZME, Ph.D.

**MIEMBRO**

.....  
EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN, Ph.D.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que abrió las puertas para que pueda realizar mis estudios de cuarto nivel y a través de cada uno de los docentes que permitieron que forje mi profesión basada en conocimiento sólidos y valores humanos;

A Dios, eje principal de mi vida, redentor y guía de mis acciones el Ser Superior que me permitió llegar hasta este punto con satisfacción;

A toda mi familia por estar siempre presente en todos los momentos de mi vida y son mi inspiración en cada paso que doy;

Finalmente quiero expresar un sincero agradecimiento a la Dra. Columba Consuelo Bravo Macías, quien con su carisma y paciencia colaboró de manera proactiva durante todo el proceso y con sus consejos fue posible la culminación de este trabajo investigativo.

.....  
**ING. ROGGER EDUARDO ÁLAVA PAZ**

## **DEDICATORIA**

Los logros alcanzados en todo el proceso de mi formación de cuarto nivel, incluidos los del presente trabajo investigativo se los dedico a mi mamá, quien siempre está conmigo en cada paso que doy y me apoya en cada meta que me planteo.

.....  
**ING. ROGGER EDUARDO ÁLAVA PAZ**

## CONTENIDO GENERAL

1	DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
2	CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
3	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
4	AGRADECIMIENTO .....	v
5	DEDICATORIA .....	vi
6	CONTENIDO GENERAL .....	vii
7	CONTENIDO DE FIGURAS .....	xi
8	CONTENIDO DE ANEXOS .....	xii
9	RESUMEN .....	xiv
10	PALABRAS CLAVE .....	xiv
11	ABSTRACT .....	xv
12	KEYWORDS .....	xv
1	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 .....	8
1.4	IDEA A DEFENDER .....	8
2	CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	9
2.1	LAS ORGANIZACIONES .....	9
2.1.1	CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	11
2.2	MIPYMES .....	12
2.2.1	CARACTERÍSTICAS .....	13

2.2.2	IMPORTANCIA.....	16
2.2.3	DESARROLLO ECONÓMICO.....	16
2.2.4	MIPYMES AGROPRODUCTIVAS.....	17
2.3	COMPETENCIAS.....	19
2.3.1	CLASIFICACIÓN.....	20
2.3.2	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	21
2.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	25
2.4.1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	25
2.4.2	VENTAJA COMPETITIVA.....	27
3	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	30
3.1	UBICACIÓN.....	30
3.2	DURACIÓN.....	30
3.3	VARIABLES EN ESTUDIO.....	30
3.4	TIPOS Y ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.2	ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.5	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1	MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.2	MÉTODO INDUCTIVO.....	34
3.5.3	MÉTODO DE DELPHI.....	34
3.6	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.6.1	ENTREVISTA.....	35
3.6.2	ENCUESTA.....	35
3.6.3	ANÁLISIS DE CLÚSTER.....	35
3.7	HERRAMIENTAS.....	36
3.7.1	FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	36
3.7.2	GUÍA DE ENTREVISTA.....	36



3.7.3	CUESTIONARIO .....	37
3.7.4	SOFTWARE SPSS.....	37
3.8	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.9	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.9.2	FASE II. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE EN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.....	39
3.9.3	FASE III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS AVÍCOLA DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	40
4	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	41
4.1	RESULTADOS.....	41
4.1.1	FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LAS AVÍCOLAS DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTA ANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ	41
4.1.2	FASE II. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE EN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.....	54
4.1.3	FASE III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS AVÍCOLA DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	82
4.2	DISCUSIÓN.....	86
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
4.3	CONCLUSIONES .....	87
4.4	RECOMENDACIONES .....	88
5	BIBLIOGRAFÍA .....	89

## **CONTENIDO DE TABLAS**

<b>Tabla 2.1</b>	Clasificación de las organizaciones.....	11
------------------	--	----

<b>Tabla 2.2</b>	Clasificación de las organizaciones en base a su estructura.....	11
<b>Tabla 2.3</b>	Modelo para identificar competencias .....	24
<b>Tabla 3.1</b>	Distribución de MIPYMES .....	37
<b>Tabla 4.1</b>	Avícolas por Cantón.....	41
<b>Tabla 4.2</b>	Análisis Estadístico descriptivo de años de servicio.....	44
<b>Tabla 4.3</b>	Análisis Estadístico descriptivo de total de empleados .....	45
<b>Tabla 4.4</b>	Tabla de frecuencia Total de empleados .....	45
<b>Tabla 4.5</b>	Análisis Estadístico descriptivo de empleados por género .....	46
<b>Tabla 4.6</b>	Análisis Estadístico de empleados por género .....	46
<b>Tabla 4.7</b>	Análisis Estadístico de empleados por género Hombres.....	47
<b>Tabla 4.8</b>	Análisis Estadístico de empleados por género Mujeres .....	47
<b>Tabla 4.9</b>	Análisis Estadístico de empleados por rango de edad .....	48
<b>Tabla 4.10</b>	Resumen del análisis estratégico de las MIPYMES avícolas .....	49
<b>Tabla 4.11</b>	Tabla cruzada Estratégico*Nivel Académico.....	53
<b>Tabla 4.12</b>	Caracterización de los expertos .....	55
<b>Tabla 4.13</b>	Coeficiente para calcular Kc.....	56
<b>Tabla 4.14</b>	Patrón para calcular Ka.....	57
<b>Tabla 4.15</b>	Coeficiente para calcular Ka .....	57
<b>Tabla 4.16</b>	Tabla de validación de expertos.....	58
<b>Tabla 4.17</b>	Tabla de validación de expertos.....	59
<b>Tabla 4.18</b>	Estadísticas descriptiva de valoración de expertos .....	60
<b>Tabla 4.19</b>	Promedio y totalización de calificación asignada por expertos .....	60
<b>Tabla 4.20</b>	Estadística descriptiva de promedio de cada competencia según el juicio de expertos .....	61
<b>Tabla 4.21</b>	Rango promedio de competencias.....	61
<b>Tabla 4.22</b>	Estadístico de pruebas y Coeficiente de concordancia de Kendall	62
<b>Tabla 4.23</b>	Elección de competencias organizacionales .....	62
<b>Tabla 4.24</b>	Elementos de la filosofía de las avícolas escogidas como objeto de estudio .....	63
<b>Tabla 4.25</b>	Escala de desarrollo de competencias .....	67
<b>Tabla 4.26</b>	Resultado Granja Joa .....	68
<b>Tabla 4.27</b>	Tabla de frecuencia adaptabilidad al cambio la Granja Joa .....	70
<b>Tabla 4.28</b>	Tabla de frecuencia autocontrol .....	70
<b>Tabla 4.29</b>	Tabla de frecuencia Calidad del trabajo Granja Joa .....	70

<b>Tabla 4.30</b>	Tabla de frecuencia Desarrollo de las personas .....	70
<b>Tabla 4.31</b>	Tabla de frecuencia Empoderamiento.....	71
<b>Tabla 4.32</b>	Tabla de frecuencia Iniciativa.....	71
<b>Tabla 4.33</b>	Tabla de frecuencia integridad .....	71
<b>Tabla 4.34</b>	Tabla de frecuencia orientación al cliente .....	72
<b>Tabla 4.35</b>	Tabla de frecuencia prudencia .....	72
<b>Tabla 4.36</b>	Tabla de frecuencia temple .....	72
<b>Tabla 4.37</b>	Resultado Avícola Garzán 2.....	73
<b>Tabla 4.38</b>	Tabla de frecuencias adaptabilidad al cambio Avícola Garzán 2...	75
<b>Tabla 4.39</b>	Tabla de frecuencia autocontrol Avícola Garzán 2 .....	75
<b>Tabla 4.40</b>	Tabla de frecuencia calidad de trabajo Avícola Garzán 2.....	75
<b>Tabla 4.41</b>	Tabla de frecuencia desarrollo de las personas Avícola Garzán 2	76
<b>Tabla 4.42</b>	Tabla de frecuencia empoderamiento Avícola Garzán 2.....	76
<b>Tabla 4.43</b>	Tabla de frecuencia iniciativa Avícola Garzán 2 .....	77
<b>Tabla 4.44</b>	Tabla de frecuencia integridad Avícola Garzán 2 .....	77
<b>Tabla 4.45</b>	Tabla de frecuencia orientación al cliente Avícola Garzán 2 .....	77
<b>Tabla 4.46</b>	Tabla de frecuencia prudencia Avícola Garzán 2 .....	77
<b>Tabla 4.47</b>	Tabla de frecuencia temple Avícola Garzán 2 .....	78
<b>Tabla 4.48</b>	Tabla de estadística descriptiva de brecha de Granja Joa. ....	79
<b>Tabla 4.49</b>	Determinación de brecha de competencias Granja Joa. ....	79
<b>Tabla 4.50</b>	Tabla de estadística descriptiva del porcentaje de brecha .....	80
<b>Tabla 4.51</b>	Tabla de estadística descriptiva del porcentaje de brecha .....	80
<b>Tabla 4.52</b>	Análisis de las razones por las que existe la brecha .....	81

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1	Hilo conductor del marco teórico .....	9
Figura 3.1	Provincia de Manabí, destacando los cantones del área de estudio	30
Figura 4.1	Gráfico circular recuento de Cat_AñosdeServicio .....	43
Figura 4.2	Años de servicio MIPYMES.....	44
Figura 4.3	Gráfico circular recuento de Puestos de trabajo .....	45
Figura 4.4	Gráfico circular recuento Estratégico.....	50
Figura 4.5	Gráfico circular recuento Especificación del Producto .....	50

Figura 4.6 Gráfico circular recuento Gerente .....	51
Figura 4.7 Gráfico circular recuento Género .....	51
Figura 4.8 Gráfico circular recuento Nivel Académico .....	51
Figura 4.9 Gráfico circular recuento Zona .....	52
Figura 4.10 Gráfico circular recuento Años de Experiencia .....	52
Figura 4.11 Gráfico de barras agrupadas análisis entre nivel académico y análisis estratégico .....	53
Figura 4.12 Proceso del método de Delphi .....	54
Figura 4.13 Análisis estratégico de las MIPYMES seleccionadas .....	63
Figura 4.14 Diagrama de dispersión de Promedio por Competencia Granja Joa .....	69
Figura 4.15 Gráfico circular Recuento Granja Joa.....	69
Figura 4.16 Gráfico de dispersión promedios Avícola Garzán.....	74
Figura 4.17 Gráfico circular recuento .....	74
Figura 4.18 Gráfico de barras calidad de trabajo Avícola Garzán 2.....	76
Figura 4.19 Gráfico de barras prudencia Avícola Garzán 2 .....	78
Figura 4.20 Gráfico de barras temple Avícola Garzán 2.....	78
Figura 4.21 Análisis de brecha Granja Joa.....	80
Figura 4.22 Análisis de brecha Avícola Garzán 2.....	81

## **CONTENIDO DE ANEXOS**

Anexo 1 Tabla de información de las avícolas .....	98
Anexo 2 Entrevista semiestructurada .....	100
Anexo 3 Matriz de caracterización .....	102
Anexo 4 Evidencias de contacto con las MIPYMES para aplicar entrevista a los gerentes .....	105
Anexo 5 Análisis de Cluster .....	106
Anexo 6 Solicitud de colaboración a experto.....	110
Anexo 7 Ficha de perfil de experto.....	111
Anexo 8 instrumento para la selección de competencias organizacionales....	112
Anexo 9 Ficha del Experto para la corrección del instrumento de evaluación de competencias.....	118

Anexo 10 Coeficiente de Concordancia .....	121
Anexo 11 Instrumento de evaluación de competencias final .....	125
Anexo 12 Solicitud para evaluar las competencias organizacionales en las MIPYMES objeto de estudio .....	127
Anexo 13 Envío de correo con instrumento de evaluación a las avícolas .....	128
Anexo 14 Propuesta de estrategia basada en las competencias organizacionales .....	129
Anexo 15 Manual de competencias organizacionales de Granja Joa y Avícola Garzán 2 .....	150
Anexo 16 Fotos de la socialización del Manual de Competencias de en las MIPYMES .....	170

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES avícolas en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana. Los tipos de investigación con los que se trabajó fueron: la investigación de campo, bibliográfica y descriptiva, los cuales se orientaron en un enfoque mixto cuali-cuantitativo y se desarrolló el método inductivo, deductivo y de Delphi; en este proceso fueron aplicadas técnicas como la entrevista, encuesta y análisis de cluster, las dos primeras para recolectar información y la última para realizar el muestro por conglomerados. Fueron caracterizadas 22 avícolas a través de una entrevista semiestructurada a los gerentes o encargados, de donde se extrajo la información necesaria para iniciar la investigación; luego de esto se determinaron los grupos homogéneos a través del análisis de cluster y se calculó la muestra. A continuación se aplicó el procedimiento para la identificación de las competencias organizacionales, el cual consistió en crear el grupo de expertos a través del método de Delphi, y con el juicio de estos se determinaron dichas competencias, que fueron sometidas a evaluación y se determinó la brecha, lo que derivó en un manual de competencias organizacionales y en una propuesta de acciones de mejoras. Uno de los puntos que sin lugar a dudas resaltó, es que el 68,18% de las avícolas carecen de análisis estratégico y que los hombres ocupan al 100% los puestos directivos y la identificación de las competencias organizacionales dio como resultado que las competencias no estaban en el nivel deseado.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de acción, MIPYMES, talento humano, competencias organizacionales.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the organizational competencies of poultry MSMEs in the cantons of Jipijapa, 24 de Mayo and Santa Ana. The types of research with which they worked were: field, bibliographic and descriptive research, which were oriented in a mixed quali-quantitative approach and the inductive, deductive and Delphi method was defeated; In this process, techniques such as the interview, survey and cluster analysis were applied, the first two to collect information and the last to perform the cluster sampling. Twenty-two poultry were characterized through a semi-structured interview with the managers or managers, from which the information necessary to initiate the investigation was extracted; After this, the homogeneous groups were determined through the cluster analysis and the sample was calculated. Next, the procedure for the identification of organizational competencies was applied, which consisted in creating the group of experts through the Delphi method, and with their judgment, these competencies were determined, which were subjected to evaluation and the gap, which led to an organizational skills manual and a proposal for improvement actions. One of the points that he undoubtedly highlighted is that 68.18% of the poultry farms lack strategic analysis and that men occupy 100% of the managerial positions and the identification of the organizational competencies resulted in that the competencies do not they were at the desired level.

## **KEYWORDS**

Action plan, MIPYMES, human talent, organizational competencies.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

En la actualidad, los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están reestructurando el ambiente laboral. El fenómeno de la globalización ha generado un gran nivel de competencia. Las empresas que deseen ser exitosas y consolidar su posicionamiento en el mercado deberán ser innovadoras, diversas y flexibles; debido a que existen variables que ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores y los equipos de trabajo (Granados, 2013). En este trabajo investigativo se va a trabajar específicamente con el área de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Considerando que en la economía Latinoamericana, el sector de las MIPYMES ocupan un lugar muy importante, aportando de manera directa al crecimiento económico de la región (Delgado y Chávez, 2018), destacándose la importancia que tienen dentro de países en desarrollo como el Ecuador, debido a que estas contribuyen a la diversificación y dinamismo de la economía, esto se hace evidente al observar los indicadores nacionales económicos (Cardozo, Velázquez de Naime, y Rodríguez, 2012), además de ser las responsables de generar miles de plazas de trabajo (Delgado y Chávez, 2018).

Las MIPYMES tienen particular importancia en el Ecuador, no solo por las aportaciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo (Delgado y Chávez, 2018). En términos del Producto Interno Bruto (PIB), posee una tasa de más del 25%, tiene un 70% de generación de empleo de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador, subdividido en el 39% empleo generado por microempresas, el 17% por pequeñas y el 14% generado por medianas empresas (Jácome y King, 2013).

A pesar de que el escenario económico de las MIPYMES a nivel país es alentador, en el Ecuador es muy común que las empresas se encuentren sometidas a grandes presiones que amenazan continuamente su competitividad



y sobrevivencia (Cadalzo, Becerra, Albojaire y López, 2016). En el año 2017, 3.301 empresas cerraron sus puertas, de estas, 93% eran micro y pequeñas y apenas el 2% eran empresas grandes (Balcázar, 2015), en tiempos de crisis las MIPYMES son las más afectadas, transformándose en sistemas complejos obligados a evolucionar en el mercado, es decir, deben buscar la adaptabilidad para desarrollarse (Cleri, 2007).

La identificación de las competencias organizacionales facilita la gestión integrada del talento humano y permite que este se encuentre alineado con las estrategias empresariales, como manifiestan Domínguez, Díaz y Sánchez (2004) la empleabilidad, motivación, dinamismo, flexibilidad y desarrollo son otros de los beneficios a los que se asocia la Gestión por Competencias, debido a que el proceso de selección de personal no está orientado a buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo; el nuevo objetivo es captar a la persona idónea que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se alinee con la organización en su conjunto. Se tiene entonces que la gestión por competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas.

Para corroborar las aseveración del párrafo anterior, se recoge la experiencia de Correa (2017), en su estudio denominado "Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial", basado en el método cuantitativo, en el cual analiza datos de varios profesionales representantes de las exportadoras de banano del cantón Machala, estableciendo como variables independientes: la gestión por competencia, la edad de la empresa y el personal que cuenta con título universitario, y como variable dependiente el crecimiento empresarial. Luego del análisis de la información concluye que existe una correlación entre el crecimiento empresarial y la gestión por competencias, teniendo un efecto positivo en el talento humano verificándose una mejora en sus capacidades, lo cual ha sido considerado como prioridad para el desarrollo empresarial y económico, utilizando métodos y técnicas que conlleven a cumplir con los objetivos de la empresa. Por consiguiente, las empresas que han aplicado la gestión de competencias han presentado un mayor crecimiento en sus ventas y han logrado obtener una mejor rentabilidad, lo cual es el objetivo de toda organización.

En este sentido, se reconoce al ser humano como creador de valor y protagonista en la elevación de la productividad, la eficacia, la innovación y el desarrollo; aspectos determinantes para alcanzar el éxito de la organización (Delgado y Chávez, 2018), es por esto que administrar por competencias forma parte de la estrategia vital para las MIPYMES.

En el contexto actual la gestión por competencias debe ser comprendida como una herramienta necesaria que ayuda a cualquier organización a enfocarse totalmente en el logro de sus objetivos. Una competencia implica que, una persona desarrolle un comportamiento y una acción determinada que ayudará a la empresa a alcanzar un objetivo específico (Rojas, 2016). Se puede identificar el número de competencias organizacionales dependiente del sector en el cual se desarrolla, a la vez, estas competencias pueden ser compartidas por los empleados, por lo cual, las competencias a utilizar son importantes y están relacionadas a los objetivos determinados y al proceso sobre el cual actúa.

Al hablar de gestión de competencias se busca determinar un enfoque que identifica, mejora y potencia el desarrollo de estrategias que otorgan valor agregado a la empresa y las personas, entregando una diferenciación dentro del mercado (González, 2013). El recurso humano es un eje fundamental para el progreso de las organizaciones, es por esto que, el desarrollar competencias permitirá ayudar en el desenvolvimiento adecuado de su puesto de trabajo y crecimiento de la empresa donde este se encuentra, así también el avance dentro del sector agroproductivo avícola.

A pesar de la difusión que la práctica gerencial de levantamiento de competencias ha tenido en la última década, poco se ha investigado para comprender mejor el ámbito del concepto de competencia, así como la veracidad de los beneficios que aquélla le atribuye (Varela, 2003) y esta realidad no es aislada en el sector agroproductivo agrícola, que en muchas ocasiones se desenvuelven de manera empírica, sin considerar el factor de competencias organizacionales.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014) expresa que, el sector agroproductivo avícola es considerado

el de mayor crecimiento y el que posee más flexibilidad de entre los otros sectores a nivel mundial, de igual forma tiene una alta demanda, razón por la cual, se ha consolidado y expandido, globalizándose en los últimos 15 años. Este sector tiene un futuro promisorio en la medida que, el nivel administrativo desarrolle procesos de innovación tecnológica e implementen alianzas y estrategias en toda la cadena de valor con el fin de mejorar su competitividad, ya que, según indicadores de producción en el último Censo Nacional Agropecuario, señalaba que la Sierra tiene un 49% de participación, la Costa 40%, el Oriente y la zona insular una participación del 11% (Aillon, 2015). Lo cual señala la importancia del sector y el futuro crecimiento.

Aproximadamente, desde los años noventa, hasta la actualidad la tecnificación ayuda a diversos sectores a la producción, por tanto, estas se incrementan con el pasar de los años. Es así que, según Campaña (2010), la producción avícola en el Ecuador se potencia gracias a las MIPYMES agroproductivas avícolas que juegan un papel preponderante en la economía donde se presenta con el incremento del 44% en los últimos 5 años y son en las provincias de Pichincha, Manabí y Guayas donde se presenta con mayor incidencia.

En Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, actualmente se ha impulsado el crecimiento de este sector que incentiva la dinámica económica de estos cantones, la población considera el sector agroproductivo avícola como una nueva fuente de ingresos, sin embargo, con el pasar del tiempo, algunas MIPYMES se han visto en la necesidad de cerrar sus actividades, en cambio, otras han evolucionado y marcado tendencia, pero este crecimiento se genera con vacíos parciales o totales al no tener definidas las competencias organizacionales o esenciales según su campo de acción (Murillo y Vélez, 2019), ya que éstas generan ventajas competitiva.

Se entiende por ventaja competitiva a aquellos recursos que permite a la empresa diferenciarse en el mercado. Desarrollar estas ventajas es una tarea básica de los administradores y constituye la base para construir una propuesta de valor sólida y una estrategia competitiva sostenible. La fuente más importante para construir ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo son aquellas que se generan a partir de las competencias organizacionales, es decir,

aquellas habilidades, conocimientos y características de la organización que permita ofrecer un servicio único y de calidad. Explotar al máximo estas capacidades diferenciales permitirá ofrecer una propuesta de valor competitiva y diferenciada (MAK Consultores, 2011).

De esta forma las MIPYMES agroproductivas agrícolas entregan a la zona diversidad de propuestas de valor, cada una de estas aprovecharán al máximo las competencias organizacionales para ofrecer un servicio diferenciado, la labor de los administradores o gerentes se basa en identificar y crear estrategias para explotar eficazmente las habilidades del equipo de trabajo y poder convertirlas en ventajas competitivas sólidas.

Con base a lo expuesto, el autor del presente trabajo se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir a la ventaja competitiva en las MIPYMES avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizará con el propósito de determinar las competencias organizacionales para las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones de Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, con el objetivo de contribuir de manera positiva en la correcta identificación de la ventaja competitiva y aportar a la información teórica existente, cuyos resultados sintetizados en una propuesta, se podrán incorporar como conocimiento a la gestión de talento humano, ya que se estaría demostrando que la aplicación de estrategias relacionadas a las competencias identificadas generarán una ventaja competitiva que los impulsaría en muchos ámbitos y redundaría en la entrega de productos de calidad y en el aumento de la producción.

Con relación al **aspecto metodológico**, la determinación de las competencias en las organizaciones avícolas en los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, se realizará a través de métodos, técnicas, herramientas, muestreo y un procedimiento formal para el área investigada, a la vez se diseñará la propuesta respectiva y se tendrá como resultado un manual y una propuesta destinada a generar ventaja competitiva a las MIPYMES seleccionadas, todos estos

resultados podrán ser usados por otros autores, demostrando así su validez y confiabilidad.

Además, estas competencias organizacionales se han convertido en áreas de investigación importantes, debido a que son el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos en relación con la cultura organizacional (Cadalzo *et al.*, 2016), de manera práctica, esta investigación se llevará a cabo porque existe la necesidad identificar las competencias organizacionales en este tipo de organización, con la finalidad de contribuir a la ventaja competitiva y que esta redunde en la entrega de productos que aporten valor agregado y diferencial.

En concordancia con al **aspecto legal**, la Constitución de la República del Ecuador (2011), en el art. 325 donde se menciona que el Estado garantizará el derecho al trabajo. “Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”; así también en el art. 276 numeral 2 con respecto al Régimen de Desarrollo indica que se debe “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”.

A su vez, busca un fin **social** porque ayudará a mejorar las competencias del personal de las MIPYMES, contribuyendo a la mejora de procesos, derivando en un mejor ambiente de trabajo y con empleados motivados y conocedores de sus habilidades y actitudes. Todo lo anterior se plantea con el propósito de generar ventaja competitiva que se evidenciará en la entrega de productos de calidad al consumidor final beneficiándose de esta manera las empresas y la sociedad de la zona en general, favoreciendo directamente al sector agroproductivo avícola en los cantones de Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí, debido al aumento de venta, dado que el consumidor final recibirá productos de

mejor calidad, precios mas asequibles y permitiendo cubrir la demanda de la zona. Como manifiestan Figuro y Bravo (2020) que las MIPYMES poseen una gran importancia dentro del sector empresarial, las cuales son consideradas como el motor principal de una sociedad, puesto a que se encargan de satisfacer necesidades de la demanda, mediante la producción de bienes/servicios, los cuales generan un flujo económico por medio de la actividad comercial que realiza y la generación de empleo que proporciona hacia los habitantes de la zona en que se encuentran.

Por último, tiene un aporte a la **economía** y así lo manifiesta Pérez, Quirós y León (2011) en el que afirma que esta forma de gestión tiene un impacto en esta área debido a que permitiría desarrollar una especie de contabilidad conductual del negocio, no en el sentido de decir cuántas conductas se han realizado o no, sino de indicar si el proceso de emisión, desarrollo y resolución de las acciones conductuales ha impactado favorablemente o no la economía de la organización; esto es algo que los modelos tradicionales no logran hacer, pues no están vinculados a todo el negocio, aunque eso indican, sino que apenas logran llegar a resolver un poco el asunto de la mejora y profesionalización de la selección de personal y de eventos de evaluación, pero no consiguen ser parte de la estrategia y estructura organizacional, ya que no dan respuestas directas a la cuestión económica. Considerando que la producción avícola contribuye a gran parte de los ingresos económicos de las familias de los cantones de Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo y estos ingresos tienen la posibilidad de incrementarse mediante una correcta gestión de recursos o se convierten en poder adquisitivo dinamizando la economía. Otro factor a considerar es que si se genera ventaja competitiva, la producción será mayor, por lo que se necesitará contratar más personal y estos puestos serán cubiertos en su mayoría por personas de la zona.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí como contribución a su ventaja competitiva.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí.
- Evaluar las competencias organizacionales para la identificación del alcance en las MIPYMES agroproductivas avícolas.
- Diseñar una propuesta basada en las competencias organizacionales para la generación de ventaja competitiva en las avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí.

### **1.4 IDEA A DEFENDER**

La determinación de las competencias organizacionales contribuirá a la ventaja competitiva de las MIPYMES agroproductivas avícolas en los cantones de Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana .

## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Con el objetivo de dar sustento al presente estudio investigativo, este capítulo recopilará las diferentes temáticas, que permitirán la definición de los principales argumentos que servirán como base para el desarrollo de la investigación, a continuación, en la figura 2.1 se presenta el hilo conductor que guiará el desarrollo de la revisión bibliográfica.

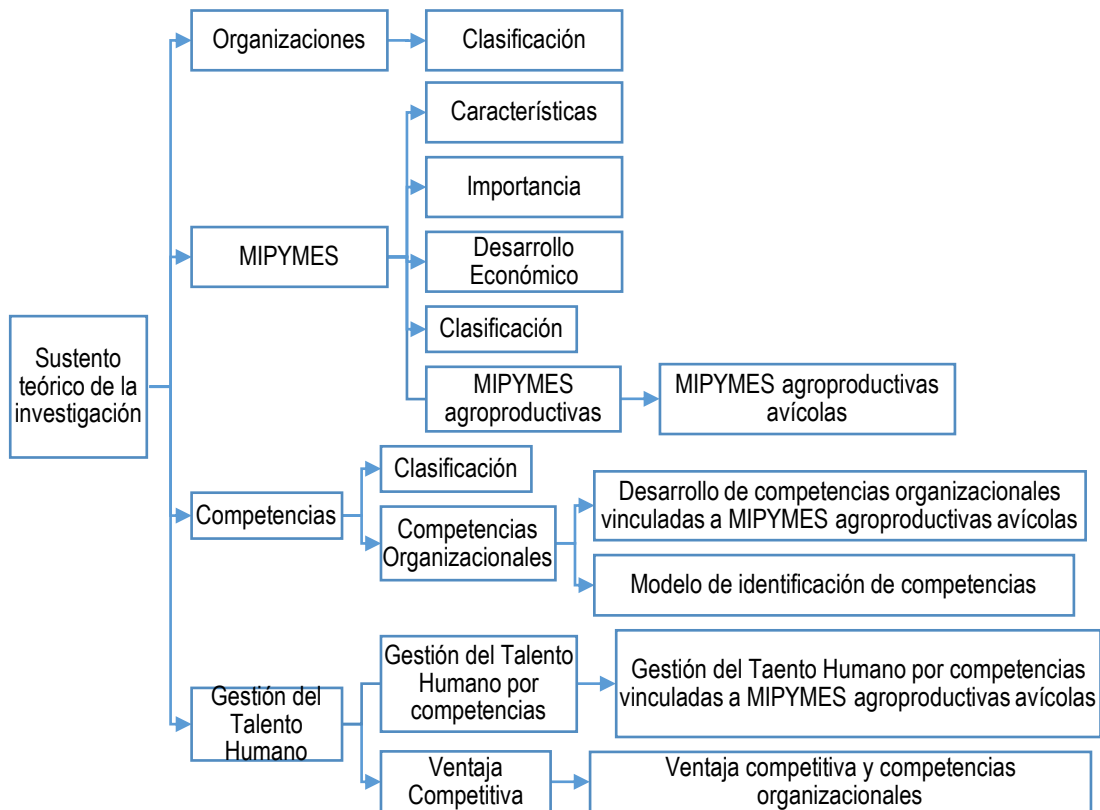


Figura 2.1 Hilo conductor del marco teórico  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1 LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad se necesitan organizaciones que se rijan bajo los principios de eficiencia y eficacia, con la finalidad de hacer frente a la sociedad cambiante y exigente en la que se desarrollan, por eso se considera necesario la comprensión del significado de la palabra organización desde el punto de vista de diferentes autores.

Según León (como se citó en Rodríguez, 2017), "una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el



desarrollo de alguna actividad". El acuerdo que menciona este autor puede ser informal.

De acuerdo a Henri Farol (como se citó en Hall, 1981) manifiesta que "organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal" (p.19). En su investigación reconoce que la organización se divide en dos partes importantes: organización material y organización humana.

Y por último la definición de Koontz y Weihrich (1999), que describen a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador. Los conceptos antes presentados tienen como denominador común el recurso humano como requisito indispensable para su funcionamiento y la consecución de objetivos.

Según Garbanzo (2015), los integrantes de las organizaciones en el plano individual y grupal participan y actúan en distintas modalidades según la naturaleza de la misma organización. A la vez no funcionan al azar y el éxito que se alcanza es producto de un conjunto de sinergias que conducida en ciertas direcciones lo logran. También conocidas como células sociales que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo y según estos son sus productos sus comportamientos.

Con base a esto, las organizaciones requieren de una conducción y una administración que conozca el capital humano con el que cuenta, sus talentos en función de los aportes que se esperan de cada una de las partes (Garbanzo, 2015).

Las organizaciones son instituciones legalmente establecidas que ofertan productos o servicios o ambos, que generan empleos, dinamizan la economía y son influyentes en el área en el que se desenvuelven. Actualmente, las organizaciones reconocen que el talento humano es un recurso invaluable en la creación de valor y la productividad empresarial y muchos aspectos importantes para desenvolverse competitivamente en el sector de impacto, a continuación,

se presenta la clasificación de las organizaciones desde el punto de vista de varios autores.

### 2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son heterogéneas y diversas, por lo cual dan la pauta a una amplia variedad de tipos, los que varían en función del tamaño, forma jurídica, sector al que pertenecen, o según su origen de capital (Murillo y Vélez, 2019).

Según Tirado (2015), considera que debido a que son heterogéneas, se las clasifica a las organizaciones de acuerdo a su tamaño, sector productivo o forma jurídica, no son fijas ni uniformes, entre los tipos tenemos las siguientes:

- Organizaciones grandes y pequeñas
- Organizaciones nacionales, regionales y locales
- Organizaciones generales y especializadas

Otros autores como Cruz y Calderón (2015), los clasifica en dependencia de su forma jurídica, tamaño que posean y de donde provenga el capital aportado tal como se muestra en la tabla 2.1:

**Tabla 2.1** Clasificación de las organizaciones

Según su forma jurídica	La forma jurídica determina el número de socios, capital, y tipo de responsabilidad de cada una de las personas dueñas de la empresa.
Según su actividad	Observando el tipo de actividad que se realice hay 3 tipos de empresa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas del sector primario</li> <li>2. Empresas del sector secundario</li> <li>3. Empresas del sector terciario</li> </ol>
Según la procedencia de su capital	Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, los modelos de empresa son: empresas privadas, públicas y mixtas.
Según su tamaño	Según el número de trabajadores y el tipo de estructura que posean se diferencia estos tipos de empresas: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** Adaptado de (Cruz & Calderón, 2015)

Según Cruz, Jamangape, Navarro y Trejo (2018), clasifica a las organizaciones en base a su estructura, como se observa en la Tabla 2.2:

**Tabla 2.2** Clasificación de las organizaciones en base a su estructura

Organización Lineal o Militar	A actividad decisional se concentra en una sola persona
-------------------------------	---

Organización Lineal-funcional	Combina los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.
Organización staff	Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones
Organización Matricial	Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones.
Organización divisional	Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados
Organización por comités	Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto
Organización por equipos de trabajos	Es creado para una operación determinada, y está compuesto en su mayor parte por personas sobre las que no tiene poder jerárquico, provenientes de diversos departamentos o especialidades, y que ha de funcionar como un todo armónico y ser capaz de conseguir los resultados esperados
Organización virtual	Promueve la realización de alianzas temporales entre personas, instituciones y empresas con el propósito de realizar tareas específicas enlazadas mediante el empleo de las tecnologías de la sociedad de la información.
Organización por redes	Es un modelo adaptado a las nuevas tecnologías y con capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de una organización en red, suponen establecer unas "reglas del juego" distintas a las actuales

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** Adaptado de (Trejo, *et al*, 2018)

En la clasificación de las empresas cada autor tiene su óptica, y las agrupan según características particulares. Este estudio centrará sus esfuerzos en las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como MIPYMES y se detalla en el siguiente epígrafe.

## 2.2 MIPYMES

En América Latina las micro, pequeñas y medianas empresas son un componente primordial a nivel empresarial. Esta importancia se presenta en distintas dimensiones como los son: en su participación en el número total de empresas o la creación de empleo (Dini & Stumpo, 2018).

Es importante diferenciar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de las microempresas para una mejor comprensión.

- Las PYMES: operan con criterios de acumulación buscando el desarrollo empresarial. Las utilidades se enfocan al ahorro e inversión contrastando con las microempresas que en su mayoría se destinan para cubrir las necesidades básicas haciendo complejo el desarrollo de planes financieros (Molina y Sánchez, 2016).
- Las microempresas: son unidades económicas de subsistencia.

Sin embargo, en su gran mayoría las MIPYMES en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas del proceso de atomización social producto de la integración de estas economías al proceso de globalización, con el uso de un paradigma de política económica neoliberal monetarista, sin que se hayan operado cambios profundos en las estructuras competitivas de la actividad empresarial, ni en el marco jurídico institucional que permite el funcionamiento de la actividad económica (De Villegas y Soto, 2012).

La Organización Internacional del Trabajo citado por Tockman (2002), señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto. Las actividades de estas personas y empresas no están reconocidas por la ley, si bien operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos.

El Instituto Libertad y Democracia (como se citó en De Villegas y Soto, 2012) define a las MIPYMES como Empresas Extralegales que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento. Estos aspectos permanecen en la realidad latinoamericana y tienden a incrementarse, por el proceso de funcionamiento de los sistemas económicos imperantes en la región.

A pesar de que las MIPYMES son instituciones de gran valía para las economías nacionales, son consideradas para muchos autores como informales y que guardan distintivos comunes que la identifican, en el siguiente punto de investigación se realizará una aproximación a las características más relevantes.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS**

Cuando se trata de características de las MIPYMES, se puede hablar de muchas cosas, sin embargo, a través de los diversos estudios que se han realizado se enmarcan en 5 ítems, los mismos que serán detallados a continuación.

- **Espíritu emprendedor:** los directivos de las MIPYMES son generadores de propuestas e ideas innovadoras para que estas empresas puedan permanecer en un mercado muy competitivo. (Delgado y Chavez, 2018)
- **Principales empleadoras de mano de obra:** Representan una importante proporción de contratación laboral a nivel nacional.
- **Volatilidad:** las MIPYMES lamentablemente presentan una alta tasa de mortalidad y esto es debido a que, al nacer de una nueva idea, experimentada en el mercado, tiene una alta posibilidad al fracaso a causa de sus fuertes competidores.
- **Sensibilidad al entorno negativo:** es más susceptible a los cambios repentinos de política económica, competencia agresiva, aceleración de la carrera tecnológica y repentinos cambios en los distintos escenarios.
- **Baja Productividad:** debido a su volumen y débil tecnología, producen en menor escala que las empresas grandes.

Todo lo anterior descrito son considerados rasgos de las MIPYMES, sin embargo, otros autores como Pérez (2014), dividen sus características en favorables y desfavorables. Se presentan las características favorables:

- La característica principal de las MIPYMES es su naturaleza heterogénea; independientemente de la industria a la cual pertenezcan una nunca será igual a otra.
- Poseen una estructura organizativa sencilla y descentralizada que le otorga flexibilidad a la hora de afrontar los cambios continuos del contexto económico
- Presentan carácter pionero, de innovación y creatividad, ya que pueden realizar productos individualizados, a diferencia de las grandes que se enfocan más en productos estandarizados, en nichos de mercado aún no explotados, con menor capital inicial y riesgo financiero.
- Debido a sus dimensiones permiten un flujo de comunicación dinámico e inmediato entre sus miembros, evitando procesos burocráticos que entorpecen las decisiones y acciones.
- Se desarrollan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, es decir en actividades que no requieren incurrir en costos fijos

considerables, ni promocionar productos mediante el uso de la publicidad masiva.

- Conviven con las Grandes empresas produciendo bienes y servicios parecidos, siempre y cuando puedan explotar nichos de demanda que valoren la diferenciación de productos, ya sea por calidad o por variedad.
- Permiten el equilibrio regional. Diversifican la economía a partir de sus multi localizaciones en contraposición a la concentración de las grandes empresas en determinados sectores y sólo en las grandes ciudades.
- Son grandes generadoras de empleo, principalmente en una sociedad donde los objetivos de las políticas económicas apuntan a la reducción de la pobreza y generación de puestos de trabajo.

Ahora se revisará acerca de las características desfavorables:

- En las MIPYMES predomina la falta de planificación y de equidad en la comunicación interna; y la presencia de procesos administrativos empíricos y rudimentarios.
- Poseen baja Productividad.
- Muestran frecuente retraso tecnológico por falta de inversión.
- Presentan carencia de estrategias y abuso de la intuición personal como brújula del desarrollo.
- Tienen acceso restringido a fuentes de financiamiento. Los dueños suelen involucrar su economía personal en la gestión de las mismas.
- Prevalece la desinformación acerca de los sucesos del contexto macro y micro que la atraviesan.
- Debido a que sus orígenes muchas veces se encuentran asociados al emprendimiento es que presentan un ciclo de vida breve. Del total de las MIPYMES creadas por año más de la mitad suelen quedar en el camino, afectando la economía personal de su/s fundador/es, de sus trabajadores, así como el PBI nacional.
- Limitación para incursionar en actividades exportadoras, prevaleciendo el aislamiento.

Independientemente de las características que diferencien una de otras lo importante en el impacto que tienen sobre la economía nacional.

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

Su importancia radica en que, es una de las principales fuentes de empleo; es interesante pues, como herramienta de promoción de empleo en la medida en que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a estratos de bajos recursos.

Brinda oportunidad a que personas sin empleo y de bajos recursos económicos puedan generar su propio empleo, y así mismo contribuyan con la producción de la gran empresa (Tello, 2014).

Las MIPYMES tienen particular importancia en el Ecuador, no solo por las aportaciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo (Delgado y Chávez, 2018). En términos del producto interno Bruto (PIB), posee una tasa de más del 25%, tiene un 70% de generación de empleo de la Población Económicamente Activa del país (PEA), este subdividido en el 39% empleo generado por microempresas, el 17% por pequeñas y el 14% generado por medianas empresas (Jácome & King, 2013), considerándose una fuente de desarrollo económico.

### **2.2.3 DESARROLLO ECONÓMICO**

Un aspecto importante de las MIPYMES es su heterogeneidad, existen microempresas cuya formación suele responder a necesidades individuales de autoempleo las cuales se colocan en una situación de informalidad debido a bajos niveles de capital humano, dificultades para acceder a recursos financieros extremos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. A la vez también se evidencian pymes de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento más dinámico, ya sea en facturación como en creación de puestos de trabajo y su desempeño responde el aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora (Dini & Stumpo, 2018).

Las MIPYMES acompañadas de un marco adecuado de políticas, y segmentos dinámicos, pueden erigirse en un factor de cambio de las economías latinoamericanas, a través de los siguientes canales (Dini & Stumpo, 2018):

- Contribuir a aumentar la productividad a través de la introducción de cambios tecnológicos y organizativos.
- Desarrollar un papel importante a la hora de crear aglomeraciones productivas.
- Alcanzar niveles de producción más elevados, incorporar tecnología más fácilmente, acelerar procesos de aprendizaje y, en definitiva, conseguir un nivel de eficiencia colectiva que no sería alcanzable por una empresa individual
- Contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las microempresas y reducir su vulnerabilidad.

#### **2.2.4 MIPYMES AGROPRODUCTIVAS**

Las MIPYMES agroproductivas representan a un conjunto de actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, como consecuencia al cumplimiento de la función alimentaria humana en una determinada sociedad.

La cadena agroproductiva está vinculada con distintos grupos de actores y dimensiones como políticas, económicas, sociales y ambientales por lo que su desempeño se ve afectado debido a los constantes cambios de la globalización. En consecuencia, este fenómeno de las MIPYMES agroproductivas tiene que realizar una buena gestión del reclutamiento en base a competencias para contar con un personal calificado que las fortalezcan y mantengan con éxito en el mercado (Murillo y Vélez, 2019).

Según Aguirre, Serrano & Brito (2016), afirman que “las MIPYMES agroproductivas en el Ecuador, específicamente en la provincia de Manabí son fuentes principales de empleos, estas inician como microempresas, a tal medida que aumentan su capital económico y se convierten en pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a su manejo estratégico elevan sus activos llegando a



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

Las MIPYMES agroproductivas representan a un conjunto de actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, como consecuencia al cumplimiento de la función alimentaria humana en una determinada sociedad. También, esta cadena agroproductiva está vinculada con distintos grupos de actores y dimensiones como políticas, económicas, sociales y ambientales por lo que su desempeño se ve afectado debido a los constantes cambios de la globalización (Murillo y Vélez, 2019). En consecuencia, este fenómeno de las MIPYMES agroproductivas tiene que realizar una buena gestión del reclutamiento en base a competencias para contar con un personal calificado que las fortalezcan y mantengan con éxito en el mercado. Uno de los sectores de las MIPYMES agroproductivas son las avícolas.

#### **2.2.4.1 MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS**

La Corporación Nacional Financiera (CNF) (2017), en la ficha sectorial de Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y 2260g-allinas menciona que existen tres instituciones que regulan el sector avícola en el Ecuador:

1. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP);
2. Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD);
3. Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE)

La actividad avícola se ha considerado como un complejo agroindustrial que comprende la producción agrícola de maíz, grano de soya, alimentos balanceados y la industria avícola de carne y huevos. Esta cadena es interdependiente entre sí. Además, las micro, pequeñas y medianas empresas productoras han propiciado estrategias coordinadas de integración que les ayuden a desarrollar ventajas competitivas (Armijos, Verdezoto, & Estrada, 2014). La industria avícola se conforma por una cadena de eslabones que inicia en el cultivo y comercialización de materias primas, seguido de la producción de alimento balanceado, la crianza de aves, el procesamiento, la distribución, el

transporte, la comercialización, el valor agregado y la exportación. Es en esta donde se debe generar valor para ser altamente competitivos en el mercado, y de aquí su importancia.

En Ecuador la avicultura se constituye como una de las actividades más relevantes en el contexto alimentario, en virtud de su gran aporte a lo largo de toda la cadena agroalimentaria hasta la generación de productos terminados como carne de pollo y huevos (Chiriboga, 2015). La avicultura es importante porque es una técnica de criar y fomentar la reproducción de aves para aprovechar sus productos, como ejemplo: carne, huevos, plumas.

Por lo cual, se deben de implementar competencias organizacionales para poder enfrentar la competitividad del mercado, teniendo en cuenta que las competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para desarrollar algún tipo de actividad (Murillo y Vélez, 2019). Las empresas avícolas son grandes generadoras de empleo, puesto que en el proceso productivo utilizan mano de obra calificada como médicos veterinarios, administradores, contadores, ingenieros de alimentos y no calificada como mecánicos, electricistas, técnicos en refrigeración, campesinos, obreros y trabajadores independientes como cargadores, vacunadores, transportadores (Monsalve y Pulido, 2015).

## **2.3 COMPETENCIAS**

Las competencias se refieren a las habilidades, las destrezas, la experiencia y la eficacia al realizar tareas dentro de una organización. Esta definición ha sido motivo de análisis por diferentes autores y se presentan a continuación:

- Según Gómez (como se citó en Gallegos, 2000) las competencias como una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.
- Llorente (1998), define a las competencias como las características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación de éxito en nuestro puesto de trabajo.

- Las competencias son el resultado de experiencias dominadas, gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas
- Por su parte Granja (2015) manifiesta que se espera que no sólo se realicen las tareas de manera mecánica, sino que se realicen contemplando todos los parámetros de excelencia posible, para realizar las actividades de manera eficiente, eficaz y con una efectividad estimable.

De las anteriores conceptualizaciones se puede resaltar que las competencias, son las que permiten otorgar el valor agregado al producto o servicio final, y que son propias de cada persona, las mismas pueden ser adquiridas a través de diferentes formas, sirviendo como desempeño diferenciador para lograr el éxito en el área de trabajo. Seguidamente se muestra la clasificación considerando los diferentes tipos de competencias.

### 2.3.1 CLASIFICACIÓN

Se realiza una mirada desde varios autores acerca de la clasificación de las competencias y se muestran a continuación

- **Diferenciadoras:** Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente y exitoso
- **Umbral:** Son las que permiten un desempeño normal o adecuado

Según Vargas (2004), las competencias se clasifican de la siguiente manera:

- **Competencia básica:** Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- **Competencia genérica:** Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.
- **Competencia específica:** Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Por otro lado, Ulloa (2015) clasifica a las competencias en:

- **Competencias diferenciadoras:** Competencias claves que influyen en el desarrollo exitoso de las funciones de un colaborador, son las que hacen la diferencia entre un colaborador en comparación con los demás, son las competencias que hacen destacar a un colaborador, son a las que debe llegar cada persona.
- **Competencias esenciales:** Son las que se tienen por naturaleza, las que hacen que un colaborador pueda desarrollar una función de manera normal sin sobresalir en su desempeño, éstas son las que se deben trabajar para lograr desarrollarlas y llegar a un nivel óptimo.

Además, Gallegos (2000), manifiesta que se clasifican en tres y se detallan en la siguiente lista:

- **Competencias relacionadas con EL SABER:** Conocimientos técnicos y de gestión.
- **Competencias relacionadas con EL SABER HACER:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- **Competencias relacionadas con el SER:** Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Todas estas clasificaciones tienen como común denominador que se dividen en competencias propias de la persona y otras relacionadas con el saber o la experiencia.

### 2.3.2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias organizacionales tienen sus bases en los conocimientos, comportamientos y habilidades que deben demostrar todos los trabajadores, las cuales reflejan la Cultura Organizacional, así lo manifestó Cuesta (2011). A su vez se caracterizan por ser de carácter sistémico y renovador, cuyo análisis y desarrollo se centra en las personas, ya que son éstas la base que sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional (Murillo y Vélez, 2019).

Además, Cadalzo *et al.* (2016) definen a la competencia organizacional como la agrupación de características de las entidades, relacionada a la empresa en general, basándose en varios aspectos: la innovación, el compromiso, la calidad,

entre otros, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Las competencias como tal son aquellos procesos que involucran capacidades específicas de “un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Otros autores como Sánchez, Henao y Bayona (2015) manifestaron que las competencias organizacionales son aquellas actividades que se deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la Entidad, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma.

Es evidente que independientemente del pensamiento crítico de cada autor, todos coinciden en el hecho de que las características organizacionales están implícitas en el ser humano y que ayudará a la consecución de objetivos empresariales. En el siguiente capítulo se realiza un breve análisis acerca de la importancia de las competencias organizacionales en las MIPYMES.

### **2.3.2.1 IMPORTANCIA**

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

### **2.3.2.2 DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**

El desarrollo de competencias es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el progreso de su desempeño (Murillo y Vélez, 2019).

Según Ulloa (2015), el desarrollo de las competencias es importante para que:

- La fuerza laboral aumente la productividad del trabajo
- Se maximicen los conocimientos de los colaboradores

- Se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción.

La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad dentro de la misma organización, en mercados locales y en los mercados mundiales (Ulloa, 2015).

Por otra parte, Trujillo (2013), menciona que el desarrollo de las competencias es un proceso continuo, en el cual dice que se debe actuar las competencias con el objetivo de:

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

El trabajo investigativo a desarrollar está orientado a las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones de Jipijapa, 24 de mayo y Santa Ana y en la siguiente sección se recopilarán las diferentes conclusiones que los autores tuvieron al investigar temas similares y en que radicaría la importancia de este tema para el área de estudio.

### **2.3.2.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS A MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS**

Como en toda empresa el desarrollo de competencias organizacionales en MIPYMES agroproductivas avícolas es de vital importancia, de esta manera afirman Murillo y Vélez (2019) que en su trabajo de tesis manifiestan textualmente que la implementación de las competencias organizacionales en las MIPYMES agroproductivas avícolas para el proceso del reclutamiento y selección del talento humano, es beneficioso, puesto que se logra contratar personal que demuestren compatibilidad con las competencias que hacen única y genera valor a la MIPYME en cuestión, debido que estas acciones contribuyen al desarrollo empresarial de este sector.

De la misma manera Guamán y Ruiz (2017) expresan su opinión con respecto a este tema y mencionan que en el nuevo escenario que se plantea en el sector avícola se pueden destacar tres aspectos relevantes los cuales son: la gestión

del talento humano, permanente cambio y la valoración del conocimiento. Se implanta organización, definición que hace contradicción a la palabra recurso con la cual ambiguamente se la relacionaba con un objeto cual pieza de engranaje de una maquinaria de producción.

Es necesarios buscar modelos de trabajo para identificar las competencias para los diferentes tipos de MIPYMES en el siguiente epígrafe se realiza una inducción a esta temática.

### 2.3.2.4 MODELOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS

El Modelo de Competencias es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional (Saracho, 2005).

Para la identificación de las competencias organizacionales existen diferentes niveles y metodologías los cuales se detallan a continuación en la Tabla 2.3:

**Tabla 2.3** Modelo para identificar competencias

<b>TIPOS DE ANÁLISIS</b>	<p><b>Análisis Funcional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.</li> <li>• Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.</li> <li>• Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.</li> </ul>
	<p><b>Análisis conductista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.</li> <li>• Se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.</li> <li>• Toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.</li> </ul>
	<p><b>Análisis constructivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de YHH b) las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo.</li> <li>• Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan</li> </ul>
<b>NIVELES</b>	<p><b>Alto (A)</b> La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización, generando un buen ambiente de trabajo y creando compromiso de las personas hacia la organización.</p>

---

**Bueno (B)**

En este punto la competencia no ha llegado a su máxima expresión, pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa.

**Mínimo necesario(C)**

La competencia está presente, pero desde una perspectiva de cumplimiento, con el mínimo para ser aceptable.

**Insatisfactorio (D)**

Este nivel indica que la competencia no está presente o al menos no de manera activa, pudiera haber potencial para mejorar.

---

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** Adaptado de Cojulún (2011) y Alles (2015).

## 2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (como se citó en Vilchez, 2018), define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Además, Vásquez (como se citó en Vilchez, 2018), afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

### 2.4.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Para Villacís (2016), la gestión del talento humano por competencias representa el proceso sistemático de identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado en la empresa, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para ese puesto; para de esta manera, lograr el mejor desempeño para la empresa con el seguimiento de sus habilidades.

Por otra parte, es de mencionarse que, la clave de la gestión del talento humano por competencias es el adquirir la capacidad de identificar los comportamientos resultantes en un mejor desempeño, para lo cual, la observación y el seguimiento son ideales para conocer lo que hacen los



empleados, y como lo hacen. De esta forma, al identificar las competencias necesarias para una función específica, el cumplimiento de objetivos se convierte en un camino directo a una meta visible, en vez de convertirse en un complejo laberinto donde nadie tiene demasiado claro hacia dónde hay que dirigirse.

En cuanto a los beneficios de la gestión de Talento Humano por competencias, este permite que cada una de las piezas (trabajadores) que conforman una empresa, se adapte de manera óptima a los cambios que suceden en el mundo, y donde el recurso humano toma otra dimensión, considerando el aumento de sus capacidades y aptitudes para entregar el máximo esfuerzo en su aportación a la empresa (Maldonado y Manrique, 2017).

Por lo que Pérez (2014), menciona que pueden obtenerse los siguientes beneficios:

- Facilitar la evaluación del desempeño
- Alinear las competencias específicas y generales
- Integrar los objetivos de desarrollo
- Fomentar un clima laboral de mutua cooperación.
- Incrementar la motivación y satisfacción del empleado.
- Establecer un sistema de remuneración más justo.
- Desarrollar al capital humano.
- Promover la formación progresiva.
- Asegurar la congruencia entre los planes de entrenamiento y capacitación.
- Desarrollar equipos con las competencias necesarias para cada área operativa.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad tanto a nivel organizacional como individual.
- Aumentar la productividad al optimizar resultados.
- Concientizar a los colaboradores de asumir la corresponsabilidad en el desarrollo de sus competencias profesionales.

Para Hernández (2018), menciona que, los modelos de gestión basados en competencias son una herramienta valiosa para la administración de tu talento humano ya que te aporta dirección en procesos como:

- Reclutamiento y Selección.
- Evaluaciones de desempeño del potencial.
- Planes de Desarrollo, Carrera y Sucesión.
- Compensaciones
- Generación de Ventaja Competitiva

#### **2.4.2 VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva se refiere a un atributo particular de una empresa individual que le confiere la posibilidad de obtener beneficios por encima del promedio de su sector de actividad, a dotar a su producto o servicio de un atributo clave en la decisión de compra de su cliente objetivo, de tal manera que éste esté dispuesto a pagar un sobreprecio por dicho producto.

Esto significa que pueden existir conjuntos empresariales altamente competitivos (o no) donde ninguna empresa disfrute de una ventaja competitiva sobre sus competidores, como se describe en los modelos de competencia perfecta, o sectores con un bajo nivel de competitividad (o no), donde alguna empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus competidores, que le proporcione beneficios por encima del promedio de su sector de actividad (Reynoso, 2017).

La ventaja competitiva se puede la puede identificar como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado. La lista de ventajas competitivas potenciales es larga, sin embargo, en un mercado tan cambiante es difícil de mantener durante largo tiempo; por ello, una organización debe estar siempre alerta y ser lo suficientemente ágil para encontrar siempre una ventaja competitiva que la distinga de las demás.

Además, es un indicador de gestión, de ahí su gran importancia. Puede manifestarse de diversas formas, ya sea por su buena imagen, una ubicación

privilegiada o un precio menor al de sus rivales. Cabe recalcar que no se trata simplemente de ser diferente a las demás, sino debe ser mejor en un ámbito donde el juez es el cliente, pues una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja sobre la competencia (Arellano, 2017).

El autor más importante de las ventajas competitivas Porter (1986), propone 3 grandes estrategias competitivas para lograr el éxito:

- 1) Liderazgo en costos: La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
- 2) Diferenciación: Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- 3) Enfoque: Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

Las ventajas competitivas las poseen cada empresa u organización y estas son las que las diferencian de las demás competencias, debido que toda empresa desea sobresalir en entorno competitivo que viven día a día, por esta razón implementan nuevas y novedosas estrategias de marketing e innovan sus marcas o productos para brindar a la sociedad algo nuevo, tratando siempre de satisfacer las necesidades de los consumidores. Las empresas tratan de diferenciarse de las otras mediante su precio, calidad, marca y del prestigio que esta posee. Aspectos que a la final son estrategias competitivas.

#### **2.4.2.1 VENTAJA COMPETITIVA Y COMPETENCIAS ORGANIZCIONALES**

Se entiende como ventajas competitivas a aquellos recursos que permite a la empresa diferenciarse en el mercado. Desarrollar estas ventajas es una tarea básica de la Gerencia Educativa y constituye la base para construir una propuesta de valor sólida y una estrategia competitiva sostenible. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los recursos de la empresa pueden constituir ventajas competitivas (a pesar que pueden ser muy importantes e influyentes en el éxito de las mismas). Para que un recurso pueda ser considerado como una ventaja competitiva deben presentar ciertas características que aseguran su sostenibilidad y se detallan a continuación:

- **SINGULARIDAD:** Una ventaja competitiva debe servir en principio para diferenciar a la empresa en el mercado, por lo tanto, debe ser un atributo

que sus competidores (o la mayoría de ellos) no lo posean. Mientras más singular sea nuestra ventaja competitiva, será más poderosa en el mercado.

- **DIFÍCIL DE IMITAR:** Además de singular, la ventaja competitiva debe ser difícil de imitar. Este atributo quizá sea el más controvertido, ya que gracias a la tecnología y al desarrollo de muchas herramientas es más fácil imitar servicios y productos. Sin embargo, la empresa que desee mantener sus ventajas competitivas debe velar por la innovación constante y no dormirse en sus laureles.
- **TRANSFERIBLE:** Finalmente, toda ventaja competitiva debe ser transferible, es decir, que la empresa tenga la capacidad de transmitirlo a toda la organización y que no sea dominio exclusivo de un sector de ella, de lo contrario la empresa dependerá estratégicamente de estas personas por lo cual su posición en el mercado se verá amenazada.

Muchas empresas erróneamente tratan de construir sus ventajas competitivas en factores poco sólidos, como su Infraestructura o su Antigüedad en el mercado. Estos factores, si bien es cierto pueden ser importantes para el desarrollo de la marca, son poco competitivos en la medida que son fácilmente imitables, sustituibles y poco transferibles. La fuente más importante para construir ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo son aquellas que se generan a partir de las competencias organizacionales, es decir, aquellas habilidades, conocimientos y características de la organización que permita ofrecer un servicio único y de calidad. Explotar al máximo estas capacidades diferenciales permitirá ofrecer una propuesta de valor competitiva y diferenciada. (MAK Consultores, 2011)

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1 UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la provincia de Manabí, específicamente en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana. El denominador común de esta zona es la ganadería avícola, existiendo 32 MIPYMES registradas, dedicadas a esta área. En la figura 3.1 se puede observar la ubicación de los cantones dentro de la provincia de Manabí, los cuales fueron escogidos para el desarrollo de este trabajo investigativo.

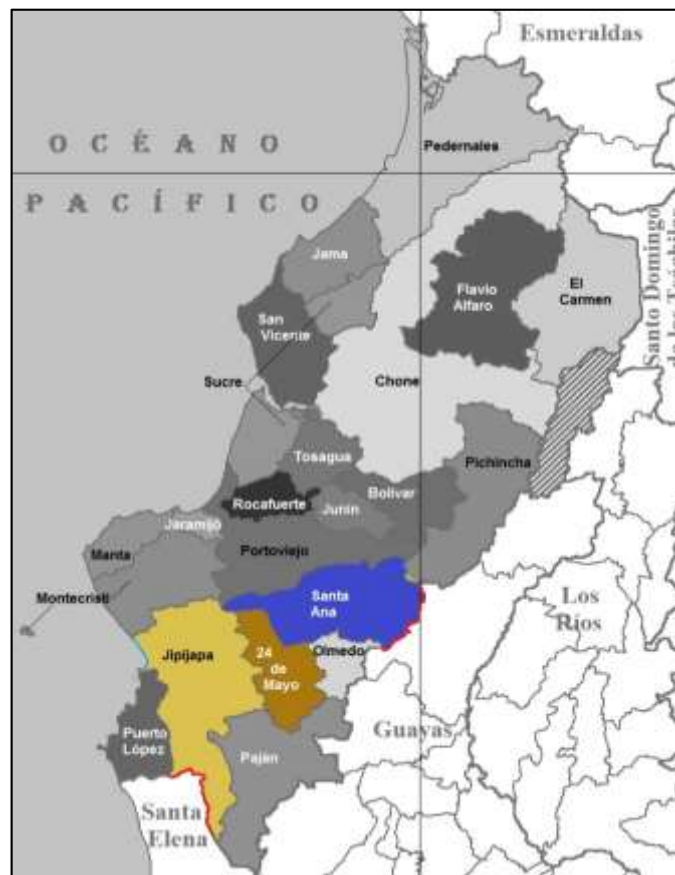


Figura 3.1 Provincia de Manabí, destacando los cantones del área de estudio

## 3.2 DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración de 6 meses en su ejecución a partir de la aprobación del proyecto de titulación.

## 3.3 VARIABLES EN ESTUDIO

- Competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo de la provincia de Manabí.
- Ventaja competitiva

### **3.4 TIPOS Y ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presentan los diferentes tipos y enfoque de investigación que rigieron el trabajo de titulación.

#### **3.4.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación que permitieron obtener la información fueron la investigación de campo, descriptiva y la bibliográfica documental, las mismas que se detallarán en los siguientes apartados.

##### **3.4.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con la investigación de campo, el autor tomó contacto en forma directa con la realidad para obtener mayor información, el mismo que sirvió para cumplir con los objetivos planteados; se utiliza este tipo de investigación porque se requiere de información directa sobre el trabajo realizado para determinar su desempeño laboral, esta indagación permitió dar cumplimiento al objetivo de estudio (Guilcamaigua, 2019).

A través de este tipo de investigación se pudo recopilar información de la fuente, es decir de las MIPYMES agroproductivas avícolas en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí y se lo realizó con la ayuda de entrevistas y encuestas. Convirtiéndose en fuente de información primaria para poder determinar las competencias organizacionales.

##### **3.4.1.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL**

La investigación bibliográfica documental tuvo el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos de fuentes primarias; dado que, una investigación documental se centra en la revisión bibliográfica del material sobre el tema para compilar la respectiva

información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma, en función de los objetivos propuestos (Bernal, 2010).

Se realizó una indagación detallada en la bibliografía académica local, nacional e internacional, relacionada con el tema de estudio, todo esto sirvió para extraer detalles importantes. Este análisis fue una guía y se tomó como información preliminar para orientar el análisis de las competencias organizacionales, luego se contrastó con la información recabada a través de las diferentes herramientas en las MIPYMES agroproductivas de la zona establecida y de esta manera se expusieron criterios de interpretación para obtener conclusiones más acertadas.

#### **3.4.1.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva, consiste en realizar una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, lo más detallada y exhaustiva posible de la realidad que se investiga. El objetivo de este método es disponer de un primer conocimiento de la realidad tal y como se desprende de la observación directa que realiza el investigador y/o del conocimiento que ha adquirido a través de las informaciones indirectas obtenidas (Camacho, Escalante, Quizpe y Salazar, 2015), basado en esto, el autor realizó un análisis detallado del problema de estudio y de esta manera logró construir el manual de competencias organizacionales para las MIPYMES avícolas seleccionadas.

#### **3.4.2 ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó un enfoque mixto, es decir cualicuantitativo. Ya que estos permitieron analizar y comprender los elementos para determinar las competencias organizacionales que contribuirán a fortalecer la ventaja competitiva de las MIPYMES agroproductivas avícolas en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí.

##### **3.4.2.1 CUALITATIVO**

La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan, por lo que, la investigación cualitativa es un campo

interdisciplinario, transdisciplinario y en ocasiones contra disciplinario, atraviesa las humanidades y las ciencias sociales y físicas, por lo que también es multiparadigmática en su enfoque (Jurgenson y Camacho, 2014).

Por lo antes expuesto, la utilización del enfoque cualitativo fue fundamental en el desarrollo de esta investigación, considerándose la base de la recopilación de información. El enfoque cualitativo se evidencia a través de la información obtenida en la revisión bibliográfica que incluye estudios de casos, experiencias personales, conclusiones de tesis similares, etc. Además, se hace presente en las entrevistas realizadas a las personas que pertenecen a las MIPYMES, este enfoque va de la mano con el método deductivo e intenta dar respuesta a la pregunta de investigación y objetivos planteados.

#### **3.4.2.2 CUANTITATIVO**

Este paradigma es el más usado en las ciencias exactas o naturales, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, puesto que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente debido a que confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Maita, 2016) y se utilizó a través de análisis estadísticos de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, este enfoque está asociado de manera directa con el método inductivo.

### **3.5 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos identificados en este trabajo son el deductivo, inductivo y el método de Delphi, los mismos que permitieron realizar un estudio centrado en las necesidades de las MIPYMES agroproductivas de la zona de estudio, es decir el autor tuvo la oportunidad de contar con información confiable y de esta manera lograr el objetivo planteado.



### **3.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método consiste en ir de lo general a lo particular, de la causa al efecto. Deducir es llegar a una consecuencia, parte de principios, reglas, definiciones, para llegar a las conclusiones y aplicaciones (Morán y Alvarado, 2010) y se utilizó con el fin de relacionar la presente investigación con estudios precedentes y de esta manera se conocieron las bases necesarias para desarrollar el trabajo.

### **3.5.2 MÉTODO INDUCTIVO**

Según Calduch (como se citó en Murillo y Vélez, 2019) manifiesta que la inducción se inicia con el estudio de casos particulares para llegar a un principio general. Por lo tanto, es la operación por medio de la cual los conocimientos de los hechos se elevan a las leyes que lo rigen, este método se utilizó mediante la recopilación de los datos de la encuesta a los trabajadores de las diferentes MIPYMES, y su posterior análisis estadístico, con la finalidad de llegar a conclusiones generales determinando las competencias organizacionales en sus diferentes niveles.

### **3.5.3 MÉTODO DE DELPHI**

Como argumentaron Reguant y Torrado (2016), el método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para la investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos. La aplicación de este método constó de 4 fases y se detallan a continuación:

- Fase I: Definición
- Fase II: Conformación de grupo de expertos o informantes
- Fase III: Ejecución de las rondas de consultas
- Fase IV: Resultados

## **3.6 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las técnicas utilizadas son la entrevista, la encuesta y el análisis de clúster como base para la recolección de información, contribuirán de manera proactiva a la investigación, luego de ser recopiladas y analizadas generaron criterios de valor para dar soporte al tema estudiado.

### **3.6.1 ENTREVISTA**

Según Peña (2012), “Consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.” Este tipo de técnica se aplicó para obtener el punto de vista de administradores y gerentes de la MIPYMES agroproductivas agrícolas acerca de las competencias organizacionales y de la empresa en general, para de esta manera obtener datos relevantes.

### **3.6.2 ENCUESTA**

Martín (2011), argumenta que la encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio, además manifiesta que es útil para describir algo y para contrastar hipótesis o modelos.

De acuerdo al planteamiento anterior, la encuesta se aplicó a los empleados y personal operativo de las MIPYMES de los cantones de Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí, con la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias. Los datos que se obtuvieron de la ejecución de la técnica, serán determinantes para el cumplimiento de los objetivos de este estudio.

### **3.6.3 ANÁLISIS DE CLÚSTER**

Es un método estándar del análisis multivariado que puede reducir una compleja cantidad de información en pequeños grupos o clústers, donde los miembros de cada uno de ellos comparten características similares, de esta manera aseveraron Lin & Chen (como se citó en Heredia, Escobar y Díaz, 2012). El

Análisis de Clúster se considera una técnica eminentemente exploratoria que no utiliza ningún tipo de modelo estadístico para llevar a cabo el proceso de clasificación y, por ello, se le podría calificar como una técnica de aprendizaje no supervisado, es decir, una técnica muy adecuada para extraer información de un conjunto de datos sin imponer restricciones previas en forma de modelos estadísticos (Barrios, 2006).

La técnica descrita en el apartado anterior, se utilizó para realizar el muestreo y poder aplicar la encuesta para recopilar los datos en las MIPYMES agroproductivas avícolas, para el posterior análisis estadístico.

### **3.7 HERRAMIENTAS**

Las herramientas sirvieron como sustento y guía en todo el proceso investigativo, para la ejecución de este proyecto se identificaron varias herramientas y se detallan en los siguientes apartados.

#### **3.7.1 FICHA DE CARACTERIZACIÓN**

Para la ficha de caracterización que se diseñó se tomó como base la propuesta de Murillo y Vélez (2019), se omitieron campos que no daban mayor aporte al objetivo de la investigación y se cambiaron los tipos de datos en algunos de estos. Esta ficha cuenta con aspectos que resaltan las características importantes de las MIPYMES identificadas como objeto de estudio, permitiendo obtener datos reales y consisos.

#### **3.7.2 GUÍA DE ENTREVISTA**

A través de esta guía el autor de la investigación elaboró las preguntas, mediante las cuales se obtuvo la información precisa de las características más importantes de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona de estudio, dado que la guía de entrevista es un documento que contiene los temas a tratar y las preguntas necesarias para recabar la información necesaria en el tema de estudio (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). Al plantear la guía de entrevista se siguieron los lineamientos establecidos en la ficha de caracterización, debido a que mediante esta herramienta se completó la información de la matriz y permitieron continuar con el desarrollo de la investigación.

### 3.7.3 CUESTIONARIO

Según Traver y Fernández (2016), en su trabajo titulado “Construcción y validación de un cuestionario de actitudes hacia la innovación educativa en la universidad”, exponen que el cuestionario es un conjunto de preguntas de indagación de carácter cuantitativo, son las técnicas más utilizadas en la evaluación actitudinal. Estas herramientas permiten inferir las actitudes a partir de las respuestas de los sujetos ante una serie de frases o adjetivos. El cuestionario fue la herramienta utilizada en la encuesta, que contiene preguntas que permitieron recolectar los datos necesarios para su posterior análisis para poder caracterizar las competencias en las organizaciones avícolas de los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo.

### 3.7.4 SOFTWARE SPSS

Se utilizó para ejecutar el análisis estadístico, este software es especializado en esta área y cuenta como un conjunto de opciones de tratamiento de datos, además permitirá agilizar el procesamiento de información obtenida en las diferentes fases. Entre las herramientas utilizadas para el procesamiento de la información, se encuentran: el generador de gráficos, las pruebas no paramétricas, estadísticos descriptivos, frecuencias, tablas cruzadas, entre otros, facilitando la interpretación de los resultados a través de este importante sistema especializado.

## 3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

En los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, existen 32 MIPYMES agroproductivas avícolas, estos datos fueron tomados de la Agencia de Regulación y Control Fito Zoosanitario (AGROCALIDAD, 2015), estas empresas se encuentran distribuidas, como se muestran en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Distribución de MIPYMES

CANTÓN	N° MIPYMES
Jipijapa	7
Santa Ana	23
24 de Mayo	2

Fuente: AGROCALIDAD (2015)

De las 32 avícolas identificadas existen 8 inactivas y 24 activas, la investigación se realizó considerando toda la población del sector avícola en estado activo. Con respecto a la entrevista fue aplicada a todos los gerentes o administradores de las avícolas en estudio, es decir, no se realizó un muestreo.

Para la aplicación de la encuesta, la muestra se determinó, a través del muestro aleatorio por conglomerados, en donde la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad y tienen características similares. El muestreo por conglomerados se utiliza en estadística cuando “grupos naturales” están presentes en una población. Toda la población se subdivide en grupos o clústeres, y luego se recolectan muestras aleatorias de cada grupo. El muestreo por conglomerados implica la identificación de cada uno de los clústeres presentes en la población y la garantía de inclusión de algunos de sus miembros en la muestra final. El objetivo principal del muestreo por racimos puede decirse que está en la reducción de costos y el aumento de los niveles de eficiencia del muestreo (Godoy, 2020). El muestreo por conglomerados se realizó siguiendo el proceso que se detalla a continuación:

1. Formular el problema: en esta etapa se seleccionaron las variables en las que se basará la agrupación, este paso se realizará post entrevistas a los gerentes de las MIPYMES avícolas de los cantones de Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, para recopilar la información necesaria para poder determinar las variables idóneas para el agrupamiento por conglomerados.
2. Seleccionar una medida de similitud
3. Seleccionar un procedimiento de agrupamiento: Para este paso se utilizará el procedimiento no jerárquico conocido como agrupación de k medias y su respectivo procesamiento con el sistema informático SPSS.
4. Decidir el número de conglomerados a conservar.
5. Interpretar y elaborar un perfil de los conglomerados.

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

El presente trabajo investigativo se dividió en 3 fases para poder lograr el objetivo planteado, las mismas que tendrán actividades implícitas y se detallan a continuación:

### **3.9.1 FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LAS AVÍCOLAS DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTA ANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

- Elaboración de la guía de entrevista de acuerdo a los elementos de la matriz de caracterización, tomando como base la propuesta de Murillo y Vélez (2019).
- Análisis de la información obtenida en el proceso de caracterización de las empresas objeto de estudios para definir grupos homogéneos a través de un análisis clúster.
- Tabulación de datos y el análisis estadístico.
- Análisis de la información obtenida en el proceso de caracterización para la estratificación de la MIPYMES avícolas

### **3.9.2 FASE II. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE EN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS.**

- Aplicación del procedimiento para la identificación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, Bravo (2018) y Vélez y Murillo (2019), el proceso se detalla a continuación:
  - Creación de grupos de expertos a través del método Delphi
  - Determinación de competencias a través de la selección del juicio de valor de expertos
  - Presentación de resultados
- Aplicación del procedimiento para la evaluación de las competencias propuesto por Alles (2014), que consiste en describir la misión, visión, valores, objetivos, aplicación de encuesta al personal de los diferentes niveles de las MIPYMES seleccionadas, y desarrollo de un análisis de brechas de las competencias y aplicación de procedimientos metodológicos propuestos por Parra, Rhea y Gómez (2018), para la consecución de esta actividad se desarrollarán las siguientes tareas:
  - Determinación de las variables para la evaluación de competencias

- Diseño de instrumento para la evaluación de competencias
- Validación de las variables contempladas en el instrumento por el Grupo de Expertos para la evaluación de competencias
- Establecimiento del nivel de concordancia
- Adaptar el instrumento a cada avícola seleccionada para su posterior aplicación
- Proceso de Evaluación de competencias
  - Elaboración de solicitud para autorización de aplicación del instrumento.
  - Aplicación del instrumento (encuesta a los trabajadores de las MIPYMES).
  - Determinación de brechas entre el nivel de competencias deseadas y las que posee el personal de la MIPYMES.
- Análisis de los resultados del procedimiento aplicado en las MIPYMES seleccionadas

### **3.9.3 FASE III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS AVÍCOLA DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

- Diseño de una propuesta basada en las competencias organizacionales para la generación de ventaja competitiva en las avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí.
- Elaboración del manual de competencias organizacionales para las MIPYMES avícolas seleccionadas
- Socialización del manual de competencias en las MIPYMES avícolas seleccionadas.

# CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1 RESULTADOS

En los siguientes apartados, se realizará la descripción detallada de la ejecución de cada una de las fases planteadas para el desarrollo de esta investigación.

### 4.1.1 FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LAS AVÍCOLAS DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTA ANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

Para iniciar la ejecución de las actividades planteadas fue necesario identificar las avícolas consideradas como objeto de estudio, para esto se solicitó a Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD) una base de datos actualizada (Ver Anexo 1) de las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana, estas se clasifican por cantones como se muestra en la tabla 4.1.

**Tabla 4.1** Avícolas por Cantón

Cantón	Activa	Inactiva	Total general
24 DE MAYO	1	1	2
JIPIJAPA	4	3	7
SANTA ANA	19	4	23
<b>Total general</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>

Fuente: Agrocalidad (2015)

De las 24 MIPYMES indentificadas como activas, se tuvo acceso a la información de 22 y como se pudo observar en la tabla, el cantón que más avícolas tiene es Santa Ana con un total de 19 activas y dominando el mercado de la zona sur de la provincia de Manabí. Se procedió a realizar un análisis preliminar de cada una de las avícolas para poder realizar la investigación y el en el siguiente apartado se detalla la manera de como se tomó contacto con estás avícolas y los resultados que se obtuvieron.

#### 4.1.1.1 ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE ACUERDO A LOS ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN, TOMANDO COMO BASE LA PROPUESTA DE MURILLO Y VÉLEZ (2019).

Uno de los componentes más importantes para el desarrollo del trabajo fue la guía de entrevista, la cual fue elaborada de manera semiestructurada (Anexo 2)



y de esta forma recabar los datos de interés que servirán como base para el posterior análisis de la información y para la construcción de la matriz de caracterización (Ver anexo 3). La entrevista fue aplicada a 22 de las 24 avícolas en estado activo y se llevó a cabo de acuerdo a lo que se describe a continuación (Ver anexo 4):

- 10 gerentes de avícolas contactados vía telefónica
- 5 gerentes de avícolas contactados a través de Whatsapp
- 4 gerentes de avícolas contactados vía telefónica, los cuales no estuvieron disponibles en el momento, pero solicitaron que se les envíe la entrevista para completarla.
- 3 avícolas visitadas personalmente
- 2 avícolas no contactadas

Se realizó de esta forma para evitar el menor contacto posible, debido a la crisis sanitaria por la COVID19. Una vez aplicada la entrevista se tabuló la información y se obtuvo la información necesaria para poder caracterizar las avícolas de los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo, a continuación se presentan varias figuras y tablas que contienen el resumen de la información recolectada a través de las entrevistas.

#### **4.1.1.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL PROCESO DE CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIOS PARA DEFINIR GRUPOS HOMOGÉNEOS A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS CLÚSTER.**

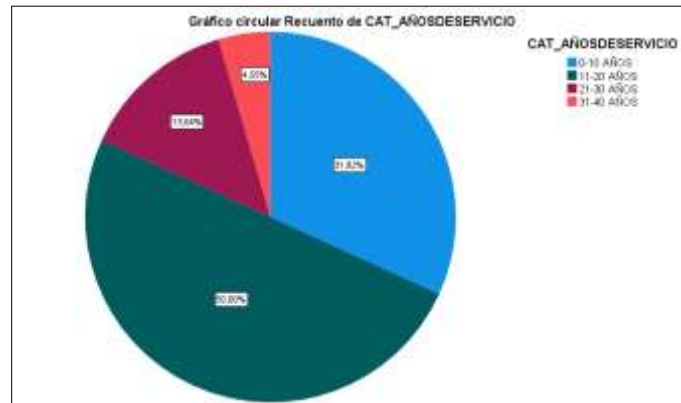
Una vez que se identificaron las avícolas y se tuvo contacto con ellas, se completó la información de la matriz a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la guía de entrevista, los campos que contiene la ficha se detallan a continuación:

- Estado (activa/inactiva).
- Cantón al que pertenecen (Santa Ana, Jipijapa o 24 de Mayo).
- Información de las MIPYMES (años de servicio, puesto de trabajos, cartera de productos, jerarquía organizacional).
- Información referente a los empleados (cantidad de trabajadores divididos por género, rango de edad, nivel académico, zona).

- Información referente al gerente (situación en la avícola, nivel académico, zona y años de experiencia).

#### 4.1.1.3 TABULACIÓN DE DATOS Y EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

En el presenta acápite de despliega el análisis estadístico que partió de la matriz de caracterización y termina esta fase con el análisis de clúster k-means que permitió determinar la muestra, basados en las características homogéneas.



**Figura 4.1** Gráfico circular recuento de Cat\_AñosdeServicio  
Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la figura 4.1 que es un gráfico circular, el 50% de las avícolas tienen entre 11 y 20 años de servicio, seguido de 0 a 10 años con un 31,82%, las que tienen de 21 a 30 años se agrupan en un 13,64% y las de 31 a 40 años representan en 4,55% de las avícolas.

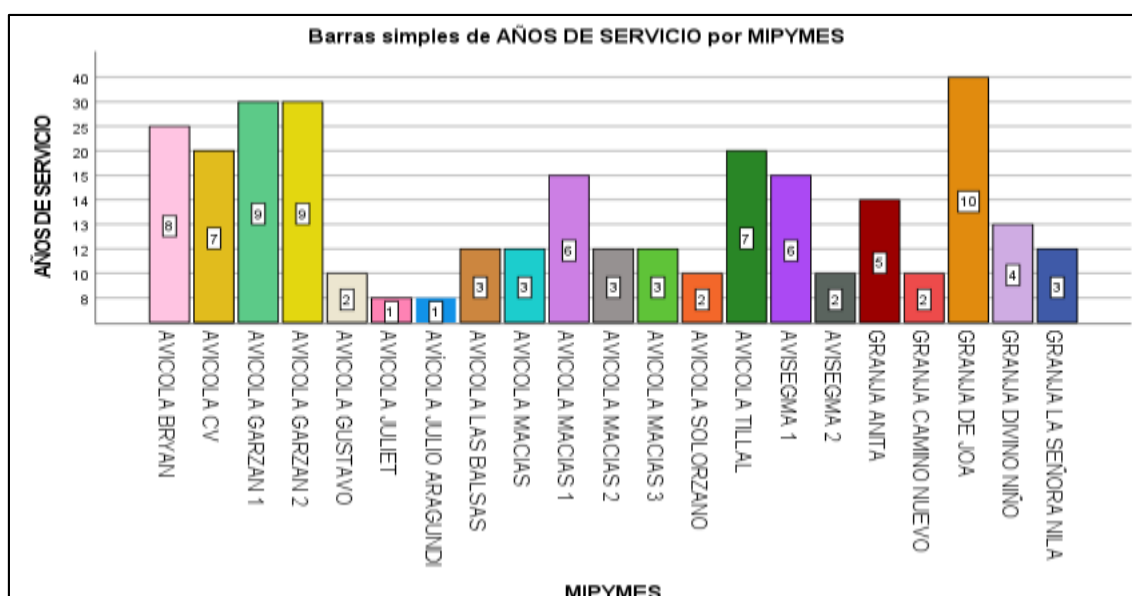


Figura 4.2 Años de servicio MIPYMES

Fuente: Elaboración propia

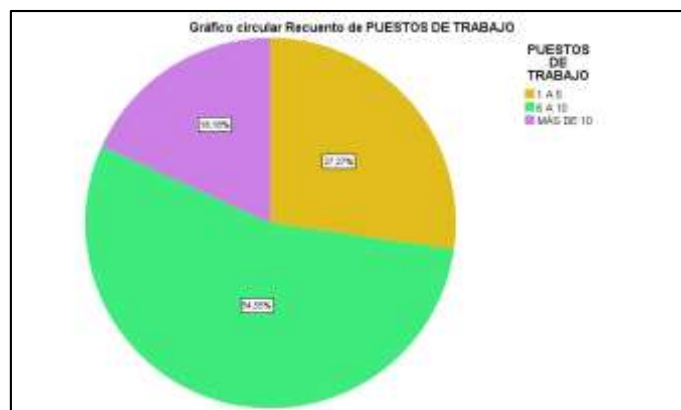
La avícola con más tiempo de servicio en la zona (40 años) es la Granja de Joa ubicada en el Cantón Jipijapa y las avícola Juliet y Julio Aragundi con apenas 8 años de servicio son las que menos tiempo tienen en el mercado de la zona. En la siguiente tabla se puede observar el análisis de estadística descriptiva de la variable “Años de servicio”, cuyo promedio de años es de 16,27, la desviación estándar de 8,345 y la moda de 12. Los años de servicio son homogéneos pero en el recuento de datos la mayor proporción de las avícolas se ubican por debajo del promedio, es decir 15 avícolas cuyos años de servicios son menores a 16,27 años y 7 que son menores (Figura 4.2, tabla 4.2).

Tabla 4.2 Análisis Estadístico descriptivo de años de servicio

	N	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Desviación estándar
AÑOS DE SERVICIO	22	8	40	16,27	12	8,345
N válido (por lista)	22					

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.3, se presenta un gráfico circular que contiene el análisis en porcentaje del número de puestos de trabajo que existen en las avícolas y el 54,55% de estas se enmarcan en la categoría de 6 a 10 puestos de trabajo, un 27,27% de 1 a 5 y un 18,18% tienen más de 10 puestos de trabajo. En la tabla 4.3 se observan los datos del análisis de estadística descriptiva.



**Figura 4.3** Gráfico circular recuento de Puestos de trabajo  
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.3** Análisis Estadístico descriptivo de total de empleados

	N	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Desviación estándar
TOTAL DE EMPLEADOS	22	2	26	9,36	12	5,568
N válido (por lista)	22					

Fuente: Elaboración propia

El valor mínimo son de la Granja Divino Niño y la Avícola Gustavo que tienen dos trabajadores y el máximo la Avícola Macías con 26 empleados, las avícolas tienen un promedio de 9,36 empleados, la moda es de 12 empleados con una desviación estándar de 8,345, los datos numéricos se detallan en la tabla 4.3. En efecto, el número de empleados está ligado estrechamente al tamaño de la avícola, sin embargo en el recuento se puede constatar que 12 avícolas se ubican en cantidad de trabajadores por debajo del promedio y 10 por encima del promedio. Observando las cantidades se determina que el estudio se centra sobretodo en micro y pequeñas empresas (Observar tabla 4.4 y 4.5).

**Tabla 4.4** Tabla de frecuencia Total de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	13,6	13,6
	3	1	4,5	18,2
	5	1	4,5	22,7
	6	2	9,1	31,8
	7	1	4,5	36,4
	8	2	9,1	45,5
	9	2	9,1	54,5
	10	2	9,1	63,6
	12	3	13,6	77,3
	13	1	4,5	81,8

14	1	4,5	4,5	86,4
15	2	9,1	9,1	95,5
26	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se continúa el análisis con la distribución de los empleados según su género, estos datos son importantes de conocer para determinar la igualdad que existe en la contratación y para detallar las actividades que se realizan para poder justificar el motivo por el cual se contratan más personas de un género frente a otro género, si existiera el caso.

**Tabla 4.5** Análisis Estadístico descriptivo de empleados por género

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
HOMBRES	22	1	20	7,18	4,574
MUJERES	22	0	6	2,18	1,816
N válido (por lista)	22				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 es notorio, que en las 22 MIPYMES estudiadas que 1 refleja como mínimo en hombres y 0 en el mínimo de mujeres, esto se debe a que en 6 avícolas no hay mujeres contratadas en su plantilla de empleados; el valor máximo es 20 para hombre y 6 para mujeres. En la tabla 4 se presenta el análisis estadístico por avícola

**Tabla 4.6** Análisis Estadístico de empleados por género

MIPYMES	HOMBRES	% HOMBRES	MUJERES	% MUJERES	TOTAL EMPLEADOS
AVICOLA BRYAN	2	66,67%	1	33,33%	3
AVICOLA CV	6	60,00%	4	40,00%	10
AVICOLA CV	6	60,00%	4	40,00%	10
GRANJA DE JOA	12	80,00%	3	20,00%	15
GRANJA CAMINO NUEVO	6	75,00%	2	25,00%	8
AVICOLA JULIET	5	83,33%	1	16,67%	6
AVICOLA LAS BALSAS	3	42,86%	4	57,14%	7
AVISEGMA	10	83,33%	2	16,67%	12
AVISEGMA	8	66,67%	4	33,33%	12
AVICOLA MACIAS	20	76,92%	6	23,08%	26
AVICOLA MACIAS	10	76,92%	3	23,08%	13
GRANJA LA SEÑORA NILA	6	66,67%	3	33,33%	9
GRANJA ANITA	5	55,56%	4	44,44%	9
AVICOLA MACIAS	10	83,33%	2	16,67%	12
AVICOLA GUSTAVO	2	100,00%	0	0,00%	2
AVICOLA MACIAS	10	71,43%	4	28,57%	14
AVICOLA GARZAN	15	100,00%	0	0,00%	15
AVÍCOLA JULIO ARAGUNDI	1	50,00%	1	50,00%	2
AVICOLA SOLORZANO	8	100,00%	0	0,00%	8
AVICOLA GARZAN 2	6	100,00%	0	0,00%	6
AVICOLA TILLAL	5	100,00%	0	0,00%	5

GRANJA DIVINO NIÑO	2	100,00%	0	0,00%	2
TOTAL	158		48		206
TOTAL PORCENTAJE	77%		23%		100%
N válido (por lista)	22				

Fuente: Elaboración propia

Solo en la avícola Las Balsas figura como un 57% la contratación de mujeres y es en la única avícola que supera a la plantilla de hombres; en la avícola Aragundi refleja el 50% de contratación y Avisegma es la avícola que tiene mayor número de empleados y también tiene el mayor número de mujeres en su plantilla, sin embargo cuando se realiza el contraste porcentualmente el número de mujeres llega a un 23% aproximadamente (tabla 4.6).

Con respecto al total de empleados (206) el 77% equivalente a 158 trabajadores representan a los hombres y apenas el 23%, es decir 48 son de mujeres, probablemente esto se debe al tipo de trabajo que se realiza dentro de las granjas, pero este es un dato que se debe corroborar en el análisis de competencias.

**Tabla 4.7** Análisis Estadístico de empleados por género Hombres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	4,5	4,5	4,5
	2	13,6	13,6	18,2
	3	4,5	4,5	22,7
	5	13,6	13,6	36,4
	6	22,7	22,7	59,1
Válido	8	9,1	9,1	68,2
	10	18,2	18,2	86,4
	12	4,5	4,5	90,9
	15	4,5	4,5	95,5
	20	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

En la tabla 4.7 se observa la frecuencia de hombres con respecto a las avícolas y se evidencia que existen 5 avícolas que tienen 6 personas del sexo masculino contratados trabajando y 4 avícolas con 10 empleados y son los que dominan porcentualmente con respecto al total.

**Tabla 4.8** Análisis Estadístico de empleados por género Mujeres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	27,3	27,3	27,3
	1	13,6	13,6	40,9
Válido	2	13,6	13,6	54,5
	3	13,6	13,6	68,2
	4	27,3	27,3	95,5
	6	4,5	4,5	100,0

Total	22	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

Existen 6 MIPYMES que no tienen contratadas mujeres en su plantilla de empleados y representan el 27,3%, es decir 1 de cada 4 MIPYMES avícolas no contratan mujeres para los trabajos dentro de la empresa y el número máximo de contratación es 6 y solo se trata de una MIPYME, se tendría que analizar los motivos que llevan a esta decisión sin embargo se asume que se trata de un tema del tipo de trabajo realizado dentro de las avícolas y que generalmente son puestos ocupados por personas del sexo masculino (tabla 4.8).

**Tabla 4.9** Análisis Estadístico de empleados por rango de edad

MIPYME	18-28	29-39	MÁS DE 40	TOTAL
AVICOLA BRYAN	0	3	0	3
AVICOLA CV	0	10	0	10
AVICOLA CV	0	10	0	10
GRANJA DE JOA	0	15	0	15
GRANJA CAMINO NUEVO	0	8	0	8
AVICOLA JULIET	6	0	0	6
AVICOLA LAS BALSAS	0	4	3	7
AVISEGMA	6	5	1	12
AVISEGMA	0	12	0	12
AVICOLA MACIAS	5	20	1	26
AVICOLA MACIAS	0	11	2	13
GRANJA LA SEÑORA NILA	2	4	3	9
GRANJA ANITA	9	0	0	9
AVICOLA MACIAS	0	12	0	12
AVICOLA GUSTAVO	0	2	0	2
AVICOLA MACIAS	0	12	2	14
AVICOLA GARZAN	3	12	0	15
AVÍCOLA JULIO ARAGUNDI	0	0	2	2
AVICOLA SOLORZANO	0	8	0	8
AVICOLA GARZAN 2	0	6	0	6
AVICOLA TILLAL	0	5	0	5
GRANJA DIVINO NIÑO	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>161</b>	<b>14</b>	<b>206</b>
<b>% TOTAL</b>	<b>15%</b>	<b>78%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
N válido (por lista)	22			

De las 22 MIPYMES, cn un total de 206 personas contratadas (Ver tabla 4.9) el 78% (161) se encuentra entre 29 y 39 años (31), el 15% entre 10 y 28 años y el 7% (14) más de 40 años.

En la tabla 4.10, se presentan los datos del análisis estratégico en donde se preguntó en las entrevistas si las avícolas contaban con visión, misión, valores y objetivos, analizando las variables de manera individual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Visión:** El 68.18% de las avícolas no tienen una visión establecida, frente el 31,82% que si la tiene.

**Misión:** En este caso coinciden los resultados 68.18% avícolas que no tienen establecida una misión frente el 31.82% las que si la tienen, por lo que se argumenta que la visión y misión van de la mano y se establecen de manera conjunta.

**Valores:** Con respecto a los valores, se encontró que el 90,91% de las avícolas no tienen los valores enunciados en el análisis estratégico y el 9,09% los tienen establecidos.

**Objetivos:** En el caso de los objetivos, coinciden los resultados con los valores 90,91% frente el 9,09%, en base a estos datos se asevera que el planteamiento de los objetivos con los valores van de la mano y que si una empresa tiene estos elementos, tienen los 4 elementos básicos es establecidos porque tienen relación.

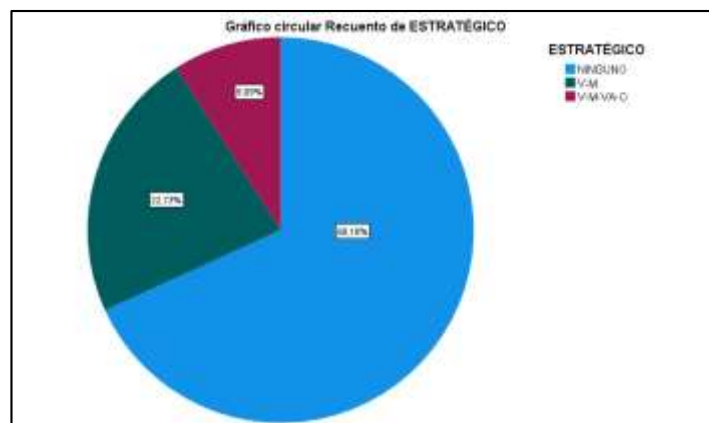
**Tabla 4.10** Resumen del análisis estratégico de las MIPYMES avícolas

ANÁLISIS ESTRATÉGICO	SÍ	NO	TOTAL
VISIÓN	31.82%	68.18%	100%
MISIÓN	31.82%	68.18%	100%
OBJETIVOS	9.09%	90.91%	100%
VALORES	9.09%	90.91%	100%

Desde el punto de vista global se obtuvieron los datos que se observan en la figura 4.4 y se realiza la explicación en la siguiente lista.

- El 68,18% de las avícolas carecen de análisis estratégico y no han definido ninguno de los elementos citados anteriormente.
- El 22,73% de las avícolas tienen definidas la misión y la visión.
- El 9,09% de las avícolas tienen definidos los 4 elementos (misión, visión, objetivos y valores).

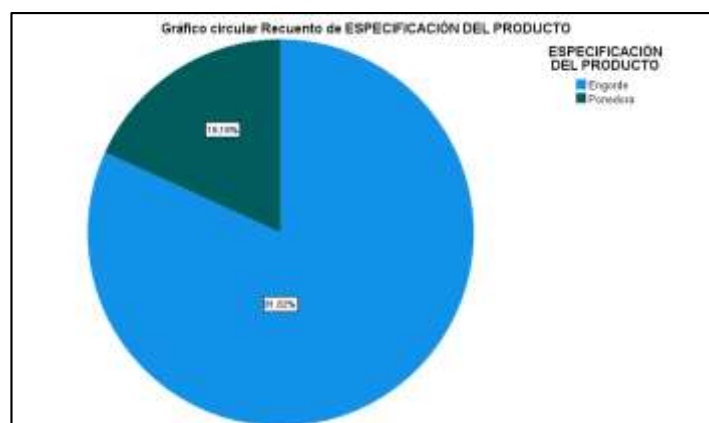




**Figura 4.4** Gráfico circular recuento Estratégico

Fuente: Elaboración propia

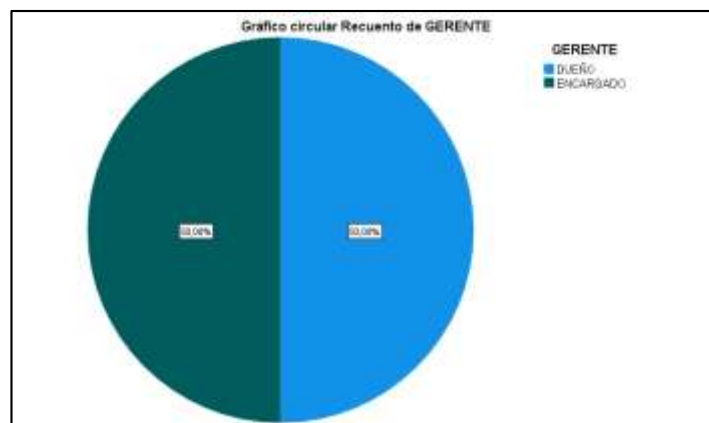
Según los datos recabados el 81,82% de las avícolas entregan como producto final pollos de engorde y el 18,18% realizan crianza de gallinas ponedoras, esta última es realizada por las avícolas Bryan y CV (figura 4.5).



**Figura 4.5** Gráfico circular recuento Especificación del Producto

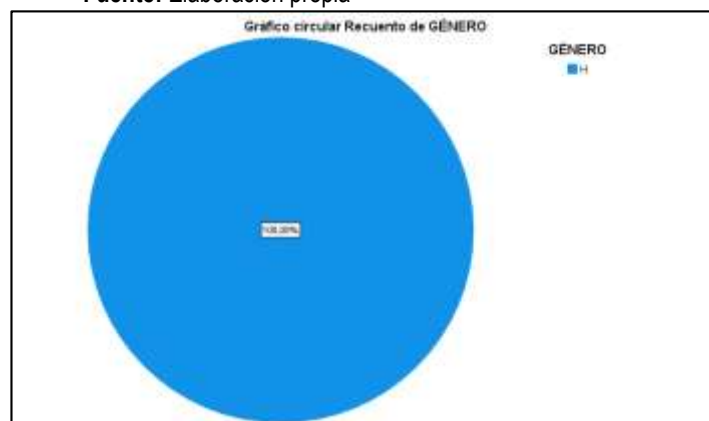
Fuente: Elaboración propia

La tabulación de datos en la parte de la entrevista donde se recolectaba la información del gerente se obtuvo como resultado que el 50% de los gerentes son dueños de la avícola y el 50% son personas encargadas (figura 4.6), también se determinó que el 100% son personas del sexo masculino (figura 4.7).



**Figura 4.6** Gráfico circular recuento Gerente

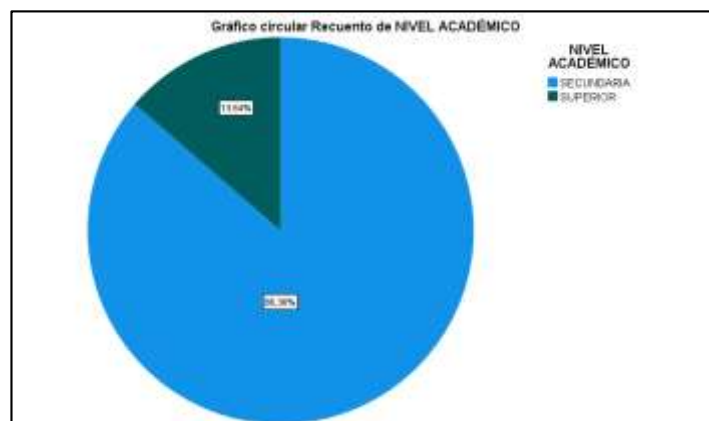
Fuente: Elaboración propia



**Figura 4.7** Gráfico circular recuento Género

Fuente: Elaboración propia

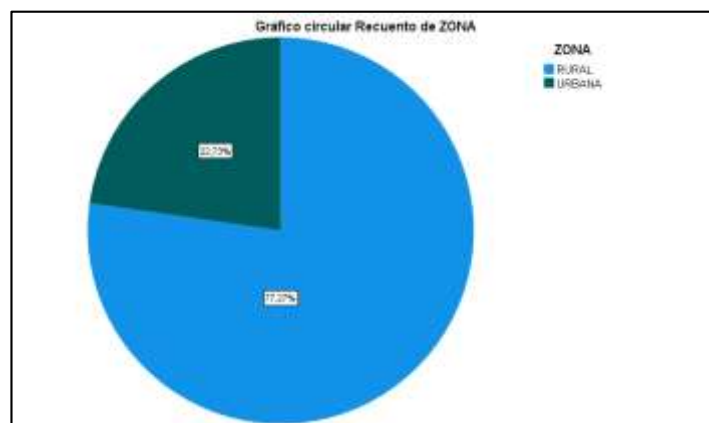
El nivel académico que predomina la educación Secundaria con un 86,36% frente a un 13,64% del nivel Superior (figura 4.8), en relación a la idea anterior se afirma que 1 de cada 7 avícolas tienen un gerente cuyo nivel académico es de tercer nivel.



**Figura 4.8** Gráfico circular recuento Nivel Académico

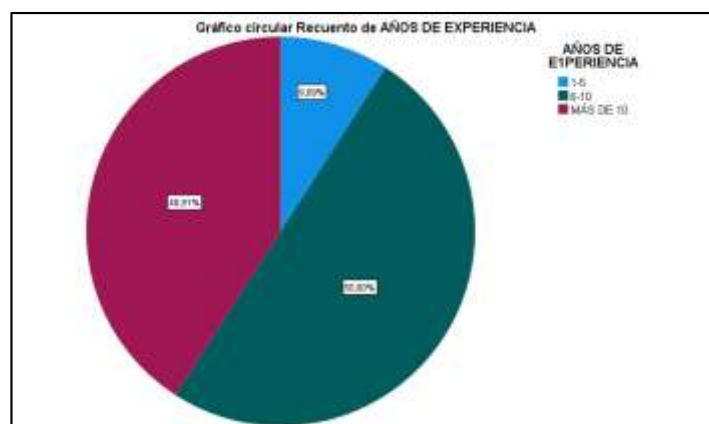
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.9 se destaca que en la zona de vivienda de los gerentes predomina en mayor proporción en la zona rural con un 77,27% (17 gerentes) y de la zona urbana con un 22,73% (5 gerentes).



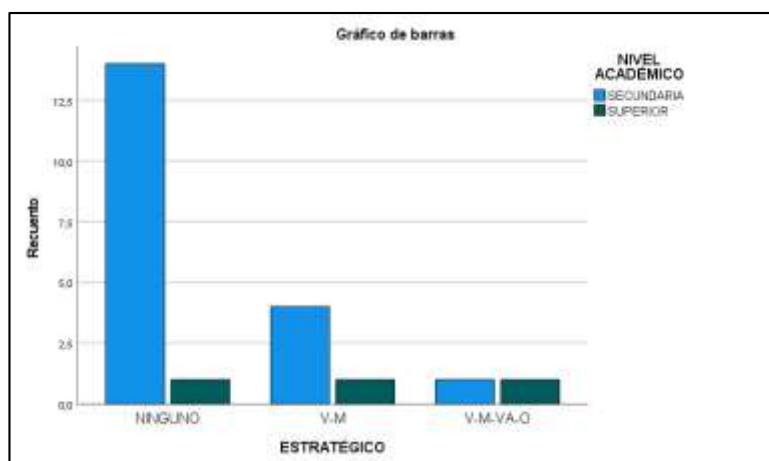
**Figura 4.9** Gráfico circular recuento Zona  
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta relacionada a años de experiencia predomina con un 50% los gerentes que tienen entre 6 y 10 años de experiencia, con un 40,91% los gerentes con más de 10 años y en menor medida con un 9,09% los gerentes cuya experiencia va de 1 a 5 años (figura 4.10).



**Figura 4.10** Gráfico circular recuento Años de Experiencia  
Fuente: Elaboración propia

Luego de esto, se realizó un análisis bivariado entre nivel académico y el análisis estratégico con la finalidad de determinar el grado de relación entre estas variables (figura 4.11).



**Figura 4.11** Gráfico de barras agrupadas análisis entre nivel académico y análisis estratégico  
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.11** Tabla cruzada Estratégico\*Nivel Académico

Recuento		NIVEL ACADÉMICO		Total
		SECUNDARIA	SUPERIOR	
ESTRATÉGICO	NINGUNO	14	1	15
	V-M	4	1	5
	V-M-VA-O	1	1	2
Total		19	3	22

Fuente: Elaboración propia

Según los datos de la tabla 4.11 y la Figura 4.11 no existe relación entre el nivel académico de los gerentes y análisis estratégico que tenga la avícola, además que los porcentajes en donde los gerentes tienen un nivel académico superior se mantienen.

Con base a los datos analizados de las 22 avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana y una vez que las variables han sido estudiadas, se realizó un análisis de cluster k-means, que es una técnica multivariante que permite agrupar las variables en función de factores similares, determinando las características homogéneas. En el anexo 5, se puede observar el proceso realizado en el análisis de cluster.

Para cerrar esta fase, es conveniente acotar que para el estudio son escogidas las MIPYMES cuyo resultado refleje mayor distancia y esta es la avícola Garzán 2, perteneciente al clúster 1 y la Granja Joa la cual reúne la homogeneidad necesaria para pertenecer al clúster 2, de este modo y con la determinación de la muestra se continúa con la investigación.

## 4.1.2 FASE II. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE EN LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS

Luego de haber determinado la muestra se continuó con la fase 2 en donde fue necesario seguir una serie de pasos para poder realizar la identificación de las competencias organizacionales para las MIPYMES de los cantones de la zona de estudio.

### 4.1.2.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

En los siguientes apartados se realiza la explicación de la ejecución de cada actividad.

#### 4.1.2.1.1 CREACIÓN DE GRUPOS DE EXPERTOS A TRAVÉS DEL MÉTODO DELPHI

Esta actividad inicia con la elección de grupos de expertos, existieron factores importantes que validaron la experticia, el conocimiento y las competencias; para este análisis fueron escogidos profesionales que cuenten con tercer y cuarto nivel y con varios años en el ejercicio de las funciones. El método de Delphi se tomó como guía para la selección de los expertos en esta área, en la figura 4.12 se plantea el proceso genérico de esta técnica.



Figura 4.12 Proceso del método de Delphi

Se realiza una lista con los expertos potenciales que podrían aportar con el fin de esta investigación, además se les comunica formalmente mediante una solicitud firmada por el autor del presente trabajo (Ver anexo 6), en donde se explica el objetivo y se adjunta la ficha del perfil de experto (Anexo 7), la cual contiene los datos personales y profesionales de manera general. En adición a lo anterior, la ficha contiene una autoevaluación de conocimientos específicos (calificación del 1 al 10) y de argumentación o fundamentación (alto, medio, bajo) relacionados al conocimiento de gestión de talento humano y funcionamiento de avícolas. En la tabla 4.12 se puede observar el grupo de expertos pre seleccionados de los cuales solo colaborarán con la determinación de las competencias los que pasen el proceso de selección, con base a las respuestas obtenidas en la ficha de perfil de expertos.

**Tabla 4.12** Caracterización de los expertos

TÍTULO	OCUPACIÓN ACTUAL:	AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL:	PROFESIÓN:	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:
TERCER NIVEL	Director de Talento Humano	10	Abogado	15
TERCER NIVEL	Técnico Supervisor de Compras Públicas	5	Ingeniera Industrial	7
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	6	Médica Veterinaria	9
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	10	Ingeniero Agroindustrial	12
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	8	Ingeniera Agroindustrial	8
TERCER NIVEL	Director de Talento Humano	5	Ingeniero Comercial	10
TERCER NIVEL	Gerente	7	Ingeniero Comercial	15
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	5	Ingeniero Industrial	12

CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Gerente	8	Ingeniero Comercial	12
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Jefe de planta	2	Ingeniera Agroindustrial	7

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se entregaron las solicitudes con las fichas del perfil de expertos, se le recolectó en un lapso de 5 días la ficha con la información para continuar el proceso de selección. La información fue tabulada y organizada a manera de base datos con la finalidad de procesarla y hacer los cálculos necesarios. En la parte de la ficha en donde se autoevaluaba el conocimiento, el experto debía calificar sus conocimientos específicos en las áreas establecidas (en este caso particular fueron 6 áreas), la calificación iba del 1 al 10. A partir de estos datos se calcula el Coeficiente de Conocimiento (tabla 4.13) mediante la siguiente fórmula:

$$Kc = n(0,10)$$

Donde:

Kc= al Coeficiente de Conocimiento o Información

n = el promedio de la calificaciones de la autoevaluación de conocimientos

Tabla 4.13 Coeficiente para calcular Kc

Conocimiento Específico	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10
Administración de empresas	8	7	6	8	7	9	10	9	10	8
Gestión de talento humano	9	7	6	8	8	10	10	8	10	9
Planificación estratégica	7	9	6	7	8	9	8	8	10	8
Comportamiento Organizacional (CO)	8	9	8	6	7	8	10	7	10	8
Competencias generales	9	9	9	8	9	10	10	9	10	8
Sector Agroproductivas avícolas	7	7	10	9	9	10	10	9	10	9





Su conocimiento en competencias organizacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>	<b>1,00</b>	<b>0,90</b>	<b>1,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de que se calculó los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka), se obtiene el valor del Coeficiente de Competencia (K) y este es el que se debe tomar como referencia para determinar si el experto cumple con los requisitos para pertenecer al grupo. Este coeficiente (K), se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$K = 0,5(Kc + Ka)$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

Una vez que se obtiene el resultado de K, los resultados se miden a través de la escala que se explica a continuación:

- Si el resultado de K está entre 0,8 y 1,0, se considera un Coeficiente de Competencia Alto.
- Si el resultado de K está entre 0,5 y 0,79, se considera un Coeficiente de Competencia Medio.
- Si el resultado de K es menos a 0,5, se considera un Coeficiente de Competencia Bajo.

En el presenta trabajo investigativo se considerará un Coeficiente de Competencia Alto (Ver tabla 4.16).

**Tabla 4.16** Tabla de validación de expertos

EXPERTO	Kc	Ka	K	Validar
1	0,80	1,00	0,90	Califica
2	0,80	0,80	0,80	Califica
3	0,75	0,90	0,83	Califica
4	0,77	1,00	0,88	Califica

5	0,80	0,90	0,85	Califica
6	0,93	1,00	0,97	Califica
7	0,97	0,90	0,93	Califica
8	0,83	0,50	0,67	No Califica
9	1,00	0,70	0,85	Califica
10	0,83	0,80	0,82	Califica

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 20, la persona catalogada como experto 8 no califica para el grupo al obtener un resultado de 0,67 y se está trabajando como base 0,80. La lista final se visualiza en la tabla 4.17.

**Tabla 4.17** Tabla de validación de expertos

NIVEL ACADÉMICO:	OCUPACIÓN ACTUAL:	AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL:	Género	PROFESIÓN:	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:
TERCER NIVEL	Director de Talento Humano	10	M	Abogado	15
TERCER NIVEL	Técnico Supervisor de Compras Públicas	5	F	Ingeniera Industrial	7
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	6	F	Médica Veterinaria	9
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	10	M	Ingeniero Agroindustrial	12
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	8	F	Ingeniera Agroindustrial	8
TERCER NIVEL	Director de Talento Humano	5	M	Ingeniero Comercial	10
TERCER NIVEL	GERENTE	7	M	Ingeniero Comercial	15
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	Docente	5	M	Ingeniero Industrial	12
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	GERENTE	8	M	Ingeniero Comercial	12
CUARTO NIVEL (MAGISTER)	JEFA DE PLANTA	2	F	Ingeniera Agroindustrial	7

Fuente: Elaboración propia

La lista final está compuesta por 9 expertos para realizar la determinación de las competencias organizacionales en las avícolas en los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo.

#### 4.1.2.1.2 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA SELECCIÓN DEL JUICIO DE VALOR DE EXPERTOS

Luego de realizar la revisión bibliográfica respectiva, y según Alles (2013) establece el Diccionario de Competencias y de éstas se escogieron las 20 relacionadas con las MIPYMES avícolas, luego de esto, se realizó el documento

denominado *Instrumento para la selección de competencias* (Ver anexo 8), en donde se solicita a las 9 expertos que realicen la valoración (del 1 al 5) de cada competencia, de acuerdo al criterio o la experticia que ellos tienen en el área investigada. Mediante esta recolección de información se obtuvieron las valoraciones de cada competencia y en la tabla 4.18 se detalla el análisis de estadística descriptiva de los datos obtenidos.

**Tabla 4.18** Estadísticas descriptiva de valoración de expertos

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Compromiso	9	2	5	3,44	0,882
Ética	9	2	5	3,89	0,782
Prudencia	9	3	5	4,22	0,667
Justicia	9	2	5	3,89	1,167
Fortaleza	9	1	5	3,78	1,302
Orientación al cliente	9	3	5	4,00	0,866
Orientación de resultados	9	3	5	3,89	0,782
Calidad del trabajo	9	3	5	4,33	0,707
Sencillez	9	2	5	3,89	1,054
Adaptabilidad al cambio	9	3	5	4,22	0,972
Temple	9	3	5	4,11	1,054
Perseverancia	9	3	5	3,89	0,782
Integridad	9	3	5	4,00	1,000
Iniciativa	9	2	5	3,89	0,928
Innovación	9	3	5	3,89	0,928
Flexibilidad	9	1	5	3,44	1,130
Empoderamiento	9	3	5	4,11	0,928
Autocontrol	9	3	5	4,11	0,782
Desarrollo de las personas	9	3	5	4,00	0,866
Conciencia organizacional	9	1	5	3,78	1,394
N válido (por lista)	9				

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en la tabla 4.19 se puede observar la calificación de cada experto, estas puntuaciones difieren unas de otras y el promedio individual se muestra en dicha tabla, en adición a esto se realizó la totalización sobre 100 para determinar el porcentaje que obtuvo cada competencia.

**Tabla 4.19** Promedio y totalización de calificación asignada por expertos

N°	COMPETENCIAS ESCENCIALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROM	TOTAL
1	Compromiso	3	3	3	4	2	5	4	3	4	3,44	68,89
2	Ética	5	4	4	4	4	4	2	4	4	3,89	77,78
3	Prudencia	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4,22	84,44
4	Justicia	5	5	4	3	2	3	5	5	3	3,89	77,78
5	Fortaleza	1	3	4	3	4	5	4	5	5	3,78	75,56
6	Orientación al cliente	3	5	5	4	3	5	4	3	4	4,00	80,00
7	Orientación de resultados	5	4	3	5	3	3	4	4	4	3,89	77,78
8	Calidad del trabajo	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4,33	86,67
9	Sencillez	5	4	4	2	4	3	5	5	3	3,89	77,78
10	Adaptabilidad al cambio	5	5	5	4	3	5	3	3	5	4,22	84,44
11	Temple	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4,11	82,22

12	Perseverancia	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3,89	77,78
13	Integridad	3	5	5	3	3	5	4	3	5	4,00	80,00
14	Iniciativa	4	5	2	4	4	4	4	3	5	3,89	77,78
15	Innovación	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3,89	77,78
16	Flexibilidad	3	4	4	3	3	4	5	1	4	3,44	68,89
17	Empoderamiento	5	5	4	5	3	4	3	5	3	4,11	82,22
18	Autocontrol	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4,11	82,22
19	Desarrollo de las personas	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4,00	80,00
20	Conciencia organizacional	3	3	5	5	1	3	5	5	4	3,78	75,56

Fuente: Elaboración propia

La competencia que obtuvo la calificación más baja fue la Flexibilidad (68,89) y la que fue mejor puntuada fue la Calidad de Trabajo (86,67), el promedio de calificación de todas las competencia fue de 78,78 (tabla 4.20).

**Tabla 4.20** Estadística descriptiva de promedio de cada competencia según el juicio de expertos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
TOTAL	20	68,89	86,67	78,78	4,53
N válido (por lista)	20				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.21 se presentan los datos de rango promedio de las competencias valoradas por los expertos y determina la concordancia de estos con un valor ponderado. Con la finalidad de escoger las competencias de mayor importancia se calculó el promedio de estos datos en este caso es de 10,50 y se escogieron las competencias cuyo promedio ponderado sean mayores o iguales ( $\geq$ ) al promedio.

**Tabla 4.21** Rango promedio de competencias

Competencia	Rango promedio
Compromiso	7,28
Ética	10,22
Prudencia	12,22
Justicia	9,89
Fortaleza	10,17
Orientación al cliente	10,94
Orientación de resultados	9,61
Calidad del trabajo	13,06
Sencillez	9,94
Adaptabilidad al cambio	12,44
Temple	11,22
Perseverancia	9,78
Integridad	11,00
Iniciativa	10,78

Innovación	10,06
Flexibilidad	8,00
Empoderamiento	11,17
Autocontrol	11,22
Desarrollo de las personas	10,94
Conciencia organizacional	10,06

Fuente: Elaboración propia

El análisis estadístico de pruebas de independencias que se observa en la tabla 4.22, determina la dependencia o independencia que tienen las variables estudiadas. El coeficiente de Kendall, arroja un valor entre 0 y 1, siendo uno el valor deseado, el cual indica un acuerdo total entre los expertos. En este estudio de las variables de las competencias organizacionales arrojó que el coeficiente es igual a 0,059 por lo que se determina que existe desacuerdo entre los actores del juicio de expertos.

Con respecto al chi-cuadrado, por defecto esta prueba contiene dos hipótesis, la primera es la hipótesis nula (H0) que indica que las variables son independientes, y la segunda la hipótesis alternativas que indica que las variables son relativamente dependientes. En este caso el valor que toma el chi-cuadrado es de 10,169, al tener un valor mayor a cero se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe dependencia entre las variables. Por lo tanto el análisis refleja que existe desacuerdo de criterios entre los expertos, sin embargo las variables tienen una dependencia relativa.

Tabla 4.22 Estadístico de pruebas y Coeficiente de concordancia de Kendall

N	9
W de Kendall	0,059
Chi-cuadrado	10,169
GI	19
Sig. asin.	0,949

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.1.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las competencias seleccionadas como objeto de estudio se pueden observar en la tabla 4.23 y con estas se trabajará en las siguientes actividades.

Tabla 4.23 Elección de competencias organizacionales

N°	COMPETENCIAS ESCENCIALES	TOTAL	RANGO PROMEDIO
1	Calidad del trabajo	86,67	13,06
2	Adaptabilidad al cambio	84,44	12,44

3	Prudencia	84,44	12,22
4	Temple	82,22	11,22
5	Autocontrol	82,22	11,22
6	Empoderamiento	82,22	11,17
7	Integridad	80,00	11
8	Orientación al cliente	80,00	10,94
9	Desarrollo de las personas	80,00	10,94
10	Iniciativa	77,78	10,78

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de continuar con la determinación de las competencias organizacionales, es necesario realizar el análisis estratégico de las MIPYMES avícolas seleccionadas mediante el análisis de cluster k-medias de la fase I, en este caso fueron la avícola Garzán 2 y la avícola Joa, los datos relevantes se representan en el siguiente apartado.

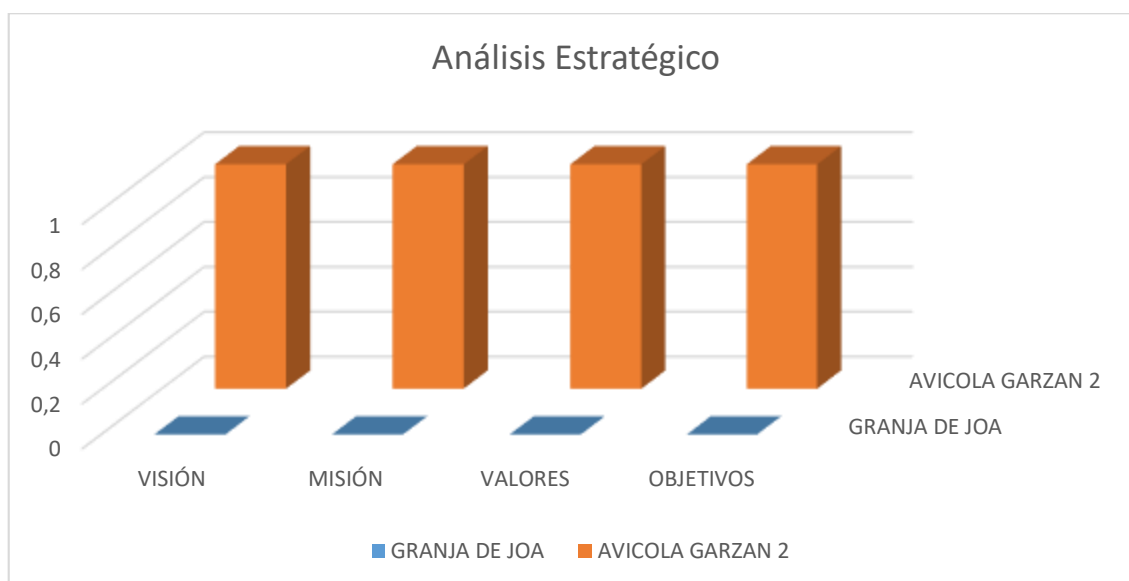


Figura 4.13 Análisis estratégico de las MIPYMES seleccionadas

Fuente: Elaboración propia

La Granja Joa carece de un análisis estratégico, de esta manera el autor realizó una propuesta que fue aceptada por el gerente y se presenta en la tabla 4.24; adicional esto en la figura 4.13 se evidencia que la Avícola Garzán 2 tiene el análisis estratégico como los cuatro elementos básicos (misión, visión, objetivos y valores) y se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4.24 Elementos de la filosofía de las avícolas escogidas como objeto de estudio

Elementos de la filosofía	Granja Joa	Granja Garzán 2
Misión	Producción y venta de productos avícolas de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes de la zona sur de Manabí.	Empresa dedicada a la crianza y venta de pollos, a través de procesos basados en calidad, aprovechando la experiencia que le ha dado los años, para garantizar la sanidad.

Visión	Ser una empresa líder en el mercado provincial en la distribución de productos avícolas de calidad.	Para el 2022 Incrementar la producción en un 30%, con la finalidad de abastecer al mercado local de manera continua
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Constancia</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a la empresa entre los clientes de la zona.</li> <li>• Adquisición de maquinaria de punta. Incrementar la producción de la planta en un 15% para diciembre de 2021.</li> <li>• Garantizar el bienestar laboral de los empleados de la avícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el plan de mercadeo tienda a tienda en la localidad y sectores aledaños</li> <li>• Ampliar la cartera de productos</li> <li>• Promover la innovación constante</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En relación al análisis de las competencias organizacionales realizado por los expertos y la posterior determinación de las que tenían un nivel de importancia alta, se continuó con el procedimiento para la evaluación de competencias organizacionales en el siguiente apartado.

#### **4.1.2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

En los siguientes apartados se describen las tareas necesarias para alcanzar esta actividad perteneciente a la fase II del desarrollo de la investigación.

##### **4.1.2.2.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Se continúa con la evaluación de las competencias organizacionales elegidas para las MIPYMES agroproductivas avícolas seleccionadas en la investigación, esta actividad se realizó tomando como referencia el procedimiento para la evaluación de las competencias propuesto por Alles (2014), que consiste en describir la misión, visión, valores, objetivos, aplicación de encuesta al personal de los diferentes niveles de las MIPYMES seleccionadas, y desarrollo de un análisis de brechas de las competencias y aplicación de procedimientos metodológicos propuestos por Parra, Rhea y Gómez (2018).

- **DISEÑO DE INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Como tarea 1 se realizó el instrumento para la evaluación de competencias, bajo las recomendaciones de Alles (2014), en este instrumento se despliegan las

competencias elegidas (en este caso son 10 competencias para cada avícola) y se establecen indicadores para evaluarla, la cantidad de indicadores depende del tipo de competencia y la operacionalidad que se le pueda dar, relacionado al contexto laboral. Esta herramienta fue de autoevaluación para los trabajadores de las MIPYMES.

- **VALIDACIÓN DE LAS VARIABLES CONTEMPLADAS EN EL INSTRUMENTO POR GRUPO DE EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Previo a la aplicación del instrumento se tiene q realizar la validación con los expertos y se diseño la ficha del experto para validar el instrumento de evaluación (ver anexo 9), este instrumento se encuentra diseñado de la siguiente manera:

- Competencias seleccionadas
  - Indicadores por cada competencia
  - Espacio para comentarios, en donde los expertos podrán escribir los ajustes que consideren necesario en cada indicador
  - Casillas de si y no, mediante las cuales el experto podrá escoger si las considera pertinentes para la evaluación de las competencias, y luego poder medir el nivel de pertinencia a través del coeficiente de concordancia.
- **ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE CONCORDANCIA**

Para la determinación del consenso entre los expertos se calculó el coeficiente de concordancia, para el nivel de aceptación, diferentes autores plantean un rango entre el 60% y el 80%, el cual deberá ser escogido por cada investigador y adaptado a las necesidades del proyecto. En el presenta trabajo se estableció que el coeficiente deberá alcanzar el 70% para que se acepte el indicador, debido a que se evidenciaría un nivel de concordancia alto, la fórmula de este coeficiente, se presenta a continuación:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$



Es necesario conceptualizar las variables establecidas en la fórmula para el completo entendimiento y se determina que:

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

**Vn:** Cantidad de votos negativos

**Vt:** Cantidad total de votos

Una vez aplicada la fórmula se obtuvieron los resultados que se muestran en el anexo 10.

- **ADAPTAR EL INSTRUMENTO A CADA AVÍCOLA SELECCIONADA PARA SU POSTERIOR APLICACIÓN**

Luego del cálculo de coeficiente de concordancia se procede a corregir, de acuerdo a las observaciones de forma y fondo realizadas por los expertos y se eliminan los indicadores cuya concordancia no es significativa (<70) (Ver anexo 11).

#### **4.1.2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Una vez que se corrigió el instrumento de evaluación, se aplicó esta herramienta a los 15 trabajadores de la Granja Joa y a los 6 trabajadores de la Granja Garzán 2, es decir, la cantidad de empleados no es significativa para realizar un muestreo, por lo que el instrumento se aplicó a la población. A través de la escala de Likert se interpretarán los datos y se realizarán las estadísticas necesarias para entender de manera global el grado de desarrollo de las competencias dentro de las avícolas seleccionadas. Es necesario recordar que las avícolas objeto de estudio representan a dos conglomerados, establecidos previamente en el análisis de cluster inicial.

En los siguientes apartados se realiza la explicación de las actividades realizadas para cumplir con esta tarea.

#### **4.1.2.3.1 ELABORACIÓN DE SOLICITUD PARA AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

Para iniciar con la aplicación del instrumento realizó una solicitud mediante correo electrónico a los gerentes de las avícolas (Ver anexo 12), en espera de la respuesta favorable se preparó el instrumento para cada avícola considerando la población (21 trabajadores). Una vez que los gerentes aceptaron la aplicación del instrumento se procedió a tomar contacto con el grupo de interés.

#### **4.1.2.3.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LAS MIPYMES).**

A continuación se presentan las novedades de este proceso:

- Fueron contactadas 19 de 21 personas que se tenían en el listado
- Los instrumentos fueron enviados mediante correo electrónico (Ver anexo 13) a las MIPYMES estudiadas y ellos amablemente se encargaron del proceso de recolección de datos.
- El autor no tomó contacto con los trabajadores de manera directa, debido a que por la crisis sanitaria se dificulta la movilidad.
- Las MIPYMES enviaron al autor los instrumentos escaneados para la posterior tabulación.

Este proceso demoró 10 días laborables, una vez que llegó la información se procedió a tabular y a realizar los análisis estadísticos necesarios.

#### **4.1.2.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO APLICADO EN LAS MIPYMES SELECCIONADAS**

Los resultados del análisis estadístico se analizaron de acuerdo a la escala propuesta por Solano, Rodríguez, Cerpa y Trujillo (2016), que con base en la escala de likert y el trabajo de Spencer recomiendan los siguiente (tabla 4.25):

**Tabla 4.25** Escala de desarrollo de competencias

Nivel	Escala	Descripción
Incompetencia o deficiencia seria	0,00-20,00	Manifiesta todas las conductas negativas. No posee la competencia específica y su conducta dañan el desempeño de la organización.
Requiere desarrollo	20,01-40,00	Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit de competencias

Promedio, competente	40,01-60,00	Manifiesta las conductas para tener un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante
Superior al promedio, fortaleza	60,01-80,00	Manifiesta un desarrollo importante de la competencia. Alcanza el alto desempeño en los puestos en que la competencia es crítica.
Supercompetencia	80,01-100,00	Es el individuo "estrella" exhibe el más alto nivel de desarrollo de la competencia.

Fuente: Solano, Rodríguez, Cerpa y Trujillo (2016)

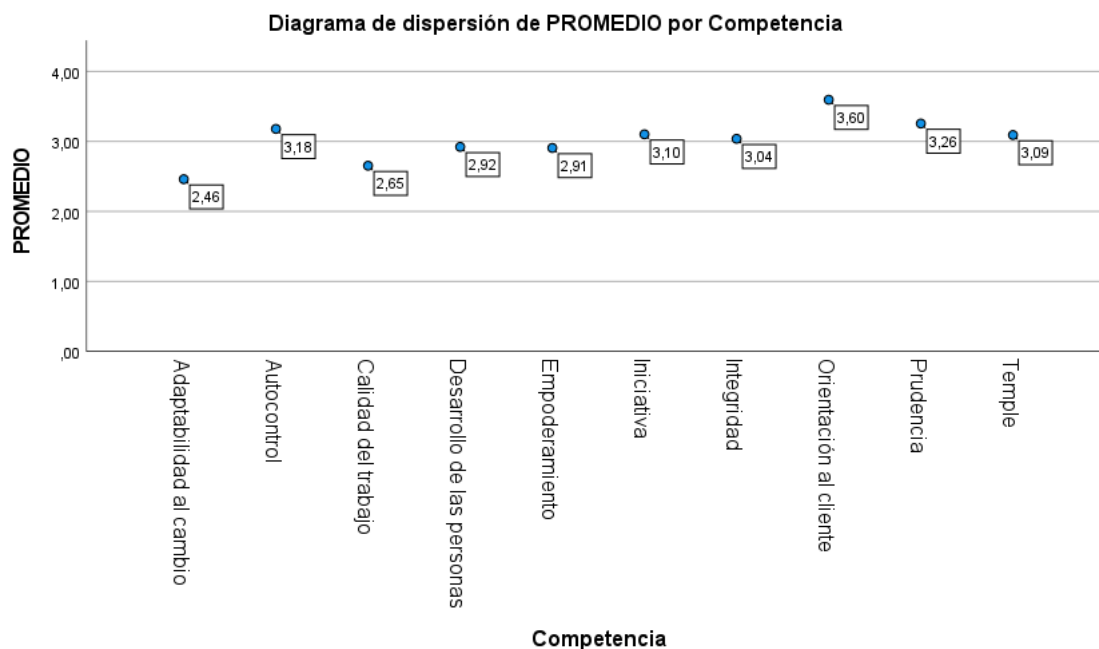
En el siguiente apartado se presenta el análisis de la Granja Joa y Avícola Garzán 2 para determinar el nivel de desarrollo de las competencias, además se presentan las novedades encontradas en el proceso.

**Tabla 4.26** Resultado Granja Joa

COMPETENCIA	PROMEDIO	TOTAL	OBSERVACIÓN
Adaptabilidad al cambio	2,46	49,23	PROMEDIO
Autocontrol	3,18	63,59	FORTALEZA
Calidad del trabajo	2,65	53,08	PROMEDIO
Desarrollo de las personas	2,92	58,46	PROMEDIO
Empoderamiento	2,91	58,15	PROMEDIO
Iniciativa	3,10	62,05	FORTALEZA
Integridad	3,04	60,77	FORTALEZA
Orientación al cliente	3,60	71,92	FORTALEZA
Prudencia	3,26	65,13	FORTALEZA
Temple	3,09	61,85	FORTALEZA

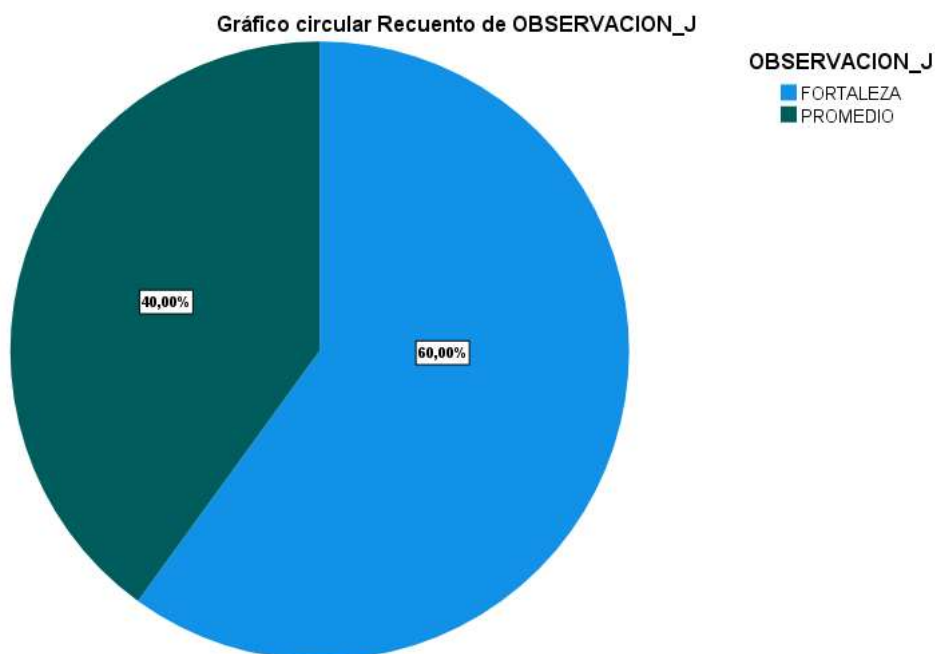
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.26, se puede notar el porcentaje obtenido de cada una de las competencias organizacionales analizada en los trabajadores de la Granja Joa y según la escala establecidas están oscilando entre promedio y fortaleza.



**Figura 4.14** Diagrama de dispersión de Promedio por Competencia Granja Joa

En el gráfico de dispersión de la figura 4.14, se puede observar que los promedios de la evaluación de las competencias organizaciones de las MIPYMES estudiadas se encuentran entre 2,46 y 3,60.



**Figura 4.15** Gráfico circular Recuento Granja Joa

El 60% de las competencias se ubican en la escala de fortaleza, y el 40% en promedio (Figura 4.15).

**Tabla 4.27** Tabla de frecuencia adaptabilidad al cambio la Granja Joa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	3	23,1	23,1	23,1
	PROMEDIO	2	15,4	15,4	38,5
	REQUIERE DESARROLLO	7	53,8	53,8	92,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4.27, se muestra la frecuencia y la distribución de Adaptabilidad al Cambio en la Granja Joa, en donde el 53,80% de las competencias requieren desarrollo, el 23,1% de las competencias se ubican como fortaleza y el 15,4% están en promedio y apenas el 7,7% son supercompetencia.

**Tabla 4.28** Tabla de frecuencia autocontrol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	6	46,2	46,2	46,2
	PROMEDIO	4	30,8	30,8	76,9
	REQUIERE DESARROLLO	2	15,4	15,4	92,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se puede observar en la tabla 4.28 que el 46,2% de las competencias son enmarcadas en fortaleza, el 30,77% en promedio, el 15,4% requieren desarrollo y el 7,7% en supercompetencia.

**Tabla 4.29** Tabla de frecuencia Calidad del trabajo Granja Joa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	1	7,7	7,7	7,7
	PROMEDIO	10	76,9	76,9	84,6
	REQUIERE DESARROLLO	1	7,7	7,7	92,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

En tabla 4.29, en la competencia calidad de trabajo predomina el rango Promedio con un 76,92%, y 7,69% para Fortaleza, 7,69% Requiere Desarrollo y 7,69% Supercompetencia.

**Tabla 4.30** Tabla de frecuencia Desarrollo de las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	5	38,5	38,5	38,5

PROMEDIO	7	53,8	53,8	92,3
REQUIERE DESARROLLO	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

En el análisis de las competencia Desarrollo de las personas, el 53,85% de las personas aparecen en el grado de desarrollo Promedio, el 38,46% como fortaleza y el 7,69% requiere desarrollo, como se puede observar en la tabla 4.30..

**Tabla 4.31** Tabla de frecuencia Empoderamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	3	23,1	23,1	23,1
	PROMEDIO	7	53,8	53,8	76,9
	REQUIERE DESARROLLO	2	15,4	15,4	92,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Con respecto al empoderamiento, los trabajadores en un 53,85% se enmarcaron en el rango promedio, el 23,08% en fortaleza, el 15,38% requiere desarrollo y el 7,69% en supercompetencia, de esta manera se muestra en la tabla 35.

**Tabla 4.32** Tabla de frecuencia Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	7	53,8	53,8	53,8
	PROMEDIO	5	38,5	38,5	92,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la representación gráfica de la competencia iniciativa, se puede observar que según el análisis aplicado a los trabajadores se dividen de la siguiente manera: fortaleza 53,85%, promedio 38,46% y requiere desarrollo 7,69%, los resultados y la distribución se puede observar en la tabla 36.

**Tabla 4.33** Tabla de frecuencia integridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	7	53,8	53,8	53,8
	PROMEDIO	5	38,5	38,5	92,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la representación gráfica de la competencia integridad, se puede observar que según el análisis aplicado a los trabajadores se dividen de la siguiente manera: fortaleza 53,85%, promedio 38,46% y requiere desarrollo 7,69%, los resultados y la distribución se puede observar en la tabla 4.33, el cual coincide exactamente con la distribución de la competencia iniciativa

**Tabla 4.34** Tabla de frecuencia orientación al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>FORTALEZA</b>	8	61,5	61,5	61,5
	<b>PROMEDIO</b>	3	23,1	23,1	84,6
	<b>SUPERCOMPETENCIA</b>	2	15,4	15,4	100,0
	<b>Total</b>	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la representación gráfica de la competencia orientación al cliente, se puede observar que según el análisis aplicado a los trabajadores se dividen de la siguiente manera: fortaleza 61,54%, promedio 23,08% y supercompetencia 15,38%, los resultados y la distribución se puede observar en la tabla 4.34.

**Tabla 4.35** Tabla de frecuencia prudencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>FORTALEZA</b>	7	53,8	53,8	53,8
	<b>PROMEDIO</b>	5	38,5	38,5	92,3
	<b>REQUIERE DESARROLLO</b>	1	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	13	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la prudencia, se destaca fortaleza con un 53,8%, seguido de promedio con 38,5 y finaliza con las competencias que requieren desarrollo con un 7,7%, esta información puede ser analizada en la tabla 4.35.

**Tabla 4.36** Tabla de frecuencia temple

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>FORTALEZA</b>	6	46,2	46,2	46,2
	<b>PROMEDIO</b>	6	46,2	46,2	92,3
	<b>SUPERCOMPETENCIA</b>	1	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	13	100,0	100,0	

Cuando se realizó el análisis de la información relacionada con la competencia temple, el resultado arrojó que para el 46,15% de las personas el temple es una fortaleza, el 46,15% se ubican en promedio y 7,69% como supercompetencia, se puede observar esta información en la tabla 4.36.

En el análisis total de todas las competencias de la Granaja Joa, da como resultado 60,42% y eso las ubica en el rango de fortaleza; la tendencia de los datos son que las personas enmarquen sus competencias en fortaleza, se continúe con promedios y algunas se enmarcaban en supercompetencia o requiere desarrollo en un menor porcentaje. Esto nos da una idea de que las competencias no están en un rango deficiente, la mayoría supera el promedio y el nivel de esfuerzo para mejorar estos indicadores va a ser menor porque ya existe un camino recorrido.

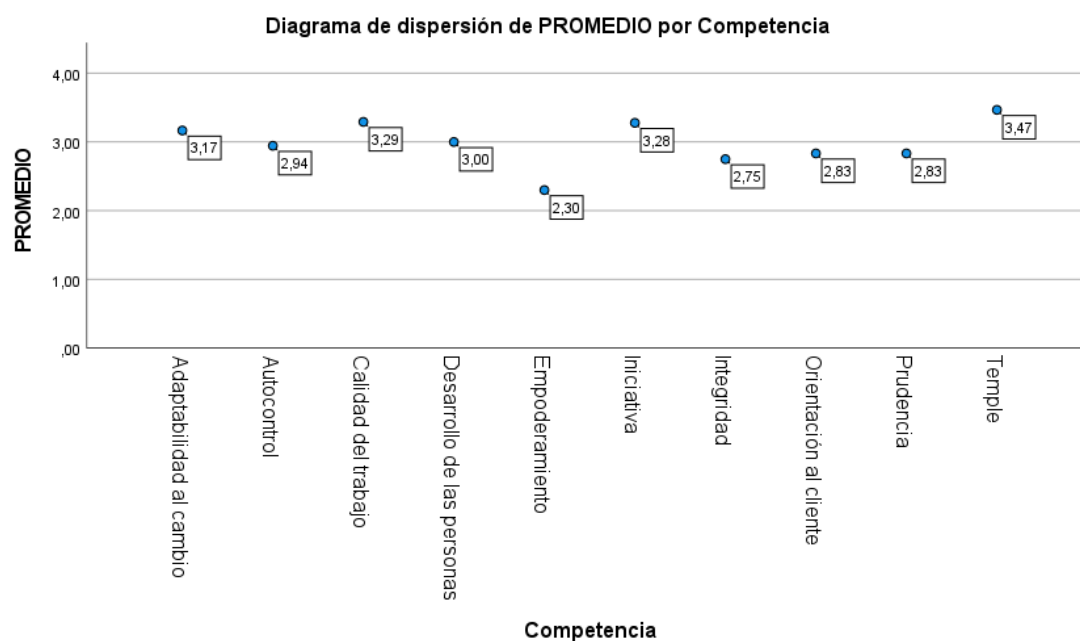
**Tabla 4.37** Resultado Avícola Garzán 2

COMPETENCIA	PROMEDIO	TOTAL	OBSERVACIÓN
Adaptabilidad al cambio	3,17	63,33	FORTALEZA
Autocontrol	2,94	58,89	PROMEDIO
Calidad del trabajo	3,29	65,83	FORTALEZA
Desarrollo de las personas	3,00	60,00	PROMEDIO
Empoderamiento	2,30	46,00	PROMEDIO
Iniciativa	3,28	65,56	FORTALEZA
Integridad	2,75	55,00	PROMEDIO
Orientación al cliente	2,83	56,67	PROMEDIO
Prudencia	2,83	56,67	PROMEDIO
Temple	3,47	69,33	FORTALEZA

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra la tabla 4.37 en el resultado final del análisis de las competencias de la Avícola Garzán 2, predomina las competencias que se enmarcan en rango promedio con el 66,67% de las competencias y fortaleza con el 33,33%, eso nos indica que ya hay un camino, sin embargo se debe trabajar todavía mucho en un plan de mejoras que permita lograr un equilibrio de las competencias dentro de las avícolas.





**Figura 4.16** Gráfico de dispersión promedios Avícola Garzán

En el figura 4.16, se puede observar la dispersión de los datos con los promedios de las competencias, los mismos que oscilan entre 2,30 y 3,47, si se realiza la comparación con la Granja Joa, se visualiza que los rangos que maneja son cercanos y mantiene una similitud relacionada al nivel de desarrollo de las competencias.



**Figura 4.17** Gráfico circular recuento

La figura 4.17 muestra la distribución de las competencias a través de un gráfico circular.

**Tabla 4.38** Tabla de frecuencias adaptabilidad al cambio Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	4	66,7	66,7	66,7
	PROMEDIO	1	16,7	16,7	83,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

En la tabla 4.38 se observa que de acuerdo a las respuestas de los trabajadores el 66,67% se ubican en que la adaptabilidad al cambio es una fortaleza, el 16,67% como promedio y el 16,67% como requiere desarrollo. El promedio total de esta competencia es de 3,17 y lo enmarca en una fortaleza.

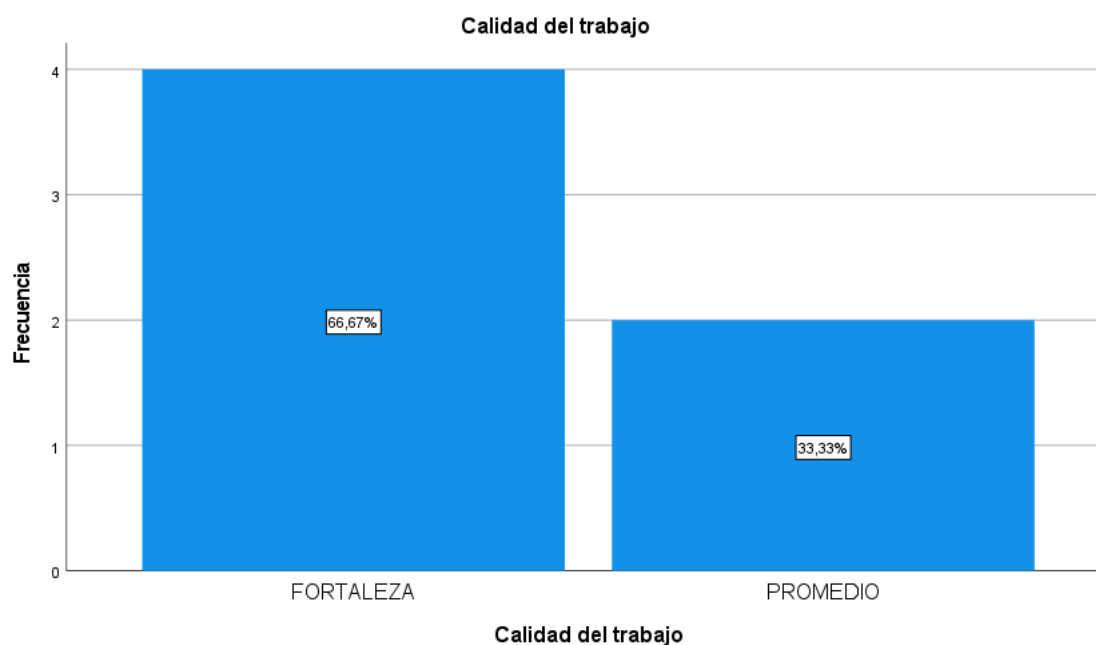
**Tabla 4.39** Tabla de frecuencia autocontrol Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	1	16,7	16,7	16,7
	PROMEDIO	2	33,3	33,3	50,0
	REQUIERE DESARROLLO	2	33,3	33,3	83,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

En la tabla 4.39 se observa que de acuerdo a las respuestas de los trabajadores el 33,33% ubican al autocontrol como promedio, 33,33% como requiere desarrollo, el 16,67% como fortaleza y el 16,67% como supercompetencia. El promedio total de esta competencia es de 2,94 y lo enmarca en el rango promedio

**Tabla 4.40** Tabla de frecuencia calidad de trabajo Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	4	66,7	66,7	66,7
	PROMEDIO	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Figura 4.18** Gráfico de barras calidad de trabajo Avícola Garzán 2

Según la tabla 4.40 y la figura 4.18 en la Avícola Garzán las competencias de los trabajadores, se dividen en dos grupos, el primero con un 66,67% hace referencia a las competencias que alcanzaron el rango de fortaleza y el 33,33% las competencias que se encuentran en el rango promedio.

**Tabla 4.41** Tabla de frecuencia desarrollo de las personas Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	2	33,3	33,3	33,3
	PROMEDIO	3	50,0	50,0	83,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

En la competencias desarrollo de las personas, denota que el promedio engloba más personas y alcanza el 50%, seguido de fortaleza con un 33,33% y requiere desarrollo con 16,67%, como se visualiza en la tabla 4.41.

**Tabla 4.42** Tabla de frecuencia empoderamiento Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	1	16,7	16,7	16,7
	PROMEDIO	2	33,3	33,3	50,0
	REQUIERE DESARROLLO	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

En cuestiones de empoderamiento se determinó que el 50% de los empleados se enmarcaron en requiere desarrollo en esta competencia , el 33,33% en promedio y el 16,67% en fortaleza (ver tabla 4.42).

**Tabla 4.43** Tabla de frecuencia iniciativa Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	2	33,3	33,3	33,3
	PROMEDIO	2	33,3	33,3	66,7
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	83,3
	SUPERCOMPETENCIA	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Con respecto a iniciativa los resultados se encuentran divididos en 4 escalas de la siguiente manera: Fortaleza 33,33%, promedio 33,33%, requiere desarrollo 16,67% y supercompetencia 16,67%, como se puede visualizar en la tabla 4.43.

**Tabla 4.44** Tabla de frecuencia integridad Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	3	50,0	50,0	50,0
	PROMEDIO	2	33,3	33,3	83,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

En integridad, los resultados se encuentran divididos en 3 escalas de la siguiente manera: Fortaleza 50,00%, promedio 33,33%, requiere desarrollo 16,67%, como se puede visualizar en la tabla 4.44.

**Tabla 4.45** Tabla de frecuencia orientación al cliente Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	2	33,3	33,3	33,3
	PROMEDIO	3	50,0	50,0	83,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

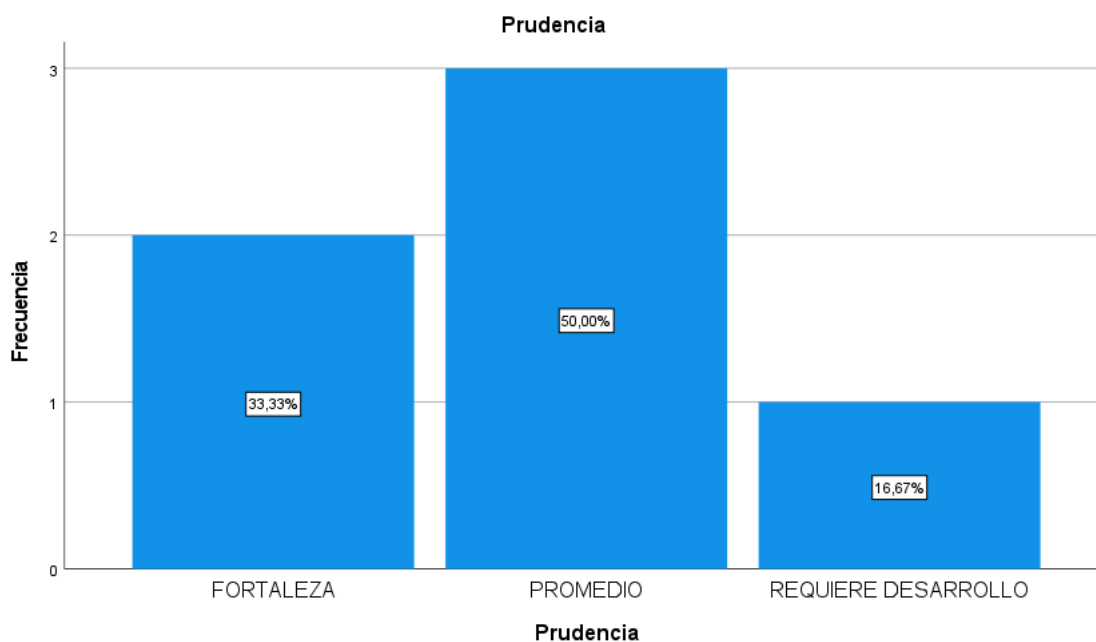
**Fuente:** Elaboración propia

En orientación al cliente, los resultados se encuentran divididos en 3 escalas de la siguiente manera: promedio 50,00%, fortaleza 33,33%, requiere desarrollo 16,67%, como se puede visualizar en la tabla 4.45.

**Tabla 4.46** Tabla de frecuencia prudencia Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	2	33,3	33,3	33,3
	PROMEDIO	3	50,0	50,0	83,3
	REQUIERE DESARROLLO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

## Prudencia



**Figura 4.19** Gráfico de barras prudencia Avícola Garzán 2  
Fuente: Elaboración propia

En el análisis de los datos de prudencia, según las respuestas de los trabajadores de la Avícola Garzán 2 se obtuvieron los promedios enmarcados en 3 escalas de la siguiente manera: Promedio 50%, fortaleza 33,33% y requiere desarrollo 16,67% (ver tabla 4.46 y figura 4.19).

**Tabla 4.47** Tabla de frecuencia temple Avícola Garzán 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FORTALEZA	5	83,3	83,3	83,3
	PROMEDIO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

**Figura 4.20** Gráfico de barras temple Avícola Garzán 2  
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al temple en la tabla 4.47 denota que las competencias que se enmarcan en fortaleza están en el 83,33% y el promedio en un 16,67%.

#### 4.1.2.3.4 DETERMINACIÓN DE BRECHAS ENTRE EL NIVEL DE COMPETENCIAS DESEADAS Y LAS QUE POSEE EL PERSONAL DE LA MIPYMES.

Una vez que se analizaron todos los resultados, se realiza el análisis de la brecha, es decir el porcentaje de desarrollo que hace falta para llegar al valor óptimo (100). A continuación se presenta en la tabla 4.48 la estadística

descriptiva de la brecha, en donde se observa que el valor mínimo es 28,08 perteneciente a la competencia orientación al cliente, y el valor máximo es de 50,77 de adaptabilidad al cambio.

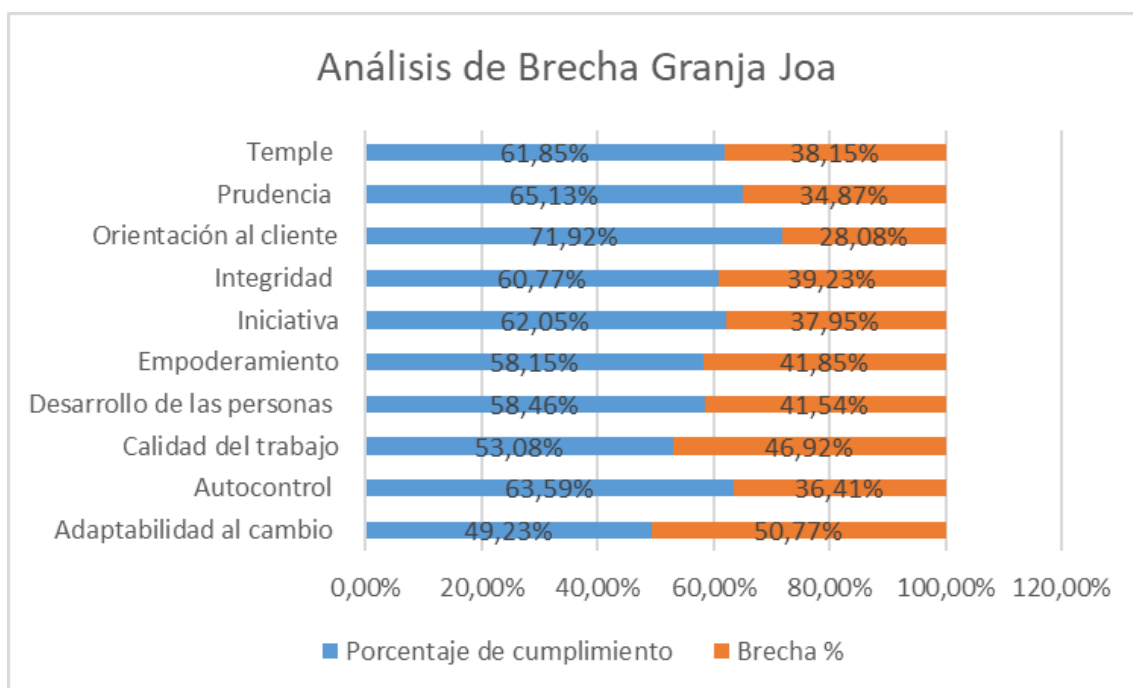
**Tabla 4.48** Tabla de estadística descriptiva de brecha de Granja Joa.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Brecha	10	28,08	50,77	39,58	6,30
N válido (por lista)	10				

Las competencias organizacionales deben estar desarrolladas al 100% y en la tabla 4.49 y en la figura 4.21 es notorio que la brecha es bastante amplia en la Granja Joa, llegando hasta el 50,77 en el peor de los casos y en el fortalecimiento de esas deficiencia es donde se debe centrar el presente estudio, con la finalidad de llegar al valor óptimo.

**Tabla 4.49** Determinación de brecha de competencias Granja Joa.

<b>Competencia</b>	<b>Resultados obtenidos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Brecha</b>
Adaptabilidad al cambio	49,23	100,00	50,77
Autocontrol	63,59	100,00	36,41
Calidad del trabajo	53,08	100,00	46,92
Desarrollo de las personas	58,46	100,00	41,54
Empoderamiento	58,15	100,00	41,85
Iniciativa	62,05	100,00	37,95
Integridad	60,77	100,00	39,23
Orientación al cliente	71,92	100,00	28,08
Prudencia	65,13	100,00	34,87
Temple	61,85	100,00	38,15



**Figura 4.21** Análisis de brecha Granja Joa

En la tabla 4.50 se visualiza el mínimo que es 30,67 perteneciente a la competencia temple y el máximo 54 relacionado con la competencia empoderamiento.

**Tabla 4.50** Tabla de estadística descriptiva del porcentaje de brecha

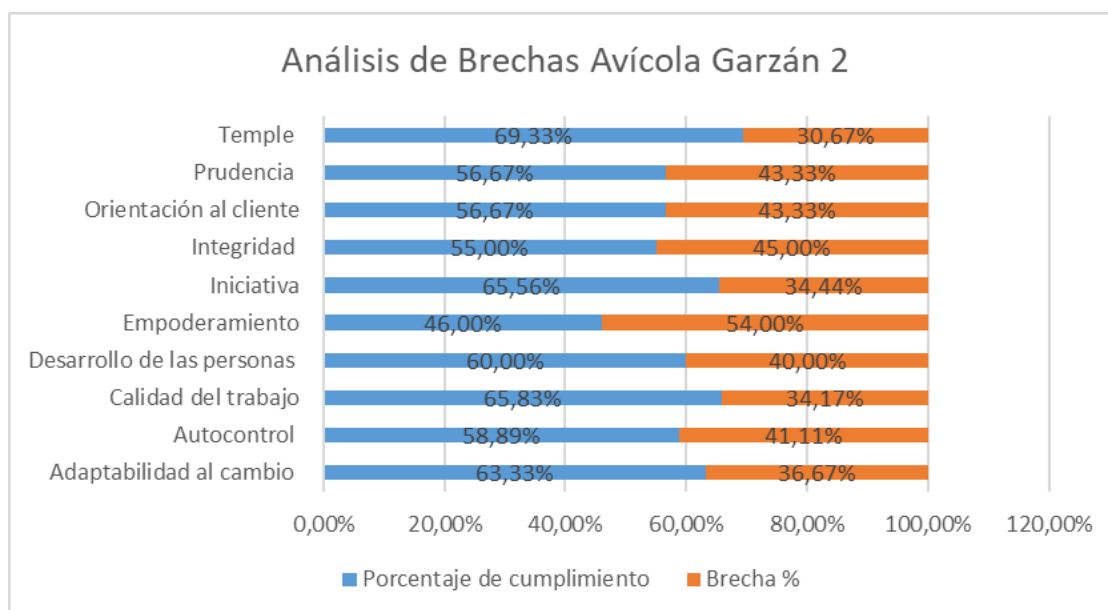
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Brecha %	10	30,67	54,00	40,27	6,72
N válido (por lista)	10				

En relación a la tabla 4.51 y la figura 4.22 se observa al igual que en la Granja Joa que la brecha es bastante amplia y que se deber realizar un plan que permita mejorar las competencias organizacionales para que en posteriores estudios se disminuya esta brecha y encontremos avícolas fortalecidas y con mejor desempeño, y todo eso redundará en resultados económicos palpables.

**Tabla 4.51** Tabla de estadística descriptiva del porcentaje de brecha

Competencia	Resultados obtenidos	Resultados esperados	Brecha
Adaptabilidad al cambio	63,33	100,00	36,67
Autocontrol	58,89	100,00	41,11
Calidad del trabajo	65,83	100,00	34,17
Desarrollo de las personas	60,00	100,00	40,00
Empoderamiento	46,00	100,00	54,00
Iniciativa	65,56	100,00	34,44
Integridad	55,00	100,00	45,00

Orientación al cliente	56,67	100,00	43,33
Prudencia	56,67	100,00	43,33
Temple	69,33	100,00	30,67



**Figura 4.22** Análisis de brecha Avícola Garzán 2

Una vez claculada la brecha, se mantuvo conversaciones con los gerentes de las dos avícola seleccionadas como objeto de estudio, y se determinaron los motivos por los cuales se cree que la brecha alcanza números altos y en la tabla 4.52 se detallan cada uno de estos motivos.

**Tabla 4.52** Análisis de las razones por las que existe la brecha

Competencia	Granja Joa	Motivos Granja Joa	Avícola Garzán	Motivos Avícola Garzán 2
Adaptabilidad al cambio	25,77	-Falta de motivación - Escasa socialización de los cambios	11,67	- Empleados con más de 10 años de servicio - Falta de motivación -Escaza socialización de los cambios
Autocontrol	11,41	- Trabajo bajo presión	16,11	- Ambiente de trabajo hostil - Trabajo bajo presión
Calidad del trabajo	21,92	- Personas que no comparten conocimientos con otros compañeros	9,17	- Personas que no comparten conocimientos con otros compañeros
Desarrollo de las personas	16,54	-Ausencia de planes de capacitación	15,00	-Capacitacones eventuales y sin un fin concreto
Empoderamiento	16,85	- Poco compromiso por parte de los empleados - Poco reconocimiento de las potencialidades de los empleados por parte de la empresa	29,00	- Inconformidades entre los empleados - Poco reconocimiento de las potencialidades de los empleados por parte de la empresa



Iniciativa	12,95	- Trabajadores consumidos en el día a días	9,44	- Sobrecarga de trabajo
Integridad	14,23		20,00	
Orientación al cliente	3,08	- No existe información de la opinión del cliente postventa	18,33	- Ausencia de una filosofía de atención al cliente - No existe información de la opinión del cliente postventa
Prudencia	9,87	- Trabajadores sin discernimiento	18,33	- La avícola no reconoce las decisiones acertadas de los trabajadores
Temple	13,15	- No existe socialización de experiencias pasadas	5,67	- No existe socialización de experiencias pasadas

#### **4.1.3 FASE III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS AVÍCOLA DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

Se continúa con la propuesta de un modelo que permita la generación de ventaja competitiva, el cual tiene sus bases en el análisis previo que se ha realizado de las empresas que se seleccionaron a través del análisis de cluster del conglomerado general, y que representan, según las características analizadas a todas las MIPYMES de la zona objeto de estudio.

##### **4.1.3.1 DISEÑO DE UNA PROPUESTA BASADA EN LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS AVÍCOLAS DE LOS CANTONES JIPIJAPA, 24 DE MAYO Y SANTA ANA, DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

Luego de realizar el análisis de brechas de competencias organizacionales en la Granja Joa y Avícola Garzán, en donde surgieron los motivos por los cuales no se lleva al porcentaje de desarrollo de competencias esperado. Se plantea una propuesta, la cual contiene estrategias y tareas específicas, que permitirá disminuir la brecha y llegar a un porcentaje de desarrollo aceptable. El manejo de talento humano tiene situaciones complicadas debido a los grupos homogéneos que se manejan, además de ser influenciados por factores físico, psicológicos, sociales, económicos, etc, sin embargo con un adecuado sistema que permita desarrollar las competencias organizacionales, se puede lograr un mejor desenvolvimiento de los trabajadores que redundará en ventaja competitiva para la avícola en la cual se implemente.

En el anexo 14 se puede observar la propuesta, a manera de plan de mejoras, cuya estructura contiene diferentes aspectos orientados a disminuir la brecha en el desarrollo de competencias organizacionales.

En las dos avícolas seleccionadas se encontraron deficiencias en todas las competencias analizadas, por lo tanto, se realiza una propuesta para cada una, que contiene una estructura similar, pero que se adapta a los aspectos más trascendentales de las avícolas. La propuesta es realizada con base a la técnica 5w+1h.

#### **4.1.3.2 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LAS MIPYMES AVÍCOLAS SELECCIONADAS**

Después de todo el proceso investigativo en donde se conoció de manera cercana a las avícolas escogidas como objeto de estudio, las cuales representaban a todo el conglomerado, se da a conocer la propuesta de la estructura de un Manual de Competencias organizacionales que sea compatible con las MIPYMES del área avícola y que sea replicable a otras avícolas con similares características, en el siguiente apartado se desglosa cada uno de los puntos que se consideran importantes para la definición del manual.

##### **4.1.3.2.1 ESTRUCTURA PROPUESTA**

- **Carátula:** la carátula debe contener el logotipo empresarial, el nombre de la empresa, el nombre del documento y la versión del documento (en este caso será la Versión 1)
- **Introducción:** se debe realizar una breve descripción de lo que lleva el manual, las ventajas que tendrá, la justificación empresarial para la aplicación del mismo. Todo esto se debe expresar en una extensión máxima de 150 palabras.
- **Antecedentes:** en esta parte del documento se definirá la historia de la MIPYME avícola, con los datos y logros más relevantes, así como la motivación para implementar un manual de competencias en la institución.
- **Alcance:** establecer con claridad el lugar de afectación del documento, sobre todo en avícolas que tengan sucursales.

- **Análisis Estratégico:** definir claramente la misión, visión, valores y objetivos de la avícola
- **Organigrama:** incluir el organigrama empresarial con las denominaciones de puesto y los niveles establecidos correctamente.
- **Definición de Competencias Organizacionales:** se debe realizar una breve explicación de la definición de las competencias y se debe realizar una tabla que tenga el constructo de cada competencias establecida para la MIPYME.
- **Ficha para el proceso selección del personal en concordancia con las competencias organizacionales:** la ficha dependerá de la empresa, sin embargo debe contener los datos personales de la persona interesada en el cargo, los datos del puesto a obtener, las competencias necesarias, el nivel de las competencias necesarias y los datos de la persona encargada del reclutamiento.
- **Ficha para evaluar las competencias en el personal:** en esta ficha se deben establecer los indicadores de evaluación, los pesos, las ponderaciones y la calificación a obtener luego de la evaluación; además se debe definir la escala, para enmarcar a los empleados según el resultado y que esto sirva como base para diseñar planes de fortalecimiento institucional

Es de suma importancia tener en cuenta que este tipo de manual y la estructura definida tiene sus bases en micro y pequeñas empresas, que fueron las identificadas dentro de este estudio. En el anexo 15 se presentan los manuales de competencias organizacionales para la Granja Joa y la Avícola Garzan 2.

#### **4.1.3.3 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS EN LAS MIPYMES AVÍCOLAS SELECCIONADAS.**

Una vez finalizado y aprobado el Manual de competencias organizacionales por las dos MIPYMES avícolas, se procedió a realizar la socialización con los directivos y trabajadores, debido a la emergencia sanitaria por la COVID19, la reunión se realizó a través de Zoom Meetings®, en el anexo 16 se presentan las evidencias de la respectiva socialización.

Las sesiones de trabajo se desarrollaron sin ninguna novedad, el autor que hizo las veces expositor desplegó todo el tema planificado, incluso mostró datos de interés para MIPYMES avícolas con la finalidad de mejorar las deficiencias identificadas, relacionadas con competencias organizacionales.

## 4.2 DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar las competencias organizacionales de las MIPYMES de los cantones de Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo y se obtuvo dos documentos como resultados, el primero que fue un plan de mejoramiento de las competencias organizacionales y el segundo que fue el manual de competencias organizacionales, estos documentos fueron diseñados para dos MIPYMES, sin embargo éstas avícolas representan al conglomerado y pueden ser adaptadas para las demás de la zona de estudio.

Entre las cosas que se destacan en el trabajo fue la importancia de la matriz de caracterización que sirvió de base para poder realizar el análisis de cluster k-means, este tipo de muestreo fue ejecutado por Murillo y Vélez (2019), teniendo buenos resultados, el cual fue replicado en la presente investigación, siendo muy importante para poder obtener un representante de cada conglomerado que guardaba características similares y así establecer manuales que se identifiquen con la realidad de las 22 MIPYMES estudiadas.

En el análisis de la información de las MIPYMES, fue evidente ausencia de mujeres en la gerencia de las avícolas, esto es motivo de estudio en nuestro país, aunque varios estudios corroboran las diferencias de género notorias en el sector de explotación agropecuaria, como manifiestan Guadalajara, Poza, Caballer (2009) en su artículo titulado “Diferencias de género en la dirección del sector avícola del sur de Europa”, en donde exponen que son notorias las diferencias por género y que los hombre siguen liderando como directivos de empresas de producción avícola con una participación del 80% aproximadamente.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.3 CONCLUSIONES

- La caracterización de las MIPYMES, se considera un paso importante para poder conocer el ámbito de estudio en donde se está ejecutando la investigación, además de obtenerse datos interesantes, uno de ellos es el hecho que las MIPYMES de la zona guardan características parecidas y se encuentran novedades similares en casi todas, uno de los puntos que sin lugar a dudas resaltó, es que el 68,18% de las avícolas carecen de análisis estratégico y que los hombres ocupan al 100% los puestos directivos.
- La identificación de las competencias organizacionales dio como resultado que las competencias no estaban en el nivel deseado, existiendo brechas significativas en algunas de ellas, como es el caso del empoderamiento en la Avícola Garzán 2 que alcanza el 54% y la adaptabilidad al cambio en la Granja Joa que bordea el 50,77%.
- Luego de identificar el porcentaje de la brecha para cada una de las competencias se procedió a realizar un plan de acción específico que ayude a fortalecer las debilidades identificadas y que todo esto permita generar ventaja competitiva para cada una de las avícolas estudiadas.

#### 4.4 RECOMENDACIONES

- Cuando se realicen estudios de este tipo, es importante caracterizar el objeto de estudio para poder obtener los modelos más cercanos a la realidad empresarial
- Replicar el proceso seguido para la identificación y evaluación de competencias organizacionales con la finalidad de validar su efectividad.
- Que las avícolas apliquen el plan de acción que fue diseñado y socializado con la finalidad de que puedan fortalecer las competencias y disminuir la brecha para la generación de ventaja competitiva de cada una.
- Que se sigan realizando estudios acerca de este tipo de MIPYMES debido a que son generadoras de trabajo y dinamizan la economía de la zona, contribuyendo a la reactivación económica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J., Serrano, M., & Brito, G. (2016). Capacidad emprendedora desde la perspectiva de género. *Revista Opcion*, 138-261.
- Aillon, A. (2015). *Propuesta e implementacion de una proyecto comunitario que se dedicara a la crianza, produccion y comercializacion avicola*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Las 60 Competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos y gestión por competencias*. México: Granica Mexico S.A.
- Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva.
- Armijos, S., Verdezoto, A., & Estrada, L. (2014). Análisis de la avicultura Ecuatoriana. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/743/1/1392.pdf>
- Balcázar Vargas, J. E. (2015). Análisis de casos de los factores potenciales que están incidiendo en el fracaso de las PYMES
- Barrios, G. C. (2006). Consideraciones para una propuesta pedagógica en las áreas de lectura y escritura. *NEXUS COMUNICACIÓN*, 142-157.
- Bernal, C. (2010). Proceso de investigación científica. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/7974>.
- Bravo, C. (2018). Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos Manabí Ecuador. Matanza: Universidad de Matanza.
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., & López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. Scielo.
- Camacho-Avalosa, V., Escalante-Osorio, V., Quispe Pardo, L., & Salazar Garcia, M. D. C. (2015). Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional.
- Campaña, M. (2010). *Repositorio UDLA*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/770/1/UDLA-EC-TIAG-2010-05.pdf>



- Cardozo, E. (2007). La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala. *Revista Copérnico*, 4(6), 23-30.
- Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez, C. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. In *ETS I (UPM), Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning. Simposio efectuado en Ciudad de Panamá, Panamá.*
- Carrasco, N., y Núñez, R. (2014). Conceptos generales del Análisis Económico del Derecho Concursal. Carrasco, Nicolás y Núñez, Raúl (coordinadores): *Presente y Futuro del Derecho Procesal Concursal Chileno. Una revisión desde el Análisis Económico del Derecho.* Santiago: Editorial LegalPublishing, 25-53.
- CEPAL, N. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas.*
- Chiriboga, P. (2015). Evaluación de tres balanceados energéticos-proteicos comerciales y dos aditivos alimenticios en la alimentación de pollos parrilleros. Tumbaco, Pichincha. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3240/1/T-UCE-0004-04.pdf>
- Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes, El.* Ediciones Granica.
- Cojulún, M. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal: estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalahuleu. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Corona, E. (2015). Ejemplos de investigación de campo. Recuperado en: <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-investigacion-de-campo.html>
- Corporación Nacional Financiera. (2017). Ficha sectorial de Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aves-de-Corral.pdf>
- Correa, S. E. C. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98.
- Cruz, C., Jamangape, A., Navarro, A., & Trejo, M. (2018). Tipos de organizaciones. *Grandes Pymes*, 1.
- Cruz, P., & Calderón, G. (2015). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de

confecciones del eje cafetero. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 27-43.

- Cuesta, A. (2011). Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 5.
- De Villegas, J. A. V. D., & Soto, G. A. S. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (abril).
- Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación y educación médica*. 2 (7). p 3. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Dini, M., & Stumpo, G. (Octubre de 2018). MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal.
- Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10, 56-72.
- Figuroa-Vera, T. Y., & Bravo-Santana, V. P. (2020). Pymes de Manabí y su impacto en la generación de empleo. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 567-586.
- Gallegos, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 119, 63-71.
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*.
- García, D. (2018). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MIPYMES SECTOR DISEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6991/1/6131018-2018-II-GE.pdf>
- Godoy, C. 2020. Aprende muestreo por conglomerados para principiantes. Obtenido de: <https://tesisdeceroa100.com/aprende-muestreo-por-conglomerados-para-principiantes/>

- Gómez, E., Navas, D., Aponte, G., Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Colombia. Dyna. 81. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- González, Á. L. (2013). *Método de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Granados Maguiño, M. A. (2013). Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-año 2013.
- Granados, P. (2013). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios.
- Granja, S. (2015). Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/1234567889/1264/1/75865.pdf>
- Guadalajara-Olmeda, N., la Poza-Plaza, D., & Caballer-Tarazona, M. (2009). Diferencias de género en la dirección de las explotaciones agrícolas del sur de Europa. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 6(2), 183-195.
- Guamán Coello, C. A., & Ruiz Salazar, D. A. (2017). *Auditoría integral al Hospital Pediátrico Alfonso Villagomez de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2015* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Guilcamaigua. (Junio de 2019). Recuperado el Julio de 2020, de <http://r08.es/importancia-de-la-investigacion-de-campo/>
- Hall, R. H. (1981). Contemporary organizational theory and higher education: A mismatch. *New Directions for Higher Education*, 1981(35), 41-49.
- Heredia, L. M. C., Escobar, Y. C., & Díaz, Á. J. Á. (2012). Análisis clúster como técnica de análisis exploratorio de registros múltiples en datos meteorológicos. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (11), 11-20.
- Hernández, V. (Junio de 2018). Recuperado el Julio de 2020, de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/02.pdf>
- INEC. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Instituto Espacial Ecuatoriano. (2012). Generación de Geoinformación para la gestión del territorio a Nivel Nacional escala 1:25000. Rocafuerte.
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC). (2010). Manual de Usuario CIU -Clasificación Industrial Internacional Unifrome.

- [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/CPV\\_aplicativos/modulo\\_cpv/CIU4.0.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf).
- Jácome, H., & King, K. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña, mediana empresa del Ecuador.
- Janpaz. (2015). GAD municipal del cantón 24 de mayo. Obtenido de <http://www.24demayo.gob.ec/24mayo/index.php/24-de-mayo/su-historia>
- Jurgenson, J. L. Á. G., Camacho, S. M. (2014). La investigación cualitativa. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2(3).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). Administración una Perspectiva Global Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Marketing. Madrid, España: 10a.ed Prentice Hall
- León, J., y Corozo, D. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A* (tesis de grado). Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. Cengage Learning Editores.
- Llorente, J. (1998). Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?. *Capital Humanos*. p 12-14.
- Lucio, G. (2017). Propuesta de una nueva estructura física organizacional para los comerciantes informales del cantón Jipijapa (tesis de grado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Maita, J. (Marzo de 2016). Recuperado el Julio de 2020, de <https://es.slideshare.net/JosMaita/enfoque-cuantitativo-59914564#:~:text=Enfoque%20Cuantitativo%20Este%20paradigma%20es,de%20comportamiento%20y%20probar%20teor%C3%ADas%E2%80%9D>
- MAK Consultores.(2011). Generación de Ventaja Competitiva. Obtenido de: <http://makconsultores.com.pe/index/ventajacompetitiva.pdf>
- Maldonado, E y Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana Competency based human resource management: a latin american perspective. *Revista Carácter*, 5(1).
- Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 35). CIS.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72
- Mera, A. (2018). Rediseño de modelos de negocios, productos y servicios para mejorar la competitividad en la MIPYMES de la zona 9 del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16851/1/T-UCE-0011-ICF-051.pdf>

- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 21-36.
- Monsalve, D., & Pulido, E. (2015). Impactos financieros en pequeñas y medianas empresas del sector avícola por la aplicación de la sección 34 Activos Biológicos. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2493/Impactos%20financieros%20en%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20del%20sector%20av%C3%ADcola%20por%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). Métodos de investigación. *Compañía multinacional británica de servicios y contenidos educativos. España. Recuperado de: <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvaradometodos-de-investigacion-1ra.pdf>*.
- Murcia, J. 2015. Proyectos Formulación y Criterios de Evaluación.CO. Alfaomega p 35-37.
- Murillo Cedeño, S. P., & Vélez Ganchozo, J. V. (2019). Determinación de las competencias organizacionales de las mipymes agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí (Tesis de Maestría, Calceta: ESPAM MFL).
- Obando, J., Rojas, L. and Zevallos, E. (2008). Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana. 1st ed. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, pp.19-53.
- Ocaña, T. (2013). Modelo de gestión comercial para la empresa licorera rosales y Miño del cantón Antonio Ante (tesis de grado). UNIANDES, Ibarra, Ecuador.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.(2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua*.
- Ortega, J. (2015). Modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización en el área de ventas en la empresa palmeras de los andes del cantón Quinindé, periodo 2015 (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Ortiz, S., del Carmen, E. (2016). Diseño de un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período octubre 2014-octubre 2015 (tesis de pregrado).
- Palacios, E. A. (2017). Diseño de una estrategia para la promoción turística del cantón 24 de Mayo, Provincia de Manabí, a través de las redes sociales (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil).
- Parra, J y Martínez, L. 2013. Manual De Marketing Personal. Tesis. Economía. Universidad ICESI Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas

Mercadeo Internacional y Publicidad. Cali, Colombia. Disponible <http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Marketing%20Personal.pdf>

- Peña Carabalí, E. (2012). Uso de actividades experimentales para recrear conocimiento científico escolar en el aula de clase, en la institución educativa mayor de yumbo. *Maestría en Enseñanza de las Ciencias Exactas y Naturales*.
- Pérez, A. V., Quirós-Morales, D., & León-Sanabria, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en psicología latinoamericana*, 29(1), 62-76.
- Pérez, L. (2014). MiPyMes–Empresa familiar.
- Porter, M. E. P. M. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102.
- Reynoso, C. F. Las teorías de la ventaja competitiva. *Competitividad e internacionalización de la PyME en México*, 29.
- Rodríguez Tigrero, C. E. (2017). Participación ciudadana y organizaciones barriales del cantón Salinas: caso barrio Italiana.
- Rojas Polanco, M. P. (2016). Determinación del perfil de competencias del docente universitario, desde la mirada del académico, en el marco de un modelo orientado al desarrollo de competencias de los estudiantes en la Universidad Santo Tomas (Chile).
- Rojas, P. y Arias, C. (2018). Diseño organizacional para la granja la Teresita. Obtenido en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9830/T658.404%20R741.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, W. (7 de Julio de 2016). Determinación de competencias organizacionales y capacitación en empresas del sector servicios. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/07/determinacion-de-competencias-organizacionales-y-capacitacion-en-empresas-del-sector-servicios/>
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. RIL editores.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). ¿Qué son los códigos CIU? Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciu/>

- Shum, Min. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE-MEFE). (en línea). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe>
- Shum, Min. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFI-MEFI). (en línea). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Solano, G. V., Rodríguez, L. M., Cerpa, W. F., & Trujillo, R. S. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de Gestión. *Revista ADGNOSIS*, 5(5).
- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. LEX, 201-2018.
- Tirado, R. (2015). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 311-340.
- Tokman, V. (2002), De la informalidad a la modernidad, Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo.
- Traver-Martí, J. A., & Ferrández-Berrueco, R. (2016). Construcción y validación de un cuestionario de actitudes hacia la innovación educativa en la universidad. *Perfiles educativos*, 38(151), 86-103.
- Trujillo, L. (2013). Desarrollo de competencias: Alcances y sugerencias. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/desarrollo-de-competencias-alcances-y-sugerencias/>
- Ulloa, M. (2015). La Importancia de la Formación y Desarrollo por Competencias en las Organizaciones en el Mundo Actual. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>
- Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (30), 97-108.
- Vargas, F. (2004). competencias Clave y aprendizaje permanente tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe. Cinterfor, 181
- Vílchez Julon, J. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes y en trabajadores administrativos de la Asociación Educativa Adventista central norte, Lima 2018.
- Villacís Navarrete, D. V. (2016). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de talento humano de Northospital* (Tesis de Grado, PUCE).

# **ANEXOS**



### Anexo 1 Tabla de información de las avícolas

CANTÓN	LOCALIDAD	NOMBRE DE LA GRANJA	ACTIVIDAD	FINALIDAD	# GALPONES
JIPIJAPA	SAN VICENTE	AVICOLA BRYAN	Activa	Ponedoras	2
JIPIJAPA	SITIO LA SUBIDA DEL OBO VIA JIPIJAPA GUAYAS	LUIS FERNANDO	Inactiva	Ponedoras	0
JIPIJAPA	SITIO JOA VIA A PUERTO CAYO	S/N	Inactiva	Engorde	0
JIPIJAPA	COMUNA SAN CAN	AVICOLA CB	Activa	Ponedoras	7
JIPIJAPA	COMUNA JOA	AVICOLA CB	Activa	Engorde	6
JIPIJAPA	COMUNA JOA	GRANJA DE JOA	Activa	Engorde	6
JIPIJAPA	SITIO LOS VERGELES	GRANJA GONZALES	Inactiva	Engorde	5
SANTA ANA	VIA SANTA ANA LODANA SITIO EL NISPERO	S/N	Activa	Engorde	3
SANTA ANA	SITIO CAMINO NUEVO	GRANJA CAMINO NUEVO	Activa	Engorde	2
SANTA ANA	SITIO LAS BALSAS VIA SANTA ANA 24 DE MAYO	AVICOLA JULIET	Activa	Engorde	6
SANTA ANA	SITIO LAS BALSAS VIA SANTA ANA 24 DE MAYA	AVICOLA LAS BALSAS	Activa	Engorde	8
SANTA ANA	SITIO BELDACO	AVISEGMA	Activa	Engorde	8
SANTA ANA	VIA A SANTA ANA PORTOVIEJO EL NISPERO	AVISEGMA	Activa	Engorde	6
SANTA ANA	KM 3 VIA SANTA ANA OLMEDO	AVICOLA MACIAS	Activa	Engorde	4
SANTA ANA	KM 3.5 VIA SANTA ANA OLMEDO	CAÑA MANSA	Inactiva		0
SANTA ANA	SANTA ANA CENTRO POR FABRICA DE BALANCEADO	AVICOLA MACIAS	Activa	Engorde	12
SANTA ANA	LA CUESTA AFUERA	CESAR MOREIRA	Inactiva	Engorde	1
SANTA ANA	MIGUICHO AFUERA POR EL DISPENSARIO DEL IESS	GRANJA LA SEÑORA NILA	Activa	Engorde	1
SANTA ANA	CHAMUCAME AFUERA VIA AL MATE	GRANJA ANITA	Activa	Engorde	3
SANTA ANA	CHAMUCAME ADENTRO VIA AL MATE	AVICOLA MACIAS	Activa	Engorde	3
SANTA ANA	SITIO CAÑA BRABA POR LA ESCUELA	AVICOLA GUSTAVO	Activa	Engorde	4
SANTA ANA	CAÑA MANSA	AVICOLA CAÑA MANSA	Inactiva		0
SANTA ANA	KM 1 VIA SANTA ANA OLMEDO	AVICOLA MACIAS	Activa	Engorde	4
SANTA ANA	SANTA ANA VIA AYACUCHO	S/N	Activa	Engorde	3
SANTA ANA	SITIO FAUSTINO	AVICOLA GARZAN	Activa	Engorde	10
SANTA ANA	SITIO PEMINCHE AFUERA	AVICOLA JULIO ARAGUNDI	Activa	Engorde	2
SANTA ANA	SITIO PEMINCHE	AVICOLA SOLORZANO	Activa	Engorde	12
SANTA ANA	SITIO LA LAGUA	S/N	Inactiva		0

<b>SANTA ANA</b>	SITIO SAUCE	AVICOLA GARZAN 2	Activa	Engorde	12
<b>SANTA ANA</b>	SITIO EL TILLAL	AVICOLA TILLAL	Activa	Engorde	6
<b>24 DE MAYO</b>	SITI MILAFLORES	GRANJA EL OLIMPO	Inactiva		0
<b>24 DE MAYO</b>	SITIO CORRAL DE TIERRA VIA SUCRE LODANA	GRANJA DIVINO NIÑO	Activa	Engorde	1

## Anexo 2 Entrevista semiestructurada

Guía de entrevista a los Gerentes de las avícolas de los Cantones:  
Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo recolectar la información pertinente a cada avícola, con la finalidad de construir la matriz de caracterización.

**Nombre del Entrevistado:**

---

**Nombre de la MIPYME avícola:**

---

### 1. DATOS DEL GERENTE

1.1. ¿Usted es dueño de la Avícola?

Sí

No

Si la respuesta es no indique su relación con la empresa

---

1.2. Género

Femenino

Masculino

1.3. ¿Cuál es su nivel académico?

Primaria

Secundaria

Tercer Nivel

Si la respuesta es tercer nivel indicar el título q obtuvo:

---

1.4. ¿Cuántos años de experiencia tiene como gerente?

---

### 2. DATOS DE LA EMPRESA

2.1. ¿Cuántos años de servicio tiene la avícola que usted dirige?

---

2.2. ¿Cuántos trabajadores hay en la avícola?

Total			
Femenino			
Masulino			

2.3. ¿Cómo calificaría al producto ofertado en la avícola?

Materia Prima

Semj terminado

Producto final

### 3. DATOS DE LOS EMPLEADOS

3.1. Enmarque el número de trabajadores correspondientes a cada edad según los rangos que se presentan.

18-28 años: \_\_\_\_\_

29-39 años: \_\_\_\_\_

Más de 40 años: \_\_\_\_\_

3.2. ¿Cuántos años de servicio tiene el personal de la empresa? Enmarque el número de trabajadores correspondiente a cada rango.

Menos de 5 años: \_\_\_\_\_

Entre 6 a 10 años: \_\_\_\_\_

Más de 10 años \_\_\_\_\_

3.3. ¿Cuál es el nivel académico de sus trabajadores? Enmarque el número de trabajadores correspondientes a cada rango.

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

Tercer Nivel \_\_\_\_\_

4. **DATOS ESTRATÉGICOS**

4.1. Indique que con que elementos estratégicos cuenta la MIPYME que usted dirige

Visión \_\_\_\_\_

Misión \_\_\_\_\_

Valores \_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

Comentarios adicionales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.2. Indique la jerarquía organizacional que se maneja en la MIPYME avícola que usted dirige

Nivel directivo

Nivel intermedio

Nivel operacional

Nivel apoyo

5. **DATOS DE INTERES**

## Anexo 3 Matriz de caracterización

MIPYMES	ESTADO	CANTÓN	INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																			
			AÑOS DE SERVICIO	PUESTOS DE TRABAJO			ANÁLISIS ESTRATÉGICO				CARTERA DE PRODUCTOS			ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO		JERARQUÍA ORGANIZACIONAL						
				1 A 5	6 A 10	MÁS DE 10	VISIÓN	MISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	MATERIA PRIMA	PROD SEMI TERMINADO	PRODUCTO FINAL	ENGORDE	PONEDORA	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL OPERACIONAL	NIVEL APOYO			
AVICOLA BRYAN	Activo	JIPILAIPA	25	X	0	0	X	X	0	0	0	0	X	X	X	0	X	0	X	X	0	
AVICOLA CV	Activo	JIPILAIPA	20	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	X	0	X	0	X	X	0	
AVICOLA CV	Activo	JIPILAIPA	20	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	X	X	0	0	X	X	0	
GRANJA DE JOA	Activo	JIPILAIPA	40	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	X	0	0	X	X	0	
GRANJA CAMINO NUEVO	Activo	SANTA ANA	10	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	X	X	X	
AVICOLA JULIET	Activo	SANTA ANA	8	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	X	X	X	
AVICOLA LAS BALSAS	Activo	SANTA ANA	12	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	
AVISEGMA	Activo	SANTA ANA	15	0	0	X	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	
AVISEGMA	Activo	SANTA ANA	10	0	0	X	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	X	X	X	
AVICOLA MACIAS	Activo	SANTA ANA	15	0	0	X	X	X	0	0	0	0	X	0	X	X	0	0	0	X	X	0
AVICOLA MACIAS	Activo	SANTA ANA	12	0	X	0	X	X	0	0	0	0	X	0	X	X	0	0	0	X	X	0
GRANJA LA SEÑORA NILA	Activo	SANTA ANA	12	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	
GRANJA AMITA	Activo	SANTA ANA	14	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	
AVICOLA MACIAS	Activo	SANTA ANA	12	0	X	0	X	X	0	0	0	0	X	0	X	X	0	0	0	X	X	0
AVICOLA GUSTAVO	Activo	SANTA ANA	10	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	
AVICOLA MACIAS	Activo	SANTA ANA	12	0	X	0	X	X	0	0	0	0	X	0	X	X	0	0	0	X	0	
AVICOLA GARZAN	Activo	SANTA ANA	30	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X
AVICOLA JEJEO ABAGUNDI	Activo	SANTA ANA	8	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	X
AVICOLA SOLDIZANO	Activo	SANTA ANA	10	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	X
AVICOLA GARZAN 2	Activo	SANTA ANA	30	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X
AVICOLA TILLAL	Activo	SANTA ANA	20	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	X
GRANJA DIVINO NIÑO	Activo	24 DE MAYO	13	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0	0	X	X

MIPYMES	INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS													
	CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA MIPYME			NIVEL ACADÉMICO			ZONA	
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	18-28	29-39	MÁS DE 40	0-5	6-10	MÁS DE 10	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA
AVICOLA BRYAN	2	1	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3
AVICOLA CV	6	4	10	0	10	0	0	10	0	0	10	0	10	0
AVICOLA CV	6	4	10	0	10	0	0	10	0	0	10	0	10	0
GRANJA DE JOA	12	3	15	0	15	0	15	0	0	0	14	0	15	0
GRANJA CAMINO NUEVO	6	2	8	0	8	0	0	8	0	0	8	0	8	0
AVICOLA JULIET	5	1	6	6	0	0	6	0	0	0	6	0	6	0
AVICOLA LAS BALSAS	3	4	7	0	4	3	3	4	0	0	7	0	7	0
AVISEGMA	10	2	12	6	5	1	7	0	5	0	12	0	12	0
AVISEGMA	8	4	12	0	12	0	0	12	0	0	12	0	12	0
AVICOLA MACIAS	20	6	26	5	20	1	6	10	10	0	20	6	20	6
AVICOLA MACIAS	10	3	13	0	11	2	0	5	8	0	10	3	8	5
GRANJA LA SEÑORA NILA	6	3	9	2	4	3	0	9	0	0	9	0	9	0
GRANJA ANITA	5	4	9	9	0	0	5	3	1	0	9	0	9	0
AVICOLA MACIAS	10	2	12	0	12	0	1	6	5	0	10	2	5	7
AVICOLA GUSTAVO	2	0	2	0	2	0	0	2	0	1	1	0	2	0
AVICOLA MACIAS	10	4	14	0	12	2	0	5	9	0	10	4	10	4
AVICOLA GARZAN	15	0	15	3	12	0	0	0	15	1	14	0	15	0
AVÍCOLA JULIO ARAGUNDI	1	1	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0
AVICOLA SOLORZANO	8	0	8	0	8	0	0	8	0		8	0	8	0
AVICOLA GARZAN 2	6	0	6	0	6	0	0	0	6	1	5	0	6	0
AVICOLA TILLAL	5	0	5	0	5	0	0	0	5	1	4	0	5	0
GRANJA DIVINO NIÑO	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0

MIPYMES	INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE										
	GERENTE			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		AÑOS DE EXPERIENCIA		
	DUEÑO	ENGARGADO	GÉNERO	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA	1-5	6-10	MÁS DE 10
AVICOLA BRYAN	0	X	H	0	X	0	0	X	0	0	X
AVICOLA CV	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA CV	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
GRANJA DE JOA	X	0	H	0	X	0	X	0	0	0	X
GRANJA CAMINO NUEVO	0	X	H	0	X	0	X	0	X	0	0
AVICOLA JULIET	0	X	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA LAS BALSAS	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVISEGMA	0	X	H	0	X	0	0	X	X	0	0
AVISEGMA	0	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA MACIAS	X	0	H	0	X	0	0	X	0	0	X
AVICOLA MACIAS	X	0	H	0	0	X	0	X	0	0	X
GRANJA LA SEÑORA NILA	0	X	H	0	X	0	X	0	0	X	0
GRANJA ANITA	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA MACIAS	X	0	H	0	X	0	X	0	0	0	X
AVICOLA GUSTAVO	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA MACIAS	X	0	H	0	X	0	X	0	0	0	X
AVICOLA GARZAN	0	X	H	0	X	0	X	0	0	0	X
AVÍCOLA JULIO ARAGUNDI	X	0	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA SOLORZANO	0	X	H	0	X	0	X	0	0	X	0
AVICOLA GARZAN 2	0	X	H	0	0	X	X	0	0	0	X
AVICOLA TILLAL	0	X	H	0	X	0	X	0	0	0	X
GRANJA DIVINO NIÑO	X	0	H	0	0	X	0	X	0	X	0

## Anexo 4 Evidencias de contacto con las MIPYMES para aplicar entrevista a los gerentes



Envío de entrevista a través de whatsapp



Envío de entrevista a través de correo electrónico



### Anexo 5 Análisis de Cluster

Es considerado un método aglomerativo, se parte del análisis de casos individuales y se van agrupando en función de la similitud. Antes de poder aplicar este método fue necesario determinar el número de K (clúster) en el que se querían que se clasifiquen los datos de entrada, para este caso se estableció K=2.

Variable	Clúster	
	1	2
AÑOS DE SERVICIO	15	28
VISIÓN	0	1
ESTADO	1	1
CANTON	2	2
PUESTOS DE TRABAJO	2	2
MISIÓN	0	1
VALORES	0	0
OBJETIVOS	0	0
ESTRATÉGICO	1	2
MATERIA PRIMA	1	1
ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0	1
PRODUCTO FINAL	0	1
ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO	2	2
NIVEL DIRECTIVO	0	0
NIVEL INTERMEDIO	1	1
NIVEL OPERACIONAL	1	1
NIVEL APOYO	0	0
HOMBRES	6	16
MUJERES	2	3
TOTAL EMPLEADOS	8	19
18-28	1	3
29-39	6	16
MÁS DE 40	1	0
TOTAL	8	19
0-5	1	7
6-10	4	3
MÁS DE 10	2	8
PRIMARIA	0	0
SECUNDARIA	7	16
SUPERIOR	1	2
RURAL	7	17
URBANA	1	2

GERENTE	2	2
GÉNERO	1	1
NIVEL ACADÉMICO	1	1
ZONA	2	2

Fuente: Datos generados a través de IBM SPSS

En lo que respecta a la tabla anterior, mediante el método k-medias se utilizaron todas las variables con la que se ha estado trabajando y que contienen la información de cada una de las avícolas, el método ha procedido a clasificar en dos grupos para cada una de las variables estudiadas.

Iteración	Cambiar en centros de clústeres	
	1	2
1	15,820	20,773
2	,847	5,642
3	,000	,000

Como se observa en la anteriores, en donde se presenta el centro de clústeres iniciales se refleja homogeneidad debido a que no hay cambio. La convergencia conseguida debido a que no hay ningún cambio en los centros de clústeres o un cambio pequeño. El cambio de la coordenada máxima absoluta para cualquier centro es ,000. La iteración actual es 3. La distancia mínimo entre los centros iniciales es 54,991. Por consiguiente, se puede verificar que en la iteración 1 arroja los resultados de 15,820 para el centro 1 y 20,773 para el centro 2; este resultado cambia en la iteración 2 y en la tercera iteración da el resultado de cero lo que significa que el proceso ha terminado.

Número del caso	MIPYMES	Clúster	Distancia
1	AVICOLA BRYAN	1	16,478
2	AVICOLA CV	1	10,906
3	AVICOLA CV	1	10,870
4	GRANJA DE JOA	2	18,628
5	GRANJA CAMINO NUEVO	1	6,821
6	AVICOLA JULIET	1	12,781
7	AVICOLA LAS BALSAS	1	6,415
8	AVISEGMA	1	13,958
9	AVISEGMA	1	14,557
10	AVICOLA MACIAS	2	21,166
11	AVICOLA MACIAS	1	13,302
12	GRANJA LA SEÑORA NILA	1	7,359
13	GRANJA ANITA	1	11,571

14	AVICOLA MACIAS	1	12,572
15	AVICOLA GUSTAVO	1	14,296
16	AVICOLA MACIAS	1	15,238
17	AVICOLA GARZAN	2	13,304
	AVÍCOLA JULIO ARAGUNDI	1	16,374
19	AVICOLA SOLORZANO	1	7,420
20	AVICOLA GARZAN 2	1	17,596
21	AVICOLA TILLAL	1	10,318
22	GRANJA DIVINO NIÑO	1	13,334

Fuente: Datos generados a través de IBM SPSS

Como se puede observar en la tabla, el análisis clasifica en dos clústeres y presenta a que clúster pertenece cada avícola, se puede resumir a continuación que las avícolas se dividen en 2 clúster, la distancia más alta del clúster 1 es de 17.596 perteneciente a Avícola Garzan 2 y la más alta del clúster 2 es de 18,628 de la Granja Joa.

Centros de clústeres finales		
Variable	Clúster	
	1	2
AÑOS DE SERVICIO	14	28
ESTADO	1	1
CANTÓN	2	2
PUESTOS DE TRABAJO	2	2
VISIÓN	0	1
MISIÓN	0	1
VALORES	0	0
OBJETIVOS	0	0
MATERIA PRIMA	1	1
PRODUCTO FINAL	0	1
ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO	2	2
NIVEL DIRECTIVO	0	0
NIVEL INTERMEDIO	1	1
NIVEL OPERACIONAL	1	1
NIVEL APOYO	1	0
HOMBRES	6	16
MUJERES	2	3
TOTAL EMPLEADOS	8	19
18-28	1	3
29-39	6	16
MÁS DE 40	1	0
TOTAL	8	19
0-5	1	7

6-10	5	3
MÁS DE 10	2	8
PRIMARIA	0	0
SECUNDARIA	7	16
SUPERIOR	0	2
1. RURAL	7	17
URBANA	1	2
GERENTE	1	2
GÉNERO	1	1
NIVEL ACADÉMICO	1	1
ZONA	2	2
AÑOS DE EXPERIENCIA	1	2
Aproximadamente 20% de los casos (SAMPLE)	0	0
Clasificación Años de Servicio	1	2

**Fuente:** Datos generados a través de IBM SPSS

En la tabla Centro de clústeres finales, se se puede observar el reordenamiento de las variables y la asignación de cada grupo y se evidencia la homogeneidad que tiene una en relación a otra.

Distancias entre centros de clústeres finales

<b>Clúster</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
1		29,569
2	29,569	

**Fuente:** Datos generados a través de IBM SPSS

Número de casos en cada clúster

<b>Clúster</b>	<b>1</b>	<b>19,000</b>
	<b>2</b>	<b>3,000</b>
Válidos		22,000
Perdidos		,000

**Fuente:** Datos generados a través de IBM SPSS

En relación a la tablas anteriores, se constata que de las 22 MIPYMES estudiadas y caracterizadas, el 86% (19 avícolas) pertenecen al clúster 1 y el 14% (3 avícolas) se enmarcaron según sus características en el clúster 2. Con la finalidad de seleccionar la muestra representativa, se tomará en cuenta la mayor distancia de afinidad de cada clúster.

## Anexo 6 Solicitud de colaboración a experto

Portoviejo, 10 de diciembre de 2020

Ing. Karen Vásquez Alcívar  
Técnico Supervisor de Compras Públicas EPAM Manta

Reciba un cordial saludo. –

Siendo conocedor de su amplia experiencia en el campo del manejo de recursos humanos y su experiencia previa en el sector avícola, me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida que colabore en calidad de Experta para el trabajo investigativo denominado: **"DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGNIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES JIPIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO"**, previo a la obtención del Título de Magister de Administración de Empresas, mención Gestión de Pequeñas y Mediana Empresas Agroproductivas de la ESPAM MFL.

Es necesario mencionar que la ayuda proporcionada se realizará en varias etapas, en esta parte se requiere que se complete la **Ficha de Perfil de Experto** (la cual se adjunta a este documento) para determinar su idoneidad con el tema investigado.

Esperando que mi solicitud sea aceptada de la mejor manera, me despido

Atentamente,

Rogger Eduardo Paz Álava  
**MAESTRANTE MAE ESPAM MFL**

### Anexo 7 Ficha de perfil de experto

PERFIL DE EXPERTOS											
NOMBRES Y APELLIDOS:						E-MAIL PERSONAL:					
NIVEL ACADÉMICO:						TELÉFONO PERSONAL:					
OCUPACIÓN ACTUAL:						DIRECCIÓN DOMICILIARIA:					
LUGAR DE TRABAJO ACTUAL:						PROFESIÓN:					
DIRECCIÓN:						ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:					
AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL:						AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:					
EMAIL INSTITUCIONAL:											
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS											
INDICACIONES: Marque con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos o información que tienen sobre siguientes ítems:											
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Administración de empresas											
Gestión de talento humano											
Planificación estratégica											
Comportamiento Organizacional (CO)											
Competencias generales											
Sector Agroproductivas avícolas											
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN											
INDICACIONES: MARQUEN CON UNA X, EL NIVEL DE ARGUMENTACIÓN DEL TEMA INVESTIGADO											
Calificación								ALTO	MEDIO	ALTO	
Análisis teóricos realizados por usted											
Su experiencia obtenida											
Su conocimiento sobre la gestión de recursos humanos											
Su conocimiento en competencias organizacionales											
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas											
Su intuición											
FIRMAS											
Roger Eduardo Paz Álava											

**Anexo 8 instrumento para la selección de competencias organizacionales**  
**RONDA DE EXPERTOS**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** Califique según las escala de 1 al 5 la importancia que tiene cada competencia organizacional escogida para las MIPYMES AGROPRODUCTIVAS del sector avícola. Su opinión es importante para el correcto desenvolvimiento de este trabajo investigativo.

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

N°	COMPETENCIAS ESCENCIALES	1	2	3	4	5
1	Compromiso					
2	Ética					
3	Prudencia					
4	Justicia					
5	Fortaleza					
6	Orientación al cliente					
7	Orientación de resultados					
8	Calidad del trabajo					
9	Sencillez					
10	Adaptabilidad al cambio					
11	Temple					
12	Perseverancia					
13	Integridad					
14	Iniciativa					
15	Innovación					
16	Flexibilidad					
17	Empowerment					
18	Autocontrol					
19	Desarrollo de las personas					
20	Conciencia organizacional					

## **DEFINICIONES**

A continuación le presentamos una lista de definiciones de las Competencias Organizacionales de acuerdo al diccionario de Marta Alles.

### **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.

### **Ética**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende

### **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

### **Justicia**

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo

### **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 valientes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como tímido.

### **Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

### **Orientación de resultados**

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

### **Calidad del trabajo**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.

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

### **Sencillez**

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo, los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

### **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

### **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

### **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

### **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

### **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

### **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.

### **Empoderamiento**

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.

Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### **Autocontrol**

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés

### **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.

### **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 Ficha del Experto para la corrección del instrumento de evaluación de competencias

Nombre de experto \_\_\_\_\_

***Este instrumento tiene como objetivo evaluar el nivel de desarrollo de la competencia esencial que poseen los trabajadores de las MIPYMES, para lo cual se solicita su colaboración en esta ronda número tres y en donde es necesario que realice las correcciones pertinentes al instrumento, en la parte inferior se ha ubicado una tabla en donde puede realiza correcciones, agregar observaciones a cada indicador, si fuera necesario, y en las columnas si o no son para seleccionar el indicador es pertinente para la medición de la competencia de manera puntual.***

COMPETENCIA	Nº	INDICADOR	COMENTARIOS	SI	NO
Adaptabilidad al cambio	1	Tengo disposición para adaptarme a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.			
	2	Incorporo con entusiasmo ideas o criterios de otras personas			
	3	Manejo adecuadamente los tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio			
	4	Motivo y ayudo a otros compañeros para que aprendan algo nuevo o se adapten a situaciones cambiantes			
Autocontrol	1	Reacciono positivamente ante los problemas cotidianos, evito roces y oposiciones			
	2	Consulto cuando tengo dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista			
	3	Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre mi nivel de rendimiento			
	4	Me esfuerzo por contrarrestar mi bajo rendimiento eventual, pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándome de mis compañeros			
Calidad del trabajo	1	He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización			
	2	Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía			
	3	Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna			
	4	Presto ayuda a otras áreas de la empresa			
	5	Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado			
Desarrollo de las personas	1	Estimulo a las personas a desarrollar sus capacidades			

	2	Soy optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hago comentarios positivos en este sentido			
	3	Brindo consejo o ayuda si se me solicita			
	4	No obstaculizo los deseos de la gente de capacitarse			
	5	Difunde entre el personal la información que se me remite			
Empoderamiento	1	Comparto las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo			
	2	Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual laboro			
	3	La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores			
	4	La empresa reconoce sus potencialidades			
	5	La empresa incentiva el trabajo en grupo			
	6	Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad			
Iniciativa	1	Abordo oportunidades o problemas del momento			
	2	Reconozco las oportunidades que se presentan y, o bien actúo para materializarlas, o bien me enfrento inmediatamente con los problemas			
	3	Implemento las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia			
	4	Aprovecho cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se me consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas			
Integridad	1	Soy abierto y honesto en las relaciones laborales			
	2	Reconozco mis errores o sentimientos negativos			
	3	Expreso claramente lo que pienso, sin ser ofensivo u opositor			
	4	En situaciones complejas, derivo la resolución a mi superior			
	5	Genero vínculos de confianza en mi ámbito más cercano y cotidiano de trabajo			
Orientación al cliente	1	Estoy al tanto de las necesidades de los clientes			
	2	He tenido sensación de impaciencia o frustración tratando a los clientes			
	3	He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción del cliente			
	4	Atiendo a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se me planteen			

	5	Soy paciente y tolerante con mis clientes internos y externos, aún en situaciones complejas			
	6	Comprendo que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia			
Prudencia	1	Actúo con sensatez y moderación en todos los actos en el día a día laboral			
	2	Se discernir lo bueno y lo malo en la empresa, para el personal o para sí mismo			
	3	Tomo decisiones considerando los riesgos inherentes			
Temple	1	Reviso con autocrítica pero le cuesta abrirse al respecto			
	2	Implemento tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que me brinda un superior			
	3	Hago comentarios y brindo ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores			
	4	Circunstancialmente utilizo experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.			
	5	Rehago mis tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a "lo esperado".			
	6	Actúo ante los problemas cotidianos con sentido común, moderación y sensatez			

### Anexo 10 Coeficiente de Concordancia

COMPETENCIA	N°	INDICADOR	Vn	Vp	Vt	Cc	Validación	Observación
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	1	Tengo disposición para adaptarme a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	2	Incorporo con entusiasmo ideas o criterios de otras personas	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	3	Manejo adecuadamente los tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	4	Motivo y ayudo a otros compañeros para que aprendan algo nuevo o se adapten a situaciones cambiantes	6	3	9	33,33	Baja Concordancia	Rechazado
<b>Autocontrol</b>	1	Reacciono positivamente ante los problemas cotidianos, evito roces y oposiciones	5	4	9	44,44	Baja Concordancia	Rechazado
	2	Consulto cuando tengo dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	3	Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre mi nivel de rendimiento	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
	4	Me esfuerzo por contrarrestar mi bajo rendimiento eventual, pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándome de mis compañeros	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
<b>Calidad del trabajo</b>	1	He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	2	Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía	9	0	9	0,00	Baja Concordancia	Rechazado
	3	Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado



	4	Presto ayuda a otras áreas de la empresa	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado
	5	Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
<b>Desarrollo de las personas</b>	1	Estimulo a las personas a desarrollar sus capacidades	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado
	2	Soy optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hago comentarios positivos en este sentido	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado
	3	Brindo consejo o ayuda si se me solicita	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado
	4	No obstaculizo los deseos de la gente de capacitarse	5	4	9	44,44	Baja Concordancia	Rechazado
	5	Difunde entre el personal la información que se me remite	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
<b>Empoderamiento</b>	1	Comparto las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo	4	5	9	55,56	Baja Concordancia	Rechazado
	2	Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual laboro	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
	3	La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado
	4	La empresa reconoce sus potencialidades	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
	5	La empresa incentiva el trabajo en grupo	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado
	6	Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
<b>Iniciativa</b>	1	Abordo oportunidades o problemas del momento	6	3	9	33,33	Baja Concordancia	Rechazado
	2	Reconozco las oportunidades que se presentan y, o bien actúo para materializarlas, o bien me enfrento inmediatamente con los problemas	0	9	9	100,00	Alta concordancia	Aceptado
	3	Implemento las propuestas sugeridas	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado

		por pares o superiores con celeridad y eficiencia							
		4 Aprovecho cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se me consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
<b>Integridad</b>	1	Soy abierto y honesto en las relaciones laborales	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
	2	Reconozco mis errores o sentimientos negativos	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	3	Expreso claramente lo que pienso, sin ser ofensivo u opositorista	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	4	En situaciones complejas, derivó la resolución a mi superior	8	1	9	11,11	Baja Concordancia	Rechazado	
	5	Genero vínculos de confianza en mi ámbito más cercano y cotidiano de trabajo	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
<b>Orientación al cliente</b>	1	Estoy al tanto de las necesidades de los clientes	8	1	9	11,11	Baja Concordancia	Rechazado	
	2	He tenido sensación de impaciencia o frustración tratando a los clientes	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
	3	He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción del cliente	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	4	Atiendo a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se me planteen	6	3	9	33,33	Baja Concordancia	Rechazado	
	5	Soy paciente y tolerante con mis clientes internos y externos, aún en situaciones complejas	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	6	Comprendo que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
<b>Prudencia</b>	1	Actúo con sensatez y moderación en todos	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	

---

		los actos en el día a día laboral							
	2	Se discernir lo bueno y lo malo en la empresa, para el personal o para sí mismo	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
	3	Tomo decisiones considerando los riesgos inherentes	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
<b>Temple</b>	1	Reviso con autocritica pero le cuesta abrirse al respecto	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	2	Implemento tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que me brinda un superior	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	3	Hago comentarios y brindo ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
	4	Circunstancialmente utilizo experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.	1	8	9	88,89	Alta concordancia	Aceptado	
	5	Rehago mis tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a 'lo esperado'.	2	7	9	77,78	Alta concordancia	Aceptado	
	6	Actúo ante los problemas cotidianos con sentido común, moderación y sensatez	6	3	9	33,33	Baja Concordancia	Rechazado	

---

## Anexo 11 Instrumento de evaluación de competencias final

**Objetivo:** este instrumento tiene la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales de la avícola <Nombre de avícola>, este proceso será un aporte para la gestión del talento humano en la institución, por eso, es necesario ser analíticos en la asignación de las valoraciones, marque la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

COMPETENCIA	N°	INDICADOR	1	2	3	4	5
Adaptabilidad al cambio	1	Tengo disposición para adaptarme a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.					
	2	Incorporo con entusiasmo ideas o criterios de otras personas					
	3	Manejo adecuadamente los tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio					
Autocontrol	1	Consulto cuando tengo dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista					
	2	Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre mi nivel de rendimiento					
	3	Me esfuerzo por contrarrestar mi bajo rendimiento eventual, pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándome de mis compañeros					
Calidad del trabajo	1	He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización					
	2	Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna					
	3	Presto ayuda a otras áreas de la empresa					
	4	Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado					
Desarrollo de las personas	1	Estimulo a las personas a desarrollar sus capacidades					
	2	Soy optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hago comentarios positivos en este sentido					
	3	Brindo consejo o ayuda si se me solicita					
	4	Difunde entre el personal la información que se me remite					
Empoderamiento	1	Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual laboro					
	2	La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores					
	3	La empresa reconoce sus potencialidades					
	4	La empresa incentiva el trabajo en grupo					
	5	Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad					
	1	Reconozco las oportunidades que se presentan y, o bien actúo para materializarlas, o bien me enfrento inmediatamente con los problemas					
	2	Implemento las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia					

	3	Aprovecho cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se me consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas					
Integridad	1	Soy abierto y honesto en las relaciones laborales					
	2	Reconozco mis errores o sentimientos negativos					
	3	Expreso claramente lo que pienso, sin ser ofensivo u opositorista					
	4	Genero vínculos de confianza en mi ámbito más cercano y cotidiano de trabajo					
Orientación al cliente	1	He tenido paciencia en circunstancias frustrantes tratando a los clientes					
	2	He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción del cliente					
	3	Soy paciente y tolerante con mis clientes internos y externos, aún en situaciones complejas					
	4	Comprendo que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia					
Prudencia	1	Actúo con sensatez y moderación en todos los actos en el día a día laboral					
	2	Se discernir lo bueno y lo malo en la empresa, para el personal o para sí mismo					
	3	Tomo decisiones considerando los riesgos inherentes					
Temple	1	Reviso con autocrítica pero le cuesta abrirse al respecto					
	2	Implemento tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que me brinda un superior					
	3	Hago comentarios y brindo ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores					
	4	Circunstancialmente utilizo experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.					
	5	Rehago mis tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a 'lo esperado'.					

## Anexo 12 Solicitud para evaluar las competencias organizacionales en las MIPYMES objeto de estudio

### Solicitud de aplicación de encuesta

[vic\\_cedeño\\_1968@hotmail.com](mailto:vic_cedeño_1968@hotmail.com)

### Solicitud de aplicación de encuesta

Reciba un cordial saludo:

Como es de su conocimiento, me encuentro realizado un trabajo investigativo relacionado a las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona denominado: **“DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGNIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES JIJIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO”**, previo a la obtención del Título de Magister de Administración de Empresas, mención Gestión de Pequeñas y Mediana Empresas Agroproductivas de la ESPAM MFL.

Para lograr el objetivo es necesario realizar una encuesta a sus trabajadores, la cual permitirá evaluar el grado de desarrollo de las competencias organizacionales en la avícola que acertadamente dirige.

Esperando su respuesta positiva me despido

Atentamente

Rogger Eduardo Paz Álava



### Solicitud de aplicación de encuesta



**ROGGER EDUARDO PAZ ALAVA** [rogger\\_paz@esbam.edu.ec](mailto:rogger_paz@esbam.edu.ec)  
para vic\_cedeño\_1968

mié, 23 de dic. de 2020 14:28

Reciba un cordial saludo:

Como es de su conocimiento, me encuentro realizado un trabajo investigativo relacionado a las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona denominado: **“DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LAS AVÍCOLAS EN LOS CANTONES JIJIJAPA, SANTA ANA Y 24 DE MAYO”**, previo a la obtención del Título de Magister de Administración de Empresas, mención Gestión de Pequeñas y Mediana Empresas Agroproductivas de la ESPAM MFL.

Para lograr el objetivo es necesario realizar una encuesta a sus trabajadores, la cual permitirá evaluar el grado de desarrollo de las competencias organizacionales en la avícola que acertadamente dirige.

Esperando su respuesta positiva me despido

Atentamente

Rogger Eduardo Paz Álava

Responder

Reenviar

## Anexo 13 Envío de correo con instrumento de evaluación a las avícolas

---

**ROGGER EDUARDO PAZ ALAVA**

para vic\_cedeño\_1968 →

mar, 12 ene, 15:43

Reciba un cordial saludo  
En atención a su respuesta positiva, me sirvo a adjuntar las encuestas que se deberán aplica al personal que acertadamente dirige. Si tiene alguna inquietud no dude en comunicarse conmigo.  
Saludos cordiales  
Rogger Eduardo Paz Álava

\*\*\*

---

**Instrumento de eva...**

Responder

Reenviar

## **Anexo 14 Propuesta de estrategia basada en las competencias organizacionales**





## PLAN DE MEJORAS VERSIÓN 1

### AVÍCOLA GARZÁN

---

Correo electrónico:

avicolagarzan@hotmail.com

Tel.: 052-630456

Sana Ana, Ayacucho, Sitio Sauce

## TABLA DE CONTENIDO

PLAN DE MEJORAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	3
INTRODUCCIÓN _____	3
OBJETIVOS _____	3
OBJETIVO GENERAL _____	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	3
ALCANCE _____	3
MODELO DE COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE CONTINUO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS _____	3
INDUCCIÓN _____	4
ACTUALIZACIÓN _____	4
PLAN DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	4
INDUCCIÓN _____	4
ACTUALIZACIÓN _____	6
BRECHAS DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES _____	7
ESTRATEGIA PARA DISMINUIR BRECHA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	1

## PLAN DE MEJORAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

### INTRODUCCIÓN

El presente documento es un plan de mejoras institucional para fortalecer las competencias organizacionales en los trabajadores de la Avícola Garzán 2, en respuesta al estudio de competencias que se realizó previamente en la MIPYME.

### OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Orientar el aprendizaje por competencia para desarrollar, actualizar y especializar a los trabajadores para el logro de los objetivos empresariales.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar a los trabajadores y determinar el nivel de desarrollo de las competencias
- Establecer la metodología de aprendizaje requerido
- Fortalecer el nivel de las competencias de manera institucional

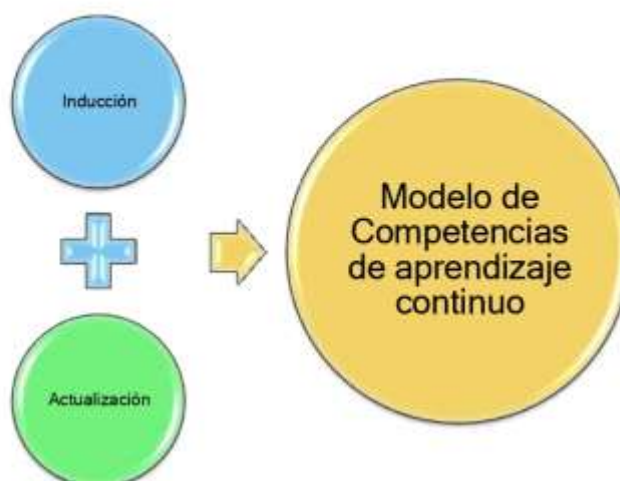
### ALCANCE

El presente documento tendrá afectación sobre el personal contratado ocasionalmente y permanentemente en la Avícola Garzán 2.

### MODELO DE COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE CONTINUO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS

Se realizará un trabajo basado en tres niveles como se observa en el siguiente gráfico:





## INDUCCIÓN

Orientado a los trabajadores nuevos y corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los que ingresan a la avícola y se requiere fortalecer competencias que le permitirán desempeñar el cargo de mejor manera.

## ACTUALIZACIÓN

Este tipo de plan para el desarrollo de las competencias de está orientado para los trabajadores que ya han adquirido mayor conocimiento y experiencia en el puesto y es necesario mantenerse actualizado para continuar desarrollándose y perfeccionando el desempeño.

### PLAN DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

## INDUCCIÓN

#### Objetivo:

Incorporar a los nuevos trabajadores en el puesto de trabajo correspondiente.

#### Definición:

Este plan tiene como base orientar, ubicar y supervisar al trabajador que ha ingresado a la avícola para transmitirle toda la información necesaria para el cargo a ejercer.

#### Alcance:

La orientación se dará a las siguientes personas:



- Trabajadores nuevos
- Trabajadores que cambian de área

*Temas a abordar:*

En este proceso de capacitación se abordarán temas relacionados con las competencias organizacionales y la avícola en general, en la siguiente tabla se detalla el contenido del programa para los trabajadores del plan de inducción.

<b>Competencias Organizacionales</b>	Este tópico tiene el objetivo de promover en los nuevos trabajadores la aplicación de las competencias organizacionales que se han catalogado como básicas en el quehacer diario de la MIPYME.
<b>Competencias específicas</b>	Es necesario transmitir a los trabajadores las competencias específicas del puesto que van a ejercer dentro de la MIPYME.
<b>Avícola Garzán 2</b>	Conocer y comprender el contexto, historio y razón de ser de la avícola para poder lograr el empoderamiento con la empresa que los recibe.
<b>Procesos Internos</b>	Dar a conocer los procesos internos que se manejan dentro de la MIPYME.
<b>Capacidades específicas</b>	Informar acerca de las funciones del puesto y las capacidades con las que debe contar el trabajador para ejercer el cargo.

*Evaluación de las competencias:*

Es necesario evaluar el programa de inducción para reconocer el nivel de absorción de los conocimientos transmitidos, ésta evaluación será realizada cuando se termine la capacitación, a la vez se deberán evaluar las competencias organizacionales para ubicarlos dentro de las escalas establecidas, y según esto se puede aprobar o alargar el periodo de prueba. La función de ese plan de inducción es que el nuevo trabajador se adapte más rápido y tenga conocimiento de todos los aspectos de la MIPYME.



## ACTUALIZACIÓN

### Objetivo:

Desarrollar y mantener las competencias de los trabajadores ajustadas a las necesidades empresariales, con la finalidad de disminuir la brecha y generar ventaja competitiva.

### Definición:

Consiste en un plan de actualización de los trabajadores enfocados en las destrezas que deben tener y las competencias que deben desarrollar para realizar sus actividades diarias de mejor manera y relacionadas con la naturaleza del trabajo.

### Alcance:

Este plan de actualización estará diseñado para aquellos trabajadores, a los que previa evaluación se les identificó brechas significativas entre el perfil de su puesto y las competencias que deben desarrollar

### Temas a abordar:

Las competencias organizacionales establecidas por la avícola, reflejan el nivel mínimo de competencia que deben mostrar los funcionarios. La información del nivel actual de competencias se obtiene de las siguientes fuentes:

- Evaluación de competencias organizacionales.
- Evaluación de desempeño.

A continuación, se enlistan de manera general los temas a tratar en el plan de actualización.

CARGO	NIVEL	CONTENIDOS MÍNIMOS
GERENTE DE PRODUCCIÓN	NIVEL GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Gerentes</li> <li>• Desarrollo de Habilidades Gerenciales: Interpersonales, Trabajo en equipo, etc.</li> <li>• Visión Estratégica</li> </ul>
SECRETARIA	NIVEL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Administración de Recursos</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Pensamiento Sistémico</li> </ul>
MÉDICO VETERINARIO	NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Desarrollo de los servicios de la avícola</li> </ul>
SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEL OPERATIVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Procesos</li> <li>• Calidad</li> </ul>
PERSONAL OPERATIVO	NIVEL APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Procesos</li> <li>• Calidad.</li> </ul>



### Evaluación de las competencias

Estas evaluaciones deben realizarse una vez al año a todos los empleados y luego de ser analizada por la persona encargada se diseñará el plan de cierre de brechas individual. Al trabajador se le brindará retroalimentación acerca de la situación actual del nivel de sus competencias, este contacto es vital para que la persona tome conciencia en asumir responsabilidad por su desarrollo profesional y que la empresa brinde las herramientas necesarias.

### BRECHAS DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

En la siguiente figura, se muestra el nivel de brechas de manera institucional según el estudio realizado.



Como se puede notar, aún existe una brecha bastante amplia y el objetivo es que se vaya cerrando poco a poco con el esfuerzo mancomunado de trabajadores y de los directivos de la avícola.



## ESTRATEGIA PARA DISMINUIR BRECHA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

PLAN DE MEJORA								
Empresa			Granja Garzón 2					
Acción de mediano plazo			2 años		Periodo de ejecución			2021-2022
Competencia	Que	Quien	Cuando	Dónde	Por que	Como	Indicador	Medida
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Realizar una capacitación acerca de los nuevos procesos implementados	Gerente propietario coordina acciones	mar-21	Granja Garzón 2	Permite que se actualicen los conocimientos, que se conozcan los nuevos procesos y que sepan los cambios futuros.	Realizar una búsqueda de la persona que brinde capacitaciones acerca del área de interés	N° de horas capacitadas/ N° de horas de capacitación planificadas	Informes de horas recibidas
	Realizar una retroalimentación de los procesos existentes		jun-21			Seleccionar al trabajador más capacitado para realizar la capacitación	N° de procesos capacitados/N° de procesos existentes	Informes de procesos capacitados
	Conversatorios acerca de los cambios futuros		oct-21			Reunir al personal para conversar acerca de los cambios a implementar	Total de conversatorios realizados	Evidencias de reuniones
AUTOCONTROL	Establecer un sistema confidencial de incidencias entre trabajadores	Gerente propietario coordina acciones	ene-21	Granja Garzón 2	Permitirá que se solucionen los problemas de manera ágil. Mantener.	Realizar el sistema conjuntamente con la secretaria	N° de incidencias negativas/N° de incidencias totales	Informes de incidencias
			nov-21 feb-22			Buscar en el medio a la persona		Evidencias de capacitaciones

2

	Realizar talleres de capacitación orientados al autocontrol				motivados al personal	idóneas para la capacitación	Número de capacitaciones dadas/número de capacitaciones planificadas	
CALIDAD DEL TRABAJO	Realizar una capacitación sobre calidad en el trabajo	Gerente propietario coordina acciones	1/6/2021 ene-22	Granja Garzón 2	Permitirá tener una mejor orientación del trabajo realizado. Tener una idea clara de lo que se realiza dentro de la empresa. Comprometer a los trabajadores a cumplir con las metas establecidas	Buscar en el medio a la persona idónea para la capacitación	2 informes de capacitación	Evidencias de capacitaciones
	Analizar los procesos existentes		dic-21			Realizar un análisis de procesos	Procesos establecidos/procesos totales	Documento de procesos
	Elaborar objetivos individuales por trabajador		jun-21				Elaborar objetivos y socializarlos	Socialización
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Planes de capacitación específicos por área	Gerente propietario coordina acciones	ago-21 oct-21 feb-22	Granja Garzón 2	Potenciar las habilidades necesarias por área	Buscar a las personas idóneas	N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones totales	Evidencias de capacitaciones





3

EMPODERAMIENTO	Sistema de premiación por consecución de objetivos mensuales	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia mensual	Ganja Garzón 2	Para incentivar a los trabajadores	Diseñar el sistema de premiación Bonificación económica	N° de premiaciones realizadas/premiaciones planificadas	Fotos Evidencias de incentivos económicos
	Asignar como responsable de comunicación a un trabajador mensualmente	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia mensual		Para que los trabajadores conozcan el accionar empresarial	Designar a un trabajador mensualmente	N° de trabajadores designados / n° de trabajadores planificados	Informes de trabajadores sobre las comunicaciones de la empresa con respecto a las novedades de la avícola
INICIATIVA	Realizar planes de acción ante sobrecarga de trabajo con redireccionamiento de fuerzas en caso de necesario	Gerente propietario coordina acciones	Análisis quincenal	Ganja Garzón 2	Permitir que las fuerzas sean orientadas según la demanda	Diseñar el plan de acción analizando las áreas que se sobrecargan más	N° de áreas con solución/sobre el total de áreas sobrecargadas	Informe de novedades
	Reuniones para conversar acerca de soluciones de problemas cotidianos (luz de ideas)	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia semestral	Ganja Garzón 2	Permitir a los empleados tengan iniciativa y den sus ideas sobre aspectos relacionados al trabajo	Convocar a reuniones	N° de reuniones realizadas/N° de reuniones planificadas	Evidencias de reuniones
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Encuesta de satisfacción	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia semestral	Ganja Garzón 2	Permitir tomar acciones de mejora para la atención al cliente y la calidad de los productos	Diseñar la encuesta y ejecutarla	N° de encuestas realizadas/número de encuestas planificadas	Informes de encuestas



4

TEMPLE	Socialización de experiencias	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia anual	Ganja Garzón 2	Permitir darle herramientas a los empleados para tomar decisiones	Planificar la capacitación	N° de horas capacitadas/N° de horas de capacitación planificadas	Evidencias de capacitaciones
--------	-------------------------------	---------------------------------------	------------------	----------------	---	----------------------------	--	------------------------------







*El placer de los natural*

## MANUAL DE COMPETENCIAS VERSIÓN 1

### GRANJA JOA

---

Correo electrónico:  
granjajoa@gmail.com

Tel.: 052-650214  
Jipijapa, Comuna Joa

## TABLA DE CONTENIDO

MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES GRANJA JOA _____	3
INTRODUCCIÓN _____	3
OBJETIVOS _____	3
OBJETIVO GENERAL _____	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	3
ALCANCE _____	3
MODELO DE COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE CONTINUO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS _____	3
INDUCCIÓN _____	4
ACTUALIZACIÓN _____	4
PLAN DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	4
INDUCCIÓN _____	4
ACTUALIZACIÓN _____	6
BRECHAS DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES _____	7
ESTRATEGIA PARA DISMINUIR BRECHA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	1

# PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONALES GRANJA JOA

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es un plan de mejoras institucional para fortalecer las competencias organizacionales en los trabajadores de la Granja Joa, en respuesta al estudio de competencias que se realizó previamente en la MIPYME.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Orientar el aprendizaje por competencia para desarrollar, actualizar y especializar a los trabajadores para el logro de los objetivos empresariales.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

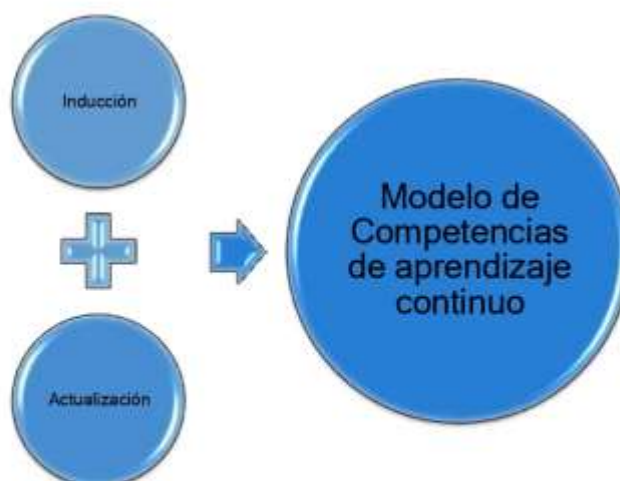
- Evaluar a los trabajadores y determinar el nivel de desarrollo de las competencias
- Establecer la metodología de aprendizaje requerido
- Fortalecer el nivel de las competencias de manera institucional

## ALCANCE

El presente documento tendrá afectación sobre el personal contratado ocasionalmente y permanentemente en la Granja Joa.

## MODELO DE COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE CONTINUO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS

Se realizará un trabajo basado en tres niveles como se observa en el siguiente gráfico:



## INDUCCIÓN

Orientado a los trabajadores nuevos y corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los que ingresan a la avícola y se requiere fortalecer competencias que le permitirán desempeñar el cargo de mejor manera.

## ACTUALIZACIÓN

Este tipo de plan para el desarrollo de las competencias de está orientado para los trabajadores que ya han adquirido mayor conocimiento y experiencia en el puesto y es necesario mantenerse actualizado para continuar desarrollándose y perfeccionando el desempeño.

### PLAN DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

## INDUCCIÓN

#### *Objetivo:*

Incorporar a los nuevos trabajadores en el puesto de trabajo correspondiente

#### *Definición:*

Este plan tiene como base orientar, ubicar y supervisar al trabajador que ha ingresado a la avícola para transmitirle toda la información necesaria para el cargo a ejercer.

#### *Alcance:*

La orientación se dará a las siguientes personas:

- Trabajadores nuevos
- Trabajadores que cambian de área

*Temas a abordar:*

En este proceso de capacitación se abordarán temas relacionados con las competencias organizacionales y la avícola en general, en la siguiente tabla se detalla el contenido del programa para los trabajadores del plan de inducción.

<b>Competencias Organizacionales</b>	Este tópico tiene el objetivo de promover en los nuevos trabajadores la aplicación de las competencias organizacionales que se han catalogado como básicas en el quehacer diario de la MIPYME.
<b>Competencias específicas</b>	Es necesario transmitir a los trabajadores las competencias específicas del puesto que van a ejercer dentro de la MIPYME.
<b>Granja Joa</b>	Conocer y comprender el contexto, historio y razón de ser de la avícola para poder lograr el empoderamiento con la empresa que los recibe.
<b>Procesos Internos</b>	Dar a conocer los procesos internos que se manejan dentro de la MIPYME.
<b>Capacidades específicas</b>	Informar acerca de las funciones del puesto y las capacidades con las que debe contar el trabajador para ejercer el cargo.

*Evaluación de las competencias:*

Es necesario evaluar el programa de inducción para reconocer el nivel de absorción de los conocimientos transmitidos, ésta evaluación será realizada cuando se termine la capacitación, a la vez se deberán evaluar las competencias organizacionales para ubicarlos dentro de las escalas establecidas, y según esto se puede aprobar o alargar el periodo de prueba. La función de ese plan de inducción es que el nuevo trabajador se adapte más rápido y tenga conocimiento de todos los aspectos de la MIPYME.

## ACTUALIZACIÓN

### Objetivo:

Desarrollar y mantener las competencias de los trabajadores ajustadas a las necesidades empresariales, con la finalidad de disminuir la brecha y generar ventaja competitiva.

### Definición:

Consiste en un plan de actualización de los trabajadores enfocados en las destrezas que deben tener y las competencias que deben desarrollar para realizar sus actividades diarias de mejor manera y relacionadas con la naturaleza del trabajo.

### Alcance:

Este plan de actualización estará diseñado para aquellos trabajadores, a los que previa evaluación se les identificó brechas significativas entre el perfil de su puesto y las competencias que deben desarrollar

### Temas a abordar:

Las competencias organizacionales establecidas por la avícola, reflejan el nivel mínimo de competencia que deben mostrar los funcionarios. La información del nivel actual de competencias se obtiene de las siguientes fuentes:

- Evaluación de competencias organizacionales.
- Evaluación de desempeño.

A continuación, se enlistan de manera general los temas a tratar en el plan de actualización.

CARGO	NIVEL	CONTENIDOS MÍNIMOS
GERENTE DE PRODUCCIÓN	NIVEL GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Gerentes</li> <li>• Desarrollo de Habilidades Gerenciales: Interpersonales, Trabajo en equipo, etc.</li> <li>• Visión Estratégica</li> </ul>
SECRETARIA	NIVEL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Administración de Recursos</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Pensamiento Sistémico</li> </ul>
ÁREA VETERINARIA	NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Desarrollo de los servicios de la avícola</li> </ul>
SUPERVISOR	NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Procesos</li> <li>• Calidad</li> </ul>
PERSONAL OPERATIVO	NIVEL APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Tecnología</li> <li>• Procesos</li> <li>• Calidad.</li> </ul>



CHOFER	NIVEL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
--------	----------------	---

#### *Evaluación de las competencias*

Estas evaluaciones deben realizarse una vez al año a todos los empleados y luego de ser analizada por la persona encargada se diseñará el plan de cierre de brechas individual. Al trabajador se le brindará retroalimentación acerca de la situación actual del nivel de sus competencias, este contacto es vital para que la persona tome conciencia en asumir responsabilidad por su desarrollo profesional y que la empresa brinde las herramientas necesarias.

### **BRECHAS DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

En la siguiente figura, se muestra el nivel de brechas de manera institucional según el estudio realizado.



Como se puede notar, aún existe una brecha bastante amplia y el objetivo es que se vaya cerrando poco a poco con el esfuerzo mancomunado de trabajadores y de los directivos de la avícola.

## ESTRATEGIA PARA DISMINUIR BRECHA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

PLAN DE MEJORA								
Empresa			Avícola J&E					
Acción de mediano plazo			2 años		Periodo de ejecución			2021-2022
Competencia	Que	Quien	Cuando	Dónde	Por que	Como	Indicador	Medida
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Realizar una capacitación acerca de los nuevos procesos implementados	Gerente propietario coordina acciones	mar-21	Avícola J&E	Permite que se actualicen los conocimientos, que se conozcan los nuevos procesos y que sepan los cambios futuros	Realizar una búsqueda de la persona que brinde capacitaciones acerca del área de interés	N° de horas capacitadas/ N° de horas de capacitación planificadas	Informes de horas recibidas
	Realizar una retroalimentación de los procesos existentes		jun-21			Seleccionar al trabajador más capacitado para realizar la capacitación	N° de procesos capacitados/N° de procesos existentes	Informes de procesos capacitados
	Conversatorios acerca de los cambios futuros		oct-21			Reunir al personal para conversar acerca de los cambios a implementar	Total de conversatorios realizados	Evidencias de reuniones
AUTOCONTROL	Establecer un sistema confidencial de	Gerente propietario	ene-21	Avícola J&E	Permitir que se solucionen los		N° de incidencias negativas/N° de incidencias totales	Informes de incidencias

## 2

CALIDAD DEL TRABAJO	incidencias entre trabajadores	coordina acciones	nov-21 feb-22	Avícola J&E	problemas de manera agl. Mantener motivados al personal	Realizar el sistema conjuntamente con la secretaria	Número de capacitaciones dadas/número de capacitaciones planificadas	Evidencias de capacitaciones
	Realizar talleres de capacitación orientados al autocontrol					Buscar en el medio a la persona idónea para la capacitación		
	Realizar una capacitación sobre calidad en el trabajo					Buscar en el medio a la persona idónea para la capacitación		
	Analizar los procesos existentes		dic-21		Tener una idea clara de lo que se realiza dentro de la empresa. Comprometer a los trabajadores a cumplir con las metas establecidas	Realizar un análisis de procesos	Procesos establecidos/procesos totales	Documento de procesos
	Elaborar objetivos individuales por trabajador		jun-21			Elaborar objetivos y socializarlos	Socialización	Firma de acta de compromiso

## 3

DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Planes de capacitación específicos por área	Gerente propietario coordina acciones	ago-21 oct-21 feb-22	Avícola Joa	Potenciar las habilidades necesarias por área	Buscar a las personas idóneas	N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones totales	Evidencias de capacitaciones
EMPODERAMIENTO	Sistema de premiación por consecución de objetivos mensuales	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia mensual	Avícola Joa	Para incentivar a los trabajadores	Diseñar el sistema de premiación Bonificación económica	N° de premiaciones realizadas/premiaciones planificadas	Fotos Evidencias de incentivos económicos
	Asignar como responsable de comunicación a un trabajador mensualmente	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia mensual		Para que los trabajadores conozcan el accionar empresarial	Designar a un trabajador mensualmente	N° de trabajadores designados / n° de trabajadores planificados	Informes de trabajadores sobre las comunicaciones de la empresa con respecto a las novedades de la avícola
INICIATIVA	Realizar planes de acción ante sobrecarga de trabajo con redireccionamiento de fuerzas en caso de necesario	Gerente propietario coordina acciones	Análisis quincenal	Avícola Joa	Permitir que las fuerzas sean orientadas según la demanda	Diseñar el plan de acción analizando las áreas que se sobrecargan más	N° de áreas con solución/sobre el total de áreas sobrecargadas	Informe de novedades
	Reuniones para conversar acerca de soluciones de problemas cotidianos (flujo de ideas)	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia semestral	Avícola Joa	Permitir que los empleados tengan iniciativa y den sus ideas sobre aspectos relacionados al trabajo	Convocar a reuniones	N° de reuniones realizadas/N° de reuniones planificadas	Evidencias de reuniones



## 4

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Encuesta de satisfacción	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia semestral	Avícola Joa	Permitir tomar acciones de mejora para la atención al cliente y la calidad de los productos	Diseñar la encuesta y ejecutarla	N° de encuestas realizadas/número de encuestas planificadas	Informes de encuestas
TEMPLE	Socialización de experiencias	Gerente propietario coordina acciones	Frecuencia anual	Avícola Joa	Permitir darle herramientas a los empleados para tomar decisiones	Planificar la capacitación	N° de horas capacitadas/ N° de horas de capacitación planificadas	Evidencias de capacitaciones





*El placer de los natural*

**Anexo 15 Manual de competencias organizacionales de Granja Joa y  
Avícola Garzán 2**



## MANUAL DE COMPETENCIAS VERSIÓN 1

### AVÍCOLA GARZÁN

Correo electrónico:  
avicolagarzan@hotmail.com

Tel.: 052-630456  
Sana Ana, Ayacucho, Sitio Sauce

## TABLA DE CONTENIDO

### MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AVÍCOLA GARZÁN 23

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	3
ALCANCE	3
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
MISIÓN	3
VISIÓN	3
VALORES	3
OBJETIVOS	4
ORGANIGRAMA	4
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	4
FICHA PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	6
FICHA PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	7



# MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AVÍCOLA GARZÁN 2

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es una manual de competencias organizacionales definido previo estudio para la Avícola Garzán 2, los beneficios que aporte dependerá del grado de cumplimiento, es considerado un documento técnico de trabajo que tiene sus bases en la gestión del talento humano.

## ANTECEDENTES

La Avícola Garzán abrió sus puertas el 30 de junio de 1991, inicialmente su nombre era Avícola Campo, pero en el año 2000 cambió el nombre al que tiene actualmente. Al empezar solo tenía 2 galpones y poco a poco fue creciendo.

Luego de un tiempo abre una sucursal denominada Avícola Garzán 2, ubicada en el Sitio Sauce de la parroquia Ayacucho, cantón Santa Ana, la cual cuenta con 12 galpones y está dedicada a la crianza de pollos para engorde, hacen ventas a nivel nacional pero la mayor parte de su producción se queda en la zona de impacto.

## ALCANCE

El presente documento tendrá afectación sobre el personal contratado ocasionalmente y permanentemente en la Avícola Garzán 2.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### MISIÓN

Empresa dedicada a la crianza y venta de pollos, a través de procesos basados en calidad, aprovechando la experiencia que le ha dado los años, para garantizar la sanidad.

### VISIÓN

Para el 2022 Incrementar la producción en un 30%, con la finalidad de abastecer al mercado local de manera continua.

### VALORES

- Responsabilidad





- Empatía
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Constancia

## OBJETIVOS

- Desarrollar el plan de mercadeo tienda a tienda en la localidad y sectores aledaños
- Ampliar la cartera de productos
- Promover la innovación constante

## ORGANIGRAMA



## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Cadalzo *et al.* (2016) definen a la competencia organizacional como la agrupación de características de las entidades, relacionada a la empresa en general, basándose en varios aspectos: la innovación, el compromiso, la calidad, entre otros, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Las competencias como tal son aquellos procesos que involucran capacidades específicas de "un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Las competencias identificadas para la Avícola Garzán 2 se detallan en la siguiente tabla:

N°	Competencia	Definición
----	-------------	------------



1	<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización
2	<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
3	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
4	<b>Desarrollo de las personas</b>	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
5	<b>Empoderamiento</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
6	<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas
7	<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice

8	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
9	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
10	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

## FICHA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL ALINEADO A LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

AVICOLA:XYZ			
FECHA:	<Fecha de postulación>	ÁREA:	<Área donde va a desempeñar el cargo>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Cargo:	<Escribir el cargo a postular>		
Asignación salarial:			
<b>OBJETIVO</b>			
DETERMINAR LA COMPETENCIAS GENERALES QUE DEBE CUMPLIR EL ASPIRANTE AL ÁREA XYZ.			
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<Realizar una descripción breve de las funciones a realizar>			
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
Nivel de instrucción:			
Experiencia Laboral:			
Conocimientos necesarios:			
Edad:			
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>			<b>NIVEL</b>
			ALTO    MEDIO    BAJO
Competencia Organizacional 1			
Competencia Organizacional 2			

Competencia Organizacional 3			
Competencia Organizacional 4			
Competencia Organizacional 5...			
	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
			<b>BAJO</b>
Competencia Especifica 1			
Competencia Especifica 2			
Competencia Especifica 3			
Competencia Especifica 4			
Competencia Especifica 5...			
<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>			
Nombres y apellidos:			
Edad:			
Dirección:			

### FICHA PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

**Objetivo:** este instrumento tiene la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales de la avícola <Nombre de avícola>, este proceso será un aporte para la gestión del talento humano en la institución, por eso, es necesario ser analíticos en la asignación de las valoraciones, marque la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

COMPETENCIA	N°	INDICADOR	1	2	3	4	5
Adaptabilidad al cambio	1	Tengo disposición para adaptarme a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.					
	2	Incorporo con entusiasmo ideas o criterios de otras personas					
	3	Manejo adecuadamente los tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio					
Autocontrol	1	Consulto cuando tengo dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista					
	2	Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre mi nivel de rendimiento					
	3	Me esfuerzo por contrarrestar mi bajo rendimiento eventual, pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándome de mis compañeros					
Calidad del trabajo	1	He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización					
	2	Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna					
	3	Presto ayuda a otras áreas de la empresa					
	4	Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado					
Desarrollo de las personas	1	Estímulo a las personas a desarrollar sus capacidades					
	2	Soy optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hago comentarios positivos en este sentido					
	3	Brindo consejo o ayuda si se me solicita					

	4	Difunde entre el personal la información que se me remite					
<b>Empoderamiento</b>	1	Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual laboro					
	2	La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores					
	3	La empresa reconoce sus potencialidades					
	4	La empresa incentiva el trabajo en grupo					
	5	Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad					
<b>Iniciativa</b>	1	Reconozco las oportunidades que se presentan y, o bien actúo para materializarlas, o bien me enfrento inmediatamente con los problemas					
	2	Implemento las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia					
	3	Aprovecho cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se me consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas					
<b>Integridad</b>	1	Soy abierto y honesto en las relaciones laborales					
	2	Reconozco mis errores o sentimientos negativos					
	3	Expreso claramente lo que pienso, sin ser ofensivo u opositorista					
	4	Genero vínculos de confianza en mi ámbito más cercano y cotidiano de trabajo					
<b>Orientación al cliente</b>	1	He tenido paciencia en circunstancia frustrantes tratando a los clientes					
	2	He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción del cliente					
	3	Soy paciente y tolerante con mis clientes internos y externos, aún en situaciones complejas					
	4	Comprendo que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia					
<b>Prudencia</b>	1	Actúo con sensatez y moderación en todos los actos en el día a día laboral					
	2	Se discernir lo bueno y lo malo en la empresa, para el personal o para sí mismo					
	3	Tomo decisiones considerando los riesgos inherentes					
<b>Temple</b>	1	Reviso con autocrítica pero le cuesta abrirse al respecto					
	2	Implemento tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que me brinda un superior					
	3	Hago comentarios y brindo ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores					

4	Circunstancialmente utilizo experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.							
5	Rehago mis tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a "lo esperado".							

Cualquier información que no contemple este documento, deberá ser analizado por las autoridades de la avícola.





*El placer de los natural*

## MANUAL DE COMPETENCIAS VERSIÓN 1

### GRANJA JOA

---

Correo electrónico:  
granjajoa@gmail.com

Tel.: 052-650214  
Jipijapa, Comuna Joa



## TABLA DE CONTENIDO

MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES GRANJA JOA _____	3
INTRODUCCIÓN _____	3
ANTECEDENTES _____	3
ALCANCE _____	3
ANÁLISIS ESTRATÉGICO _____	3
MISIÓN _____	3
Producción y venta de productos avícolas de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes de la zona sur de Manabi. _____	3
VISIÓN _____	3
Ser una empresa líder en el mercado provincial en la distribución de productos avícolas de calidad. _____	3
VALORES _____	3
OBJETIVOS _____	4
ORGANIGRAMA _____	4
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	4
FICHA PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL _____	6
FICHA PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS _____	7

# MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES GRANJA JOA

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es un manual de competencias organizacionales definido previo estudio para la Granja Joa, los beneficios que aporte dependerá del grado de cumplimiento, es considerado un documento técnico de trabajo que tiene sus bases en la gestión del talento humano.

## ANTECEDENTES

La Granja Joa abrió sus puertas en los años 80. Empezó como una granja de tipo familiar ofertando pollos y huevos a los moradores de la comuna, poco a poco fue creciendo hasta convertirse en una avícola que provee de pollos al cantón Jipijapa, el 10% del consumo total de la zona es abastecido por esta granja. Ubicada en la comuna Joa del cantón Jipijapa, la cual cuenta con 6 galpones.

## ALCANCE

El presente documento tendrá afectación sobre el personal contratado ocasionalmente y permanentemente en la Granja Joa.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### MISIÓN

Producción y venta de productos avícolas de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes de la zona sur de Manabí.

### VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado provincial en la distribución de productos avícolas de calidad.

### VALORES

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad
- Respeto



## OBJETIVOS

- Posicionar a la empresa entre los clientes de la zona.
- Adquisición de maquinaria de punta.
- Incrementar la producción de la planta en un 15% para diciembre de 2021.

## ORGANIGRAMA



## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Cadalzo *et al.* (2016) definen a la competencia organizacional como la agrupación de características de las entidades, relacionada a la empresa en general, basándose en varios aspectos: la innovación, el compromiso, la calidad, entre otros, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Las competencias como tal son aquellos procesos que involucran capacidades específicas de "un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Las competencias identificadas para la Granja Joa se detallan en la siguiente tabla:

N°	Competencia	Definición
1	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

2	<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
3	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
4	<b>Desarrollo de las personas</b>	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
5	<b>Empoderamiento</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
6	<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas
7	<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice
8	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
9	<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida

10	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
----	--------	--

## FICHA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL ALINEADO A LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

AVICOLA XYZ			
FECHA:	<Fecha de postulación>	ÁREA:	<Área donde va a desempeñar el cargo>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Cargo:	<Escribir el cargo a postular>		
Asignación salarial:			
OBJETIVO			
DETERMINAR LA COMPETENCIAS GENERALES QUE DEBE CUMPLIR EL ASPIRANTE AL ÁREA XYZ.			
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
<Realizar una descripción breve de las funciones a realizar>			
REQUISITOS MÍNIMOS			
Nivel de Instrucción:			
Experiencia Laboral:			
Conocimientos necesarios:			
Edad:			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVEL	
	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia Organizacional 1			
Competencia Organizacional 2			
Competencia Organizacional 3			
Competencia Organizacional 4			
Competencia Organizacional 5...			
COMPETENCIAS		NIVEL	
	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia Especifica 1			
Competencia Especifica 2			
Competencia Especifica 3			
Competencia Especifica 4			
Competencia Especifica 5...			
DATOS ESPECÍFICOS			
Nombres y apellidos:			
Edad:			
Dirección:			

## FICHA PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

**Objetivo:** este instrumento tiene la finalidad de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales de la avícola <Nombre de avícola>, este proceso será un aporte para la gestión del talento humano en la institución, por eso, es necesario ser analíticos en la asignación de las valoraciones, marque la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

COMPETENCIA	N°	INDICADOR	1	2	3	4	5
Adaptabilidad al cambio	1	Tengo disposición para adaptarme a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.					
	2	Incorporo con entusiasmo ideas o criterios de otras personas					
	3	Manejo adecuadamente los tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio					
Autocontrol	1	Consulto cuando tengo dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista					
	2	Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre mi nivel de rendimiento					
	3	Me esfuerzo por contrarrestar mi bajo rendimiento eventual, pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándome de mis compañeros					
Calidad del trabajo	1	He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización					
	2	Me he enfrentado a dificultades, que no ha podido solucionar de manera oportuna					
	3	Presto ayuda a otras áreas de la empresa					
	4	Cumplo con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado					
Desarrollo de las personas	1	Estimulo a las personas a desarrollar sus capacidades					
	2	Soy optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hago comentarios positivos en este sentido					
	3	Brindo consejo o ayuda si se me solicita					
	4	Difunde entre el personal la información que se me remite					
Empoderamiento	1	Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual laboro					
	2	La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores					
	3	La empresa reconoce sus potencialidades					
	4	La empresa incentiva el trabajo en grupo					
	5	Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad					
Iniciativa	1	Reconozco las oportunidades que se presentan y, o bien actúo para materializarlas, o bien me enfrento inmediatamente con los problemas					
	2	Implemento las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia					

	3	Aprovecho cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se me consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas						
<b>Integridad</b>	1	Soy abierto y honesto en las relaciones laborales						
	2	Reconozco mis errores o sentimientos negativos						
	3	Expreso claramente lo que pienso, sin ser ofensivo u opositorista						
	4	Genero vínculos de confianza en mi ámbito más cercano y cotidiano de trabajo						
<b>Orientación al cliente</b>	1	He tenido paciencia en circunstancia frustrantes tratando a los clientes						
	2	He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción del cliente						
	3	Soy paciente y tolerante con mis clientes internos y externos, aún en situaciones complejas						
	4	Comprendo que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia						
<b>Prudencia</b>	1	Actúo con sensatez y moderación en todos los actos en el día a día laboral						
	2	Se discernir lo bueno y lo malo en la empresa, para el personal o para sí mismo						
	3	Tomo decisiones considerando los riesgos inherentes						
<b>Temple</b>	1	Reviso con autocrítica pero le cuesta abrirse al respecto						
	2	Implemento tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que me brinda un superior						
	3	Hago comentarios y brindo ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores						
	4	Circunstancialmente utilizo experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.						
	5	Rehago mis tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a 'lo esperado'.						

Cualquier información que no contemple este documento, deberá ser analizado por las autoridades de la avícola.



granja  
joa

*El placer de los natural*



## Anexo 16 Fotos de la socialización del Manual de Competencias de en las MIPYMES

