

**Determinación de las competencias organizacionales
en avícolas de Jipijapa, Santa Ana y 24 de mayo**

**Determination of organizational competencies in
poultry farms of Jipijapa, Santa Ana and 24 de Mayo**

Rogger Eduardo Paz-Álava¹

**Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – Manuel
Félix López - Ecuador
repa_1986@hotmail.com**

Columba Consuelo Bravo-Macías²

**Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – Manuel
Félix López - Ecuador
cbravo@espam.edu.ec**

doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.837

V7-N3-1 (may) 2022, pp. 5-17 | Recibido: 08 de noviembre de 2022 - Aceptado: 05 de mayo de 2022 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Magister en Administración de Empresa, Mención Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, docente del Bachillerato Internacional, evaluador externo de la Organización del Bachillerato Internacional (OBI)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-323201226>

2 Doctora en Ciencias Técnicas, docente- investigadora de la Carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-4633>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La 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 clúster, 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 se determinaron los grupos homogéneos a través del análisis de clúster 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 sobresalientes, es que el 68,18% de las avícolas carecen de análisis estratégico y que los hombres ocupan al 100% los puestos directivos; en relación con la identificación de las competencias organizacionales dio como resultado que en la Granja Joa se identificaron 10 competencias y en la Avícola Garzón nueve competencias.

Palabras clave: plan de acción, MIPYMES, talento humano, competencias organizacionales

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the organizational competencies of the poultry MSMEs in the cantons of Jipijapa, 24 de Mayo and Santa Ana. The types of research with which we worked were: field, bibliographic and descriptive research, which were oriented in a mixed quali-quantitative approach and the inductive, deductive and Delphi method was developed; 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 necessary information was extracted to initiate the investigation; then homogeneous groups were determined through 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 determined the gap, which led to an organizational skills manual and a proposal for improvement actions. One of the outstanding points is that 68.18% of the poultry companies lack strategic analysis and that men occupy 100% of the managerial positions; Regarding the identification of organizational competencies, the result was that 10 competencies were identified in the Joao Farm and nine competences in the Garzón Avícola.

Key words: action plan, MIPYMES, human talent, organizational competencies

Introducción

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 (Cadalso, 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, 2013).

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 estas.

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 por lo 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 por lo 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 como, 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.

Método

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. Los tipos de investigación que permitieron obtener la información fueron la investigación de campo, descriptiva y la bibliográfica documental. El trabajo de investigación tuvo un enfoque mixto, es decir cuali-cuantitativo. 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.

Los métodos identificados en este trabajo son el deductivo, inductivo y el método de Delphi, y estos 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.

La aplicación del método de Delphi 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

Lastécnicas utilizadas fueron 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.

Las herramientas sirvieron como sustento y guía en todo el proceso investigativo, para la ejecución de este proyecto se identificaron varias herramientas como fueron:

La ficha de caracterización: se diseñó tomando 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 concisos.

La guía de entrevista: 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.

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.

El software SPSS fue utilizado 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.

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 de la siguiente manera: Jipijapa 7, Santa Ana 23 y 24 de Mayo 2.

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 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:

Fase I. Caracterización de las avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de mayo y Santa

Fase II. Evaluación de las competencias organizacionales para la identificación del alcance en las MIPYMES agroproductivas avícolas.

Fase III. Diseño de una propuesta para la generación de ventaja competitiva en las avícola de los cantones Jipijapa, 24 de mayo y Santa Ana, de la provincia de Manabí.

Resultados

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 Zoosanitario (AGROCALIDAD) una base de datos actualizada de las MIPYMES agroproductivas avícolas de los cantones Jipijapa, 24 de Mayo y Santa Ana.

De las 24 MIPYMES identificadas como activas, se tuvo acceso a la información de 22, 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. Los resultados fueron desarrollados de acuerdo con las fases tal como se describe en los siguientes apartados.

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

Uno de los componentes más importantes para el desarrollo del trabajo fue la guía de entrevista, la cual fue elaborada de manera semiestructurada. La entrevista fue aplicada a 22 gerentes de las 24 avícolas mediante diferentes medios (vía telefónica, whatsapp, correo electrónico, visitas in situ), no se tuvo contacto con 2 avícolas. 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 detallan los aspectos más relevantes de los datos recogidos de la entrevista, los cuales una vez tabulados dieron como resultado la matriz de caracterización, en donde se exponen las características significativas de las avícolas en estudio.

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 clúster k-means, que es una técnica multivariante que permite agrupar las variables en función de factores similares, determinando las características homogéneas.

Se realizó el análisis de clúster y se dividieron las avícolas en dos conglomerados, 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, en el centro de clústeres finales, se evidencia el reordenamiento de las variables y la asignación de cada grupo y la homogeneidad que tiene una con relación a otra. 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.

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

Se aplicó el 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 cual consiste en la creación de grupos de expertos a través del método Delphi, para este análisis fueron escogidos 10

profesionales que cuentan con tercer y cuarto nivel y con varios años en el ejercicio de las funciones, se les entregó una solicitud junto a una ficha del perfil de expertos, la cual permitiría medir la experticia en temas generales y en el área de estudio.

Una vez que se realizó el proceso correspondiente el cual incluía la caracterización de la matriz de expertos, el cálculo del coeficiente de conocimiento y el cálculo del coeficiente de argumentación y se obtuvieron las ponderaciones de cada experto, la lista final está compuesta por 9 personas, los cuales contribuyeron de manera proactiva con la determinación de las competencias organizacionales en las avícolas en los cantones Jipijapa, Santa Ana y 24 de Mayo.

Para determinar las competencias relacionadas con las MIPYMES avícolas se tuvo que realizar una indagación de la bibliografía existente y Alles (2013) establece el Diccionario de Competencias y de éstas se escogieron las 20 competencias, luego de esto, se realizó el documento denominado *Instrumento para la selección de competencias*, en donde se solicita a las 9 expertos que realicen la valoración (del 1 al 5) de cada competencia, mediante esta recolección de información se obtuvieron las valoraciones de cada competencia. 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 competencias fue de 78,78. Las competencias seleccionadas como objeto de estudio se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1

Elección de competencias organizacionales

Nº	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

Se aplicó el procedimiento para la evaluación de las competencias propuesto por Alles (2014), que consiste en describir la misión, visión, valores, objetivos, tomando como referencia la muestra escogida, la Granja Joa carece de una análisis estratégico, de esta manera el autor realizó una propuesta que fue aceptada por el gerente; adicional esto se evidencia que la Avícola Garzán 2 tiene el análisis estratégico con los cuatro elementos básicos (misión, visión, objetivos y valores) y se detallan en la tabla 1.

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.

Previo a la aplicación del instrumento se tuvo q realizar la validación con los expertos y se diseñó la ficha del experto para validar el instrumento de evaluación, este instrumento se encuentra diseñado de la siguiente manera:

Tabla 2

Elementos de la filosofía de las avícolas escogidas

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	Trabajo en equipo Compromiso Honestidad Respeto	Responsabilidad Empatía Trabajo en Equipo Compromiso Constancia
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. Garantizar el bienestar laboral de los empleados de la avícola.	Desarrollar el plan de mercadeo tienda a tienda en la localidad y sectores aledaños Ampliar la cartera de productos Promover la innovación constante

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.

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 presente 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:

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

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 y **Vt**: Cantidad total de votos.

Luego del cálculo de coeficiente de concordancia se procede a corregir, de acuerdo con las observaciones de forma y fondo realizadas por los expertos y se eliminan los indicadores cuya concordancia no es significativa (<70). Luego, 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 clúster inicial. Para iniciar con la aplicación del instrumento se realizó una solicitud mediante correo electrónico a los gerentes de las avícolas.

Los resultados del análisis estadístico se analizaron de acuerdo con 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 3

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
P r o m e d i o , 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" exige el más alto nivel de desarrollo de la competencia.

Fuente: Solano, Rodríguez, Cerpa y Trujillo, 2016

El resultado del nivel del nivel de desarrollo de la Granja Joa se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Resultados 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

En el análisis total de todas las competencias de la Granja Joa, da como resultado 60,42% y eso las ubica en el rango de fortaleza; esto nos da una idea de que la competencia 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. En la siguiente tabla se observa el resultado de la granja Garzán 2.

Tabla 5

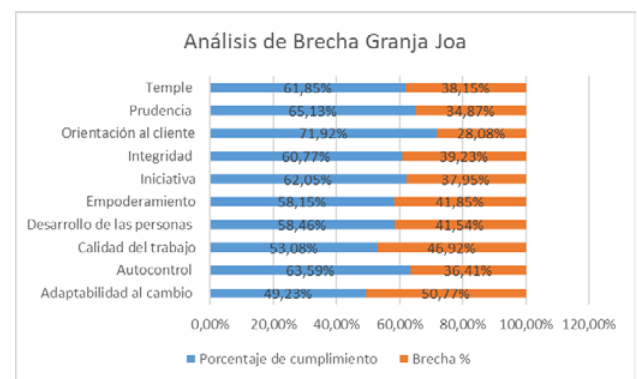
Resultados Avícolas Garzán 2

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

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). Según la estadística descriptiva de la brecha, se evidencia 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 en la Granja Joa. En la figura 1 se observa el análisis de la brecha.

Figura 1

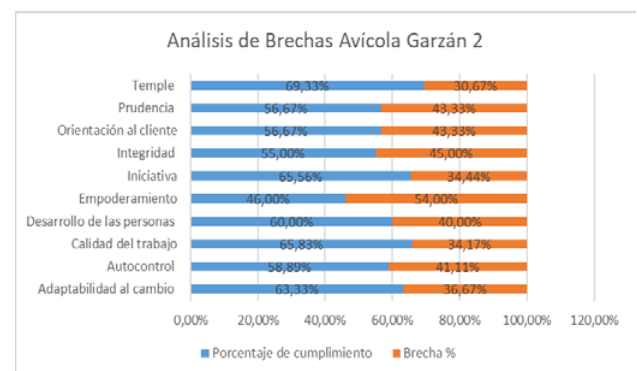
Análisis de brecha Granja Joa



Con relación a la figura 2 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.

Figura 2

Análisis de brecha avícola Garzán 2



Una vez calculada la brecha, se mantuvieron conversaciones con los gerentes de las dos avícolas seleccionadas como objeto de estudio, y se determinaron los motivos por los cuales se cree que la brecha alcanza números altos.

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

Finalmente 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. La propuesta fue presentada como un 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.

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. 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. 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, la reunión se realizó a través de Zoom Meetings. Las sesiones de trabajo se desarrollaron sin ninguna novedad, el autor que hizo las veces expositor desplegó todo el tema planificado.

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 estas 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 clúster 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 hombres siguen liderando como directivos de empresas

de producción avícola con una participación del 80% aproximadamente.

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

Referencias bibliográficas

- Aillon, A. (2015). Aillon, A. (2015). Propuesta e implementación de un proyecto comunitario que se dedicara a la crianza, producción y comercialización avícola. 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.
- Balcázar Vargas, J. E. (2015). Análisis de casos de los factores potenciales que están incidiendo en el fracaso de las PYMES
- 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.
- Campaña, M. (2010). Repositorio UDLA. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/770/1/UDLA-EC-TIAG-2010-05.pdf>.
- 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.
- Cleri, C. (2013). Libro de las pymes, El. Ediciones Granica.
- Correa, S. E. C. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. INNOVA Research Journal, 2(1), 88-98.
- 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.
- 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.

González, Á. L. (2013). Método de compensación basado en competencias. Barranquilla: Universidad del Norte.

Granados, P. (2013). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios.

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.

Jácome, H., & King, K. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña, mediana empresa del Ecuador.

Martín, F. A. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica (Vol. 35). CIS.

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).

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).

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).

Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (30), 97-108.

Quito: Universidad Central del Ecuador.

Acercamiento para el diseño de sistemas de Gestión. *Revista ADGNOSIS*, 5(5).