

Evaluación de las competencias organizacionales de dos pequeñas y medianas empresas avícolas de la zona norte de Manabí

Evaluation of the organizational competencies of two small and medium-sized poultry companies in the northern zone of Manabí

Jessica Viviana Vélez Ganchozo¹  0000-0002-2877-3334  jessicavelez@espm.edu.ec
Columba Consuelo Bravo Macías²  0000-0001-6578-4633  cbravo@espm.edu.ec
Miryam Elizabeth Félix López³  0000-0002-2201-2147  mfelix@espm.edu.ec
Silvia Patricia Murillo Cedeño⁴  0000-0001-5798-7465  spmurillo_12@hotmail.com

^{1,2,3,4} Filiación: Posgrado y Formación Contínua Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPM MFL)

Código Clasificación JEL: D23, M12, M54

Recepción: 2021-05-04 /**Aceptación:** 2022-09-26 /**Publicación:** 2022-09-30

Citación/como citar este artículo: Vélez Ganchozo, J. V., Bravo Macías, C. C., Felix Lopez, M. E. y Murillo Cedeño, S. P. (2022). Evaluación de las competencias organizacionales de dos pequeñas y medianas empresas avícolas de la zona norte de Manabí. *ECA Sinergia*, 13(3), 7-18. **DOI:** <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.3450>

RESUMEN

Este trabajo investigativo tuvo como objetivo evaluar las competencias organizacionales previamente identificadas en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la zona norte de Manabí: caso Avícola Marcos Vivanco y Avícola Burgos Zambrano con la finalidad de aportar a la mejora de la gestión organizacional. La investigación se realizó bajo un enfoque cuali-cuantitativo, con el que se transformaron las cualidades extraídas del tema objeto de estudio en valores fáciles de interpretar, luego del respectivo tratamiento de los datos; para recabar información referente al tema se utilizó el análisis bibliográfico y a través los métodos inductivo y deductivo se generaron criterios de valor, aplicando las técnicas de la encuesta y la entrevista y, como herramienta, el sistema informático SPSS. Mediante los resultados se denota que: Avícola Marcos Vivanco de las seis competencias, calidad al trabajo con el 22% es la menos desarrollada y orientación al cliente con un 33% posee el mayor nivel de desarrollo; en la Avícola Burgos Zambrano se evaluaron cinco competencias, de las cuales, compromiso con un 28% es la competencia con menor nivel real de desarrollo y orientación a los resultados con un 50% es la más afianzada; por tanto, las competencias organizacionales de las MIPYMES objeto estudio, no se encuentran totalmente desarrolladas como se requiere. Finalmente, se concluye que la carencia de estudios de la gestión organizacional direccionalizados a las competencias en este sector, impide complementar los resultados con un análisis histórico de la evaluación, aportándole mediante este estudio a mejorar las condiciones técnicas operativas y de gestión.

Palabras clave: Comportamiento organizacional; Gestión de personal; Gestión laboral

ABSTRACT

The objective of this research work was to evaluate the organizational skills previously identified in the micro, small, medium and large companies of the northern area of Manabí: the case of Avícola Marcos Vivanco and Avícola Burgos Zambrano with the purpose of contributing to the improvement of organizational management. The research was carried out under a qualitative-quantitative approach, with which the qualities extracted from the subject under study were transformed into values that were easy to interpret, after the respective treatment of the data; To collect information on the subject, bibliographic analysis was used and through inductive and deductive methods, value criteria were generated, applying survey and interview techniques and, as a tool, the SPSS computer system. Through the results it is denoted that: Poultry Marcos Vivanco of the six competencies, quality at work with 22% is the least developed and Customer Orientation with 33% has the highest level of development; in the Burgos Zambrano Avícola, five competencies were evaluated, of which, commitment with 28% is the competency with the lowest real level of development and orientation to results with 50% is the most entrenched; therefore, the organizational skills of the MSMEs under study are not fully developed as required. Finally, it is concluded that the lack of organizational management studies aimed at competencies in this sector prevents complementing the results with a historical analysis of the evaluation, contributing through this study to improve the technical, operational and management conditions.

Keywords: JEL: D23 Comportamiento organizacional; M12 Gestión de personal; M54 Gestión laboral

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, contar con empresas cuyo desempeño sea eficiente y eficaz demostrando altos niveles de competencias, es un desafío; para Sandoval, Montaño y Ramos (2012) esto orientó a las empresas a enfocar la mirada al entorno de la organización y a sus condiciones internas, capaces de generar un plus que le garantice la sostenibilidad en el tiempo; por tanto, los procesos de la Gestión del Talento Humano requieren bases sólidas para su desarrollo, y es donde el enfoque de competencias entra en acción (Lorenzo, Marsán y Sánchez, 2016).

Para Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas (2013) “las competencias son un sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien es inseparable de la acción y el conocimiento” (p. 137). Por otra parte, bajo el enfoque organizacional, García, Reyes y Carballo (2011) manifiestan que las competencias organizacionales poseen un carácter sistémico y renovador, centrando su análisis y desarrollo en las personas, puesto que son el elemento base que da sustento a las ventajas competitivas y el éxito organizacional. En este sentido, Ulloa (2015) considera que el desarrollo de las competencias es un factor clave para aumentar la productividad, a través de la fuerza laboral, gracias a que permiten maximizar el conocimiento de los colaboradores, aprovechar las habilidades del personal y contar un mayor nivel de satisfacción. El impacto del desarrollo de estas competencias en una organización es percibido por la sociedad en aspectos como la calidad de empleo, mejores tasas de ocupación y formalidad, respeto a los derechos laborales, adecuados índices de inclusión social y competitividad, tanto dentro organización como en mercados locales y mundiales.

Una forma de conocer el nivel de desarrollo de las competencias es partiendo de la evaluación de los resultados que los empleados expresan en el desempeño de sus puestos, para luego “co-construir” su nivel de competitividad bajo un parámetro de referencia en la ejecución (Ojeda y Hernández, 2012). En concordancia con este criterio, Alles (2015) indica que previo a un proceso de evaluación es necesario definir el grado de importancia para cada una de las competencias esenciales para la organización, los distintos niveles de las mismas, criterios técnicos de referencia nacional o internacional que hayan aplicado otras organizaciones que evidencien evolución y permanencia en el mercado.

En el Ecuador, muchas son las empresas que han decidido tomar este tipo de iniciativas, brindando apertura al desarrollo de investigaciones dentro del área, cuyos resultados han permitido a los altos mandos tener una visión objetiva de la situación organizacional y la toma de decisiones de manera oportuna. Esta nueva cultura gerencial que se evidencia de a poco, según Granja (2015), es pertinente con los cambios que se viven en el país en materia jurídica e institucional que buscan redefinir la manera en que las instituciones públicas y privadas, la sociedad y el país deben afrontar el fortalecimiento del fomento del talento humano, considerándolo el fin y no el objeto de actividad económica.

Ya ubicado al sector de las MIPYMES avícolas mediante indagación bibliográfica, se evidencia que estas aportan a la economía de la provincia (Manabí), pues es el sector que más aporta al PIB provincial. A lo largo de la historia, algunas de estas empresas se han visto en la necesidad de cerrar sus actividades y, por otro lado, otras han logrado evolucionar y destacarse dentro del mercado; sin embargo, este crecimiento se evidencia vacíos de manera parcial o total, en algunos casos, situación que se origina, principalmente, al no contar con un proceso de evaluación de competencias que les permita identificar cuál de ellas se encuentran en pleno o menor desarrollo; por consiguiente, la no realización de este proceso genera debilidades en los procedimientos de contratación y gestión del personal, como causa del desconocimiento y desinterés de revestir con legalidad y calidad los procesos o, en su defecto, por la falta de capital para priorizar la importancia del talento humano, corroborando un desarrollo organizacional carente de bases administrativas y un clima laboral superficial (Comercio Exterior del Ecuador, 2015 y Bravo, 2018).

En base a estos antecedentes surge esta investigación, cuyo objetivo es evaluar las competencias organizacionales previamente identificadas en las MIPYMES objeto de estudio, con el propósito de aportar a la mejora de la gestión organizacional. Ambas MIPYMES desarrollan su actividad económica en el sector de la avicultura: Avícola Marcos Vivanco, ubicada en el cantón Chone, no cuenta con una misión y visión establecidas, pero tiene definidos sus valores y objetivos organizacionales, aunque no están debidamente fundamentados ni documentados; por su parte, Avícola Burgos Zambrano, con ubicación en el cantón Bolívar, tiene definidos estos cuatro criterios de manera más objetiva y están medianamente documentados.

METODOLOGÍA

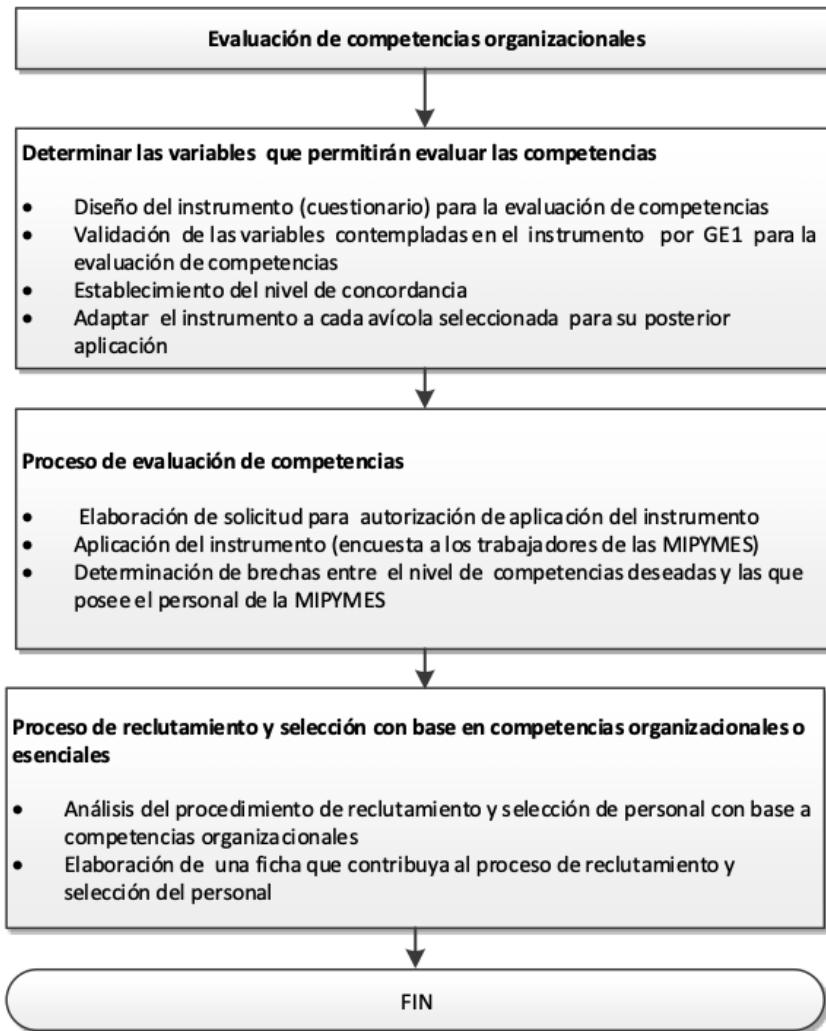
La evaluación de competencias se la realizó a las MIPYMES de la zona norte de Manabí tomadas en consideración para el estudio, con la finalidad de aportar a la mejora de la gestión organizacional en el área de reclutamiento y selección del personal.

El tipo de investigación empleada fue bibliográfica, no experimental, partiendo del análisis de fuentes científicas que sirvieron como base para la construcción de los criterios referentes al desarrollo y actualidad de las competencias organizacionales enmarcadas en el sector empresarial; el estudio realizado fue el de campo, puesto que la recolección de datos se dio directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables (Palella y Martins, 2012). Los métodos: inductivo, deductivo y

descriptivos, se aplicaron para analizar y sintetizar los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación empleadas: entrevista y encuestas, que fueron aplicadas a los gerentes y trabajadores, respectivamente.

En la etapa establecida para la evaluación de competencias, se aplicó el procedimiento propuesto por Alles (2014), mismo que establece describir la misión, visión, valores, objetivos organizacionales, la aplicación de una encuesta al personal en los diferentes niveles de las MIPYMES y la elaboración de un análisis de brechas de las competencias; además, se aplicaron los procedimientos metodológicos propuestos por Parra, Rhea y Gómez (2018). A continuación, se muestra el procedimiento desarrollado:

Figura 1. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales



Fuente: Diseñado a partir de “Desarrollo del talento humano basado en competencias” por Alles (2014) y “Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servicios de restauración” por Parra, Rhea y Gómez (2018)

Dentro de esta etapa se evaluaron las competencias organizacionales de las MIPYMES avícolas seleccionadas, para lo cual se aplicó el siguiente procedimiento:

Inicialmente, se elaboró el instrumento para la evaluación de competencias, cuyo diseño abarca tres partes: la primera, contempla las competencias con una serie de variables a ser evaluadas; la segunda, referente a las preguntas para validar aspectos generales del instrumento que, posteriormente, se entregó al Grupo de Expertos 1 (GE1) en calidad de tercera ronda, con la finalidad de que

evaluaran la validez de cada ítem, donde: SÍ toma el valor de “1” y NO tomará el valor de “0”.

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

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

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento; Vn: Cantidad de votos negativos; Vt: Cantidad total de votos.

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

Tabla 1. Validación del instrumento realizada por los expertos

Validación de variables por competencias	RJ	VN	C=(1-Vn/Vt)*100
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
1. Cumplio con las metas propuestas por la organización	9	0	1,00
2. Ayudo a mis compañeros a conseguir sus objetivos	9	0	1,00
3. He tenido que tomar alguna decisión importante para que se consigieran los objetivos del equipo.	9	0	1,00
4. Recibo información para conocer los criterios de evaluación en las metas por alcanzar	9	0	1,00
5. Apoyo a mi jefe a buscar nuevas metas a pesar de no compartirlas	9	0	1,00
CALIDAD AL TRABAJO			
1. He sido permanente en un puesto de trabajo dentro de la organización	9	0	1,00
2. Alguna vez tuve que resolver/implementar un procedimiento que no conocía	9	0	1,00
3. Me he enfrentado a dificultades, que no he podido solucionar de manera oportuna	9	0	1,00
4. Presto ayuda a otras áreas de la empresa.	9	0	1,00
5. Cumplio con las tareas encomendadas en el tiempo solicitado.	9	0	1,00
COMPROMISO			
1. Evalúo y controlo mi propio rendimiento	9	0	1,00
2. He participado de curso o capacitaciones, que contribuyan a mejorar mi desempeño	9	0	1,00
3. Me agrada las actividades que desarrollo en la organización	9	0	1,00
4. Participo en las actividades extras para beneficio de la empresa.	9	0	1,00
PERSEVERANCIA			
1. Todo me sale según lo esperado, y me agrada trabajar para la organización.	9	0	1,00

2. Cuando presento una propuesta para mejorar una actividad y ha sido rechazada, insisto.	9	0	1,00
3. Reconozco mis errores o fallas, evitando justificarme, y trato de enmendarlos lo antes posible	9	0	1,00
4. Hago lo correcto, en vez de hacer sólo lo que me agrada o me gusta.	9	0	1,00
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
1. Ha interactuado con los clientes de la empresa	9	0	1,00
2. Estoy al tanto de las necesidades de los clientes.	9		1,00
3. Trato a los clientes con paciencia.	9	0	1,00
4. He propuesto proyectos o ideas para mejorar la satisfacción el cliente.	9	0	1,00
5. En algún momento he sentido que he superado las expectativas del cliente.	9	0	1,00
6. Recibo felicitaciones por parte del cliente.	9	0	1,00
INNOVACIÓN			
1. En alguna situación en la que hayas detectado un problema, he tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.	9	0	1,00
2. Una idea mía, ha permitido mejorar los procesos o procedimientos de la empresa.	9	0	1,00
3. La organización realiza cambios por exigencias del mercado.	9	0	1,00
4. La innovación es importante para usted	9	0	1,00
5. En sus años de servicio, he participado de ideas innovadoras para la organización.	9	0	1,00
EMPODERAMIENTO O EMPOWERMENT			
1. Conozco los valores con los cuales se identifica la organización para la cual labora.	9	0	1,00
2. La empresa reconoce las necesidades de sus trabajadores	9	0	1,00
3. La empresa reconoce sus potencialidades	9	0	1,00
4. La empresa incentiva el trabajo en grupo	9	0	1,00
5. Prefiero trabajar en equipo porque el resultado es de mayor calidad	9	0	1,00
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO			
ASPECTOS GENERALES			
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	9	0	1,00
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación	9	0	1,00
Las preguntas están distribuidas en forma lógica y secuencial	9	0	1,00
El número de preguntas es suficiente para recoger la información.	9	0	1,00

Fuente: Elaborado por las autoras

Como se muestra en la tabla 1, las variables y los aspectos generales del instrumento para la evaluación de competencias cumplen con las condiciones según el criterio de GE1, dado que todas tienen un nivel de concordancia de 1, por tanto, se procede a rediseñar el instrumento para cada avícola seleccionada. Es preciso mencionar que la encuesta fue aplicada a todo el personal de las avícolas seleccionadas, y sometida al análisis de fiabilidad, además para la representación de los resultados cuyo propósito fue medir el nivel de desarrollo de cada una de las competencias esenciales se empleó escala Likert: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Algunas veces, 4. Frecuentemente, 5. Siempre; por ende, la interpretación referida al criterio. El interés central está en determinar el grado de dominio que un sujeto tiene sobre un criterio preestablecido; para ello, se suele tomar una puntuación de corte, es así, que el tratamiento de transformación fue el método Estanino en el SPSS, cuya razón es la transformación lineal de las puntuaciones típicas normalizadas pertinentes a medidas de 5 y desviación típica de 2, donde:

Tabla 2. Transformación de la escala por aplicación método Estanino

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

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

En la tabla 2, en relación con los principios del método de transformación mismo que indica que a partir de las puntuaciones directas de los sujetos que forman el grupo normativo se pueden obtener otras escalas, que permiten tener una mejor interpretación de las mismas, en este caso se genera la nueva escala con base a lo propuesto por Alles (2015).

RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados de las competencias evaluadas en ambas Avícolas:

1. Calidad al trabajo

Tabla 3. Calidad al Trabajo

		MARCOS VIVANCO		AVÍCOLA BURGOS ZAMBRANO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfactorio	4	22,2	3	21,4
	Mínimo requerido	10	55,6	7	50,0
	Alto	4	22,2	4	28,6
	Total	18	100,0	14	100,0

Fuente: Elaborado por las autoras

Para la avícola Marcos Vivanco, la competencia calidad al trabajo se encuentra desarrollada con 55,6% dentro del mínimo requerido y la Avícola Burgos Zambrano en el mismo nivel con un 50,0%; en ambos casos resulta evidente que esta competencia requiere de la atención por parte de los directivos o administradores, puesto que esta está ligada con la pertinencia que tienen los trabajadores para con sus funciones y esto redunda en el desarrollo y mejoramiento de los procesos, orientados también a la calidad del producto o servicio que se ofrece y una gestión eficiente de los recursos.

2. Compromiso

Tabla 4. Resultados Competencia Compromiso

		MARCOS VIVANCO		AVÍCOLA BURGOS ZAMBRANO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfactorio	3	16,7	4	28,6
	Mínimo requerido	9	50,0	4	28,6
	Alto	6	33,3	6	42,9
	Total	18	100,0	14	100,0

Fuente: Elaborado por las autoras

Esta competencia presenta un alto desarrollo en la Avícola Burgos Zambrano, con un porcentaje de cumplimiento del 42,9%; el escenario no es el mismo para la Avícola Marcos Vivanco que, al igual que la competencia anterior, el porcentaje de desarrollo solo alcanza el nivel mínimo requerido con el 50%. Un personal no comprometido no aportará calidad al trabajo.

3. Orientación al cliente

Tabla 5. Orientación al cliente

		MARCOS VIVANCO		AVÍCOLA BURGOS ZAMBRANO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfactorio	6	33,3	5	35,7
	Mínimo requerido	8	44,4	2	14,3
	Alto	4	22,2	7	50,0
	Total	18	100,0	14	100,0

Fuente: Elaborado por las autoras

Esta competencia, que está enfocada en atender las necesidades del cliente, es fundamental para crear confianza en el mercado. Entre los trabajadores de la Avícola Marcos Vivanco esta competencia se ha desarrollado en un 44% de acuerdo al criterio de estos, enmarcándose dentro del nivel mínimo requerido; sin embargo, no está muy lejos de la realidad de la Avícola Burgos Zambrano, que a pesar de alcanzar el nivel alto en el desarrollo de esta competencia, lo supera solo en un 6%.

4. Innovación

Tabla 6. Innovación

		MARCOS VIVANCO		AVÍCOLA BURGOS ZAMBRANO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfactorio	5	27,8	4	28,6
	Mínimo requerido	8	44,4	6	42,9
	Alto	5	27,8	4	28,6
	Total	18	100,0	14	100,0

Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta a la competencia innovación, para ambas avícolas está desarrollada en el nivel mínimo requerido. De acuerdo con lo expresado por los trabajadores esto se debe a que ellos se limitan a hacer el trabajo de acuerdo con los procedimientos o pautas dictadas por sus superiores, puesto que ellos no tienen capacidad para la toma de decisiones y temen afectar su estabilidad laboral ante una posible mala decisión o cambio en el procedimiento establecido. Cuando ocurren situaciones adversas que no los administradores no pueden atender de inmediato, los trabajadores prefieren esperar a tomar alguna acción, pues muchos de ellos no tienen la formación para hacerlo.

Análisis de brecha: Avícola Marcos Vivanco

Tabla 7. Análisis de brechas Avícola Marcos Vivanco

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

Fuente: Elaborado por las autoras

De acuerdo a la literatura, las competencias organizacionales deben estar Altamente Desarrolladas por todos los miembros de la organización, en la tabla 7 perteneciente a la Avícola Marcos Vivanco, se evidencia que las competencias no están desarrolladas al 100% y que existe una brecha entre el nivel deseado y el nivel real de la competencia Calidad al trabajo del 77,78%, de la competencia Compromiso una brecha del 66,67%, con respecto a la competencia Perseverancia hay una brecha de 77,78%, la competencia Orientación al cliente tiene una brecha de 66,67%; por otro lado, la competencia Innovación posee una brecha de 72,22% y la competencia Empoderamiento o Empowerment con una brecha de 77,78%.

Análisis de brecha: Avícola Burgos Zambrano

Tabla 8. Análisis de brechas Avícola Burgos Zambrano

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

Fuente: Elaborado por las autoras

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

En lo que respecta al diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección del personal, la tabla que a continuación se expone muestra los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los gerentes de las avícolas seleccionadas, cuyo diagnóstico refleja que las MIPYMES objeto de estudio no poseen un proceso de reclutamiento y selección de personal, este proceso de gestión del talento humano es realizado de manera empírica y carecen de alguna herramienta que les sirva de guía y facilite el desarrollo de esta actividad; además, consideran que la aplicación del enfoque de competencias en el proceso en mención resultaría beneficio para la administración del personal y la empresa en general.

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

Fuente: Elaborado por las autoras

Finalmente, la respuesta de ambos directivos a las dos últimas preguntas dieron la pauta para que esta investigación cumpla los objetivos planteados, ya que los entrevistados expresaron su interés en implementar estrategias y aplicar un mecanismo para el reclutamiento y selección de personal con base en las competencias organizacionales. Las autoras concluyen esta fase con la

presentación de la ficha de competencias para los empleados que laboran actualmente en ambas avícolas y su consideración en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano futuro.

DISCUSIÓN

Se observa la carencia de estudios de la gestión organizacional dirigidos a las competencias en el sector avícola del país, lo cual impide complementar los resultados con un análisis histórico de la evaluación de la empresa en este sector productivo, aportando mediante esta investigación a mejorar las condiciones técnicas operativas; sin embargo, de manera más macro sí existen referencias en las que se aborda la importancia y desarrollo de competencias organizacionales con un enfoque en el talento humano.

Las competencias organizacionales evaluadas en la Avícola Marcos Vivanco fueron seis, siendo la competencia Calidad al trabajo la menos desarrollada con el 22%, mientras que la competencia Orientación al cliente se encuentra desarrollada en un 33%. En cuanto a la Avícola Burgos Zambrano, fueron cinco las competencias, siendo Compromiso la competencia con menor nivel real de desarrollo alcanzando el 28%, y con un 50% la competencia Orientación a los resultados es la más afianzada; sin embargo, las brechas resultantes denotan que no están altamente desarrolladas, como se requiere.

De estos resultados se puede determinar que aquellas competencias organizacionales referidas a las competencias del talento humano denotan falencias y que se debe fomentar en estas empresas una visión diferente y óptima de la gestión del personal para afrontar y superar los problemas o deficiencias existentes. En concordancia con este argumento, Calderón (2006) expresa que el carecer de un área encargada de la gestión del talento humano en este tipo de empresas limita el desarrollo de competencias dinámicas asociadas al personal, refiriéndose entre estas al alto rendimiento de selección y a la formación y carrera.

Siendo las avícolas un sector en desarrollo que contribuye significativamente a la economía provincial y nacional como parte de las MIPYMES. Las autoras consideran necesario que se aborden investigaciones dentro el campo organizacional enfocadas en las empresas del sector avícola.

CONCLUSIONES

Con los hallazgos resultantes de la investigación se logra evidenciar que en las MIPYMES objeto de estudio, a nivel administrativo, no se cuenta con el conocimiento ni las herramientas de gestión necesarias para garantizar el desarrollo de las competencias organizacionales que fueron evaluadas en este trabajo. Por otra parte, las autoras concluyen que la ausencia o, en el mejor de los escenarios, la ejecución empírica de las actividades del proceso de reclutamiento y selección del personal es una limitante del desarrollo de dichas competencias, puesto que no se aplican criterios o procesos que contribuyan a la contratación de un personal que aporte al desarrollo de estas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos y gestión por competencias. México: GranicaMexico S.A.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C. y Arenas, F. (2013). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. CO. Revista Psicología desde el Caribe. (28):133-165.
- Comercio Exterior. (2015). Ecuador mundial para el desarrollo de la PYMES. Consultado, 6 de enero. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-es-sede-del-encuentro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-PYMEs/>
- Granja, S. (2015). Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A. Trabajo previo al título de Psicóloga Organizacional. Pontificia Universidad del Ecuador sede Ambato. EC. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/1234567889/1264/1/75865.pdf>.
- Lorenzo, H., Marsán, J., y Sánchez, M. (2016). Determinación de las Competencias Organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 3.
- Ojeda, A. y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. Enseñanza e Investigación en Psicología. 17(1): 171-187.

Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

Parra, C., Rhea, B. y Gómez, C. (2018). Procedimiento metodológico para el estudio de los procesos servuctivos de restauración. Revista Contaduría y Administración. Vol. 61, Núm. 1. Recuperado en cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/71405.

Ulloa, M. (2015). La Importancia de la Formación y Desarrollo por Competencias en las Organizaciones en el Mundo Actual. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>