

# COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS DE PLÁTANO Y BANANO DEL NORTE DE MANABÍ

Freddy Daiman Mendoza Zambrano

Maestría de Administración de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas. ESPAM MFL

Correo electrónico: [freddy\\_mendoza@espam.edu.ec](mailto:freddy_mendoza@espam.edu.ec)

## Resumen

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

**Palabras clave:** Competencia organizacional, reclutamiento de personal, innovación, responsabilidad, brechas.

## **Introducción**

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

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

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

Existen diferentes grados de desarrollo de las competencias, lo cual es requerido según la especialidad y el nivel que se tenga dentro de la organización. Siendo el grado A el del mayor desarrollo y el grado D el de menor desarrollo. Además los valores como ética y prudencia, pueden ser incluidos en el modelo de gestión de competencias. Los valores se definen como las competencias cardinales y que son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización, y que la hacen

diferentes de las otras organizaciones. Por tal motivo es necesaria incluirla en todos los niveles de una empresa (Alles, 2013).

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

Las herramientas fundamentales para la gestión por competencias son el cuadro de mando integral, fundamentado en un mapa estratégico a partir de competencias. Estos elementos están relacionados con la planeación estratégica, a través de la misión, visión y valores, los cuales se hacen realidad por medio de la administración de recursos humanos, siendo la gestión por competencias un modelo integral en la administración de empresas agroproductivas.

En la actividad de exportación de banano, la participación, iniciativa y capital nacional en la producción y comercialización, es una característica propia de este país, dado que la producción en el Ecuador es en un gran porcentaje generada por ecuatorianos (Salazar y Cioppo, 2015). Ecuador es considerado el principal exportador mundial de banano y este producto representa el 28% del PIB agropecuario y el 2% del PIB nacional (Domínguez, Capa, y Rodríguez, 2016).

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

Recordando los conceptos básicos del reclutamiento, cabe indicar que una empresa depende de su habilidad de reclutar, la cual consiste en localizar, identificar y atraer a los candidatos. Para lo cual se debe tener analizados los puestos de trabajo y en el presente enfoque, las competencias necesarias. (Mochón, et al, 2014).

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

### **Materiales y métodos**

La investigación se realizó en los cantones de Manabí de Tosagua, Bolívar, Chone, El Carmen, durante el periodo de agosto del 2019 a marzo del 2020, donde se investigó las competencias organizacionales, como un aporte a los procesos de reclutamiento del personal en las empresas agroproductivas de plátano y banano.

La encuesta utilizada se elaboró de acuerdo a criterios aplicados en investigaciones similares, (Moreno y Huescar 2018) donde se realizan análisis de competencias con escala Likert (Moreno y Silveira, 2016), enmarcando esta encuesta dentro del Modelo de Competencias de Alles (2014), de la cual se toman la recomendaciones para la elaboración de las entrevistas a los gerentes para la alineación de las competencias de los objetivos por medio de técnicas del mapa estratégico y cuadro de mando integral.

En la investigación se realizaron las siguientes fases:

Fase 1: Caracterización de las empresas Mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí, en la que se aplicó ficha de la caracterización de las empresas de acuerdo a lo recomendado por Bravo (2018), Vélez y Murillo (2019), análisis estadístico descriptivo, proceso de conglomerados para determinar empresas representativas (Bedoya, Vargas, González, Severiche, 2017).

Fases 2: Selección de las competencias organizacionales de las empresas Mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí por medio del método de expertos, Bravo (2018), Vélez y Murillo (2019).

Fase 3: Evaluación de las competencias organizacionales de las Mipymes agroproductivas procesadoras de plátano y banano en la zona norte de Manabí, de acuerdo de los grados desarrollo de competencias con utilización de indicadores intangibles Gutiérrez (2015), y evaluación de las competencias de acuerdo a lo recomendado por Alles (2014).

Fase 4: Propuesta de manual de competencias como una contribución en la gestión de reclutamiento de las empresas Mipymes procesadoras de plátano y banano, alineación de las competencias con los objetivos en los descriptivos de los puestos de acuerdo Alles (2014).

## Resultados y discusión

Con información solicitada al organismo AGROCALIDAD, se obtiene base de datos de las empresas a investigar. Sin embargo, cabe indicar que con visitas in situ se lograron identificar otras empresas, se realiza una clasificación de acuerdo al tipo de organización, por medio de porcentaje en relación al total dando como resultado lo que se detalla en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Empresas Agroproductivas de Plátano y Banano por tipo de Organización

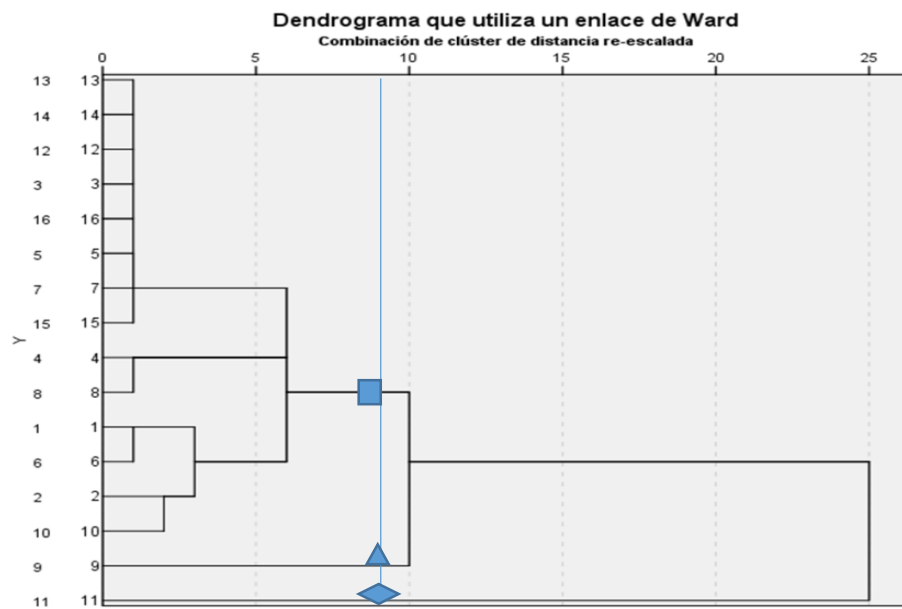
TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Asociaciones	3	3%
Persona natural	96	91%
Sociedad anónima	7	6%
<b>TOTAL</b>	106	100%

**Elaboración:** El autor.

Una vez analizado la población inicial se aplicó la matriz de caracterización recomendada por Bravo (2018) Vélez y Murillo (2019). Para complementar la

información de la matriz se utilizó el cuestionario para caracterización de organizaciones (Bravo, 2018).

A continuación se realiza en análisis de conglomerados donde, se identifica que el sujeto 9 con 83 empleados forma un clúster y el sujeto 11 con 210 empleados forma otro conglomerado, dejando a las demás empresas en otro grupo; de esta forma el sistema SPSS, dividió a las empresas en micros y medianas de menos de 60 trabajadores, una empresa mediana de más de 60 trabajadores y una empresa grande de 210 trabajadores que está relacionado con la definición del Código Orgánico de Producción en los referente a pequeñas, y medianas empresas.



**Gráfico 1.** Establecimiento de clúster por medio del dendrograma.

**Elaboración:** el autor.

Considerando la congruencia con el marco legal vigente los autores consideran eficiente y práctico esta clasificación para la siguiente etapa de la investigación. Este proceso cumple con los requisitos necesarios como se emite en el informe de varianza (73,16) con una explicación mayor del 60% (Balzarini et al., 2015).

En la siguiente fase de la investigación se definieron 10 competencias aplicables a las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano. Mismas que

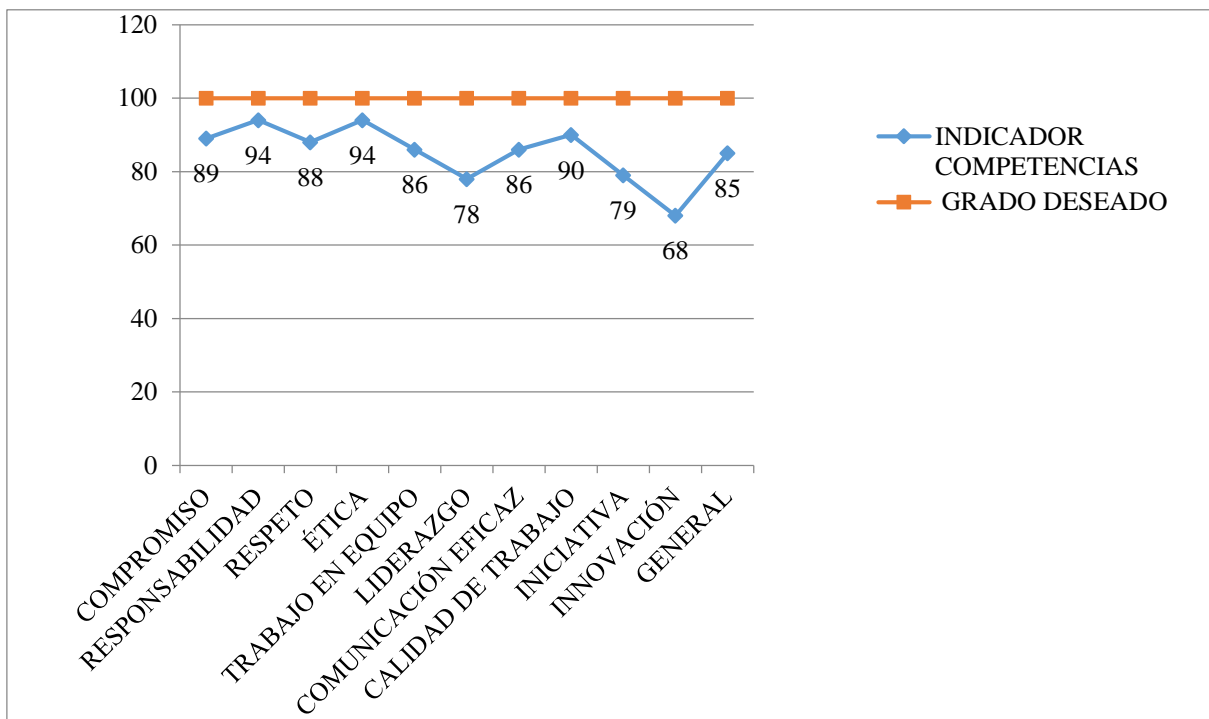
fueron seleccionados por el método de expertos de Bravo (2018) y Vélez y Murillo (2019). Se selecciona por medio de prueba W KENDAL, que trabaja por medio de cálculo de las correlaciones de las variables en relación con las otras variables estableciendo rangos promedio (Cruz, 2020). En el caso de esta investigación se determinan los rangos promedios mayores superiores a 11 quedando 10 competencias seleccionadas.

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

$$(1)INDICADOR = \frac{\Sigma PUNTUACIONES PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO}{MAX. X n^{\circ} DE PREGUNTAS X n^{\circ} EMPLEADO RESPONDEN} X 100$$

Una vez realizados los cálculos se pueden presentar los datos por persona, área o nivel jerárquico; el gráfico 2 muestra las brechas por competencias en el clúster de pequeñas y medianas empresas en la empresa representativa con 55 empleados correspondiente a una empaedora de plátano de exportación.

En los gráficos se determinan que las competencias de innovación, iniciativa, liderazgo, presentan las brechas más significativas a nivel general de las empresas, mientras que competencias cardinales como compromiso y responsabilidad y respeto se encuentran en niveles A.



**Gráfico 2.** Brechas por competencias en empresa empacadora de plátano estudiada.

**Elaboración:** El Autor.

Una vez determinada la evaluación de las competencias por áreas y niveles se procede al análisis estratégico de la empresa para proceder a la alineación de las competencias a los objetivos y verlos reflejados en los descriptivos. Como síntesis del análisis se puede recalcar que competencias organizacionales cardinales, como el compromiso, respeto, responsabilidad, ética que dan un valor de confiabilidad basado en la calidad individual de las personas dentro de las empresas agroproductivas procesadoras de plátano y banano, teniendo un grado A desarrollo o 100% en la mayoría de los casos.

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



largo plazo, el desarrollo de estas capacidades permite sostener a la empresa y llevar transformaciones a nuevos procesos de industrialización.

El modelo de manual de competencia se toma de Ortiz y Vizcaíno (2019), donde se estructura el formato y los descriptivos. Para el desarrollo de este manual de competencias como propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento, se realiza la alineación de competencias y estrategias recomendado por Alles (2014), tomando elementos entre el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Así mismo cabe indicar que Kaplan y Norton (2019), enfoca este desarrollo de personas a través de indicadores de satisfacción, la coherencia de los objetivos personales con los de la organización, la moral, que permitan definir las competencias y su grado de desarrollo en cada familia de puesto de trabajo.

La importancia de los niveles de educación en la productividad, se confirma en la presente investigación y que afecta a través de escaso desarrollo de competencias organizacionales como innovación, iniciativa, comunicación eficaz y liderazgo (Pérez y Castillo, 2016).

Así mismo, se confirma que el éxito y eficacia de las empresas agroproductivas de plátano y banano se fundamenta en competencias como la responsabilidad, compromiso, más las evidentemente condiciones naturales para la existencia de un producto de calidad.

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

Expresan Fernández y Martos (2013), sobre el capital intelectual que las competencias organizacionales presentes en una empresa permiten desarrollar las ventajas competitivas. Mora et al. (2014), indica acerca de las competencias como factor de desempeño económico, sobre la necesidad de mejorar el recurso

humano para aumentar la competitividad. En la investigación realizada se observa que este capital intelectual en el caso de las empresas estudiadas se respalda en un paradigma exitoso, lo cual plantea la cuestión si el modelo agroexportador influye en que este capital intelectual se desarrolle lentamente en competencias organizacionales como innovación, e iniciativa.

## **Conclusiones**

En el proceso de caracterización de las empresas procesadoras de plátano banano de la zona norte de Manabí se establece que en el 91% de los casos son personas naturales, que elaboran un producto final de consumo.

La identificación de las competencias organizacionales de las empresas procesadoras de plátano y banano permitió seleccionar 10, entre las que tenemos como principales el compromiso, respeto, ética, responsabilidad, consideradas y citadas por los empresarios encuestados.

Dentro de la evaluación de competencias organizacionales de las Mipymes procesadoras de plátano y banano se tiene como resultado que el nivel de competencias en las empresas investigadas se encuentra en un grado A, con presencia de brechas por mejorar de 24 y 15 puntos, siendo las brechas más importantes en lo referente a innovación e iniciativa.

La evaluación de la competencia organizacional innovación tiene incluso niveles mínimos de desarrollo, debido a que el éxito del paradigma agroexportador no permite cambios sustanciales en los procesos estandarizados de producción lineal que se presentan en estas empresas.

## Bibliografía

- 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. (2017). Diccionario de preguntas. Nuevo enfoque. . Buenos Aires: Gránica.
- Balzarini, M., Bruno, C. Córdova, M. Teich, I. (2015). Herramientas de análisis multivariado. Pág. 35, Universidad Nacional de Córdova. Recuperado file:///C:/Users/uf/Downloads/CompiladoCAVILA.pdf
- Bedoya, E., Vargas, L., González, H., Severiche, C. (2017). Análisis de los componentes principales para caracterización estructural de PYMES manufactureras de Cartagena de Indias, Colombia. Lámpsakos. N° 17. 52-59.
- Bravo, C. (2018). Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí Ecuador. Universidad de Matanzas. Tesis Doctoral.
- Córdoba María Soledad. (2018). Ricos, Buenos, Pobres y Dignos. Moral y Poder en una empresa agroexportadora del sur santafecino. Mundo Agrario.
- Cruz, M. (2020). Propuesta metodológica para el empleo de software educativo como recurso didáctico en la formación investigativa. Revista de Ciencias Pedagógicas e Innovación. Volumen II, N° 2, 21-20.
- Domínguez, O., Capa, L., y Rodríguez, G. (2016). El cooperativismo en la economía social e instrumento de participación ciudadana: necesidad de inserción en la producción bananera ecuatoriana. Revista de Cooperativismo y Desarrollo, 131-138.
- Fernández, C., y Martos, M. (2013). Capital intelectual y ventajas competitivas en PYMES basadas en recursos naturales de Latinoamérica. Innovar Journal, 117,132.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Gorjub, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias de la empresa española. De la teoría a la práctica. Contaduría y Administración, 251-287.
- Interconsulting Bureau M, Gutiérrez, A. (2015). Planificación y Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Bogotá Colombia. Ediciones de la U.
- Jiménez, A, Vásquez Fernando. (2016)Manual de ejercicios en Psicología del deporte. Cinco habilidades para el éxito deportivo. Madrid. Dykinson.
- Kaplan. R, Norton, David (2019). El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business. Bogotá. Paidós.
- Ministerio Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2018) Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>.

- Mochón, F., Mochón, M., y Sáez, M. (2014). Administración enfoque por competencias. Casos Latinoamericanos. México: Alfaomega.
- Moreno, J., y Húscar, E. (2018). Estilo interpersonal controlador y percepción de competencia en educación superior. *European Journal of Education and Psychology*, 33-45.
- Moreno, J., y Silveira, Y. (2015). Hacia una mejor predicción de la percepción de la competencia laboral en los universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, 277-292.
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector de comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Murillo, S., y Vélez, J. (2019). Determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas en la zona norte de Manabí. Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López.
- Ortega Pérez, E., Torrejón Márquez L., Cuatrecasas Sánchez L (2016). Factores que impactan en la competitividad de la micro y pequeña empresa: Municipio de Huejotzingo Puebla. *Red Internacional de Investigadores en competitividad. Memoria*, 1035-1049.
- Ortiz, D., Vizcaíno, J. (2019). Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias para la empresa eléctrica Regional Norte. Universidad Tecnológica Israel. Postgrado. p. 36
- Palma, A., Cevallos, A., y López, M. (2017). Liderazgo en PYMES Latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de la ciencias*, 390,406.
- Pérez Fuentes, D. I., y Castillo Loaiza, J. L. (2016). Capital humano, teorías y métodos: Importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 651-673.
- Salazar, R., & Cioppo, J. (2015). Estudio Sectorial del Banano Ecuatoriano de Exportación. Quito: Research Gate.
- Sioli, A., Parra, J. M., y Müller, C. (2017). 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá: Ediciones de la U, LID.