

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGRO PRODUCTIVAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ

Jessica Viviana Vélez Ganchozo; Correo: jessicavelez@espam.edu.ec

Columba Consuelo Bravo Macias; Correo: cbravo@espam.edu.ec

Miryam Elizabeth Félix López; Correo: mfelix@espam.edu.ec

Silvia Patricia Murillo Cedeño; Correo: spmurillo_12@hotmail.com

FILIACIÓN: Posgrado y formación continua ESPAM MFL

RESUMEN

Este trabajo investigativo tuvo como objetivo evaluar las competencias organizacionales previamente identificadas en las MIPYMES agro productivas de la zona norte de Manabí: caso MARCOS VIVANCO y AVIBURZ con la finalidad de aportar a la mejora de la gestión organizacional. Para ello, se aplicó una investigación con enfoque cuali-cuantitativo, ya que se extrajeron las cualidades del tema objeto de estudio para luego transformarlos en valores de fácil interpretación mediante el tratamiento de datos respectivo; se realizó el análisis bibliográfico, inductivo, deductivo y descriptivo que permitió recabar información relacionada al tema investigativo y generar criterios de valor, además, se emplearon técnicas y herramientas que hicieron operativos a los métodos tales como: entrevista, encuesta y el sistema informático SPSS. Mediante los resultados se denotó 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 AVIBURZ, se evaluaron cinco competencias, de la cual, 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 la MIPYMES en investigación, no se encuentran totalmente desarrolladas como se requiere. Finalmente se concluye que la carencia de estudios de la gestión organizacional direccionados a las competencias en este sector impide complementar los resultados con un análisis histórico de la evaluación, aportándose mediante este estudio a mejorar las condiciones técnicas operativas y de gestión.

Palabras clave: Gestión organizacional; mejora; nivel de desarrollo; nivel real

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, contar con empresas cuyo desempeño sea eficiente y eficaz demostrando altos niveles de competencias, es un desafío; para Sandoval, Montaña 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).

En este sentido Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas (2013), determinan: “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 (García, Reyes y Carballo, 2011) comparten que las competencias organizacionales se caracterizan por ser de carácter renovador y sistémico, cuyo análisis y desarrollo se centra en las personas, ya que son éstas la base que sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional. Por lo consiguiente Ulloa (2015) manifiesta que el desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción. La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad dentro de la misma organización, en mercados locales y en los mercados mundiales.

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). Por su parte Alles (2015), indica que para levantar un proceso de evaluación es importante establecer los grados de importancia de cada una de las competencias esenciales dentro de la organización, con sus distintos niveles para la correcta aplicación de los modelos de identificación de competencias, criterios técnicos que empresas a nivel nacional e internacional han aplicado para la evolución y permanencia de sus negocios ante un mercado global y acelerado.

No obstante las empresas ecuatorianas no están lejos de estas iniciativas, debido a que algunas han brindado la apertura para aplicar investigaciones en esta área, y cuya metodología empleada ha permitido obtener resultados positivos para la toma de decisiones de la administración en general; dicho precepto es relevante; puesto que, de acuerdo a Granja (2015), en el país (Ecuador), se atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional buscando redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general, tiene la necesidad de fortalecer el fomento del ser

humano, pues éste debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del Ecuador”.

Ya aterrizando al sector de las MIPYMES agroproductivas avícolas mediante indagación bibliográfica se evidencia que estas aportan a la economía de la provincia (Manabí); sin embargo, con el pasar de los años, algunas de ellas se han visto en la necesidad de cerrar sus actividades, otras han evolucionado y marcado tendencia, pero este crecimiento se está dando con vacíos parciales o totales al no contar con un proceso de evaluación de competencias que les permita identificar cuál de ellas se encuentran en pleno desarrollo o menor desarrollo; por consiguiente al no realizar este proceso genera debilidades en los procesos de contratación y manejo del personal; situación producto del desconocimiento y desinterés de revestir con legalidad y calidad los procesos o por otra parte falta de capital para elevar la importancia que se le está dando al talento humano de estas organizaciones, reiterando un desarrollo sin bases administrativas y un clima laboral superficial (Comercio Exterior del Ecuador, 2015 y Bravo, 2018). Es a raíz de estos antecedentes que surge la presente propuesta de investigación la cual tiene por objetivo evaluar las competencias organizacionales previamente identificadas en las MIPYMES agro productivas de la zona norte de Manabí: caso MARCOS VIVANCO y AVIBURZ con la finalidad de aportar a la mejora de la gestión organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La evaluación de competencias se la realizó a las MIPYMES agro productivas de la zona norte de Manabí: caso MARCOS VIVANCO y AVIBURZ a raíz de las competencias organizacionales previamente identificadas en la investigación de DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ, con la finalidad de aportar a la mejora de la gestión organizacional en el área de reclutamiento y selección.

El tipo de investigación empleada fue bibliográfica, no experimental; partiendo del análisis de fuentes científicas, base para la construcción de los preceptos referentes al desarrollo y actualidad de las competencias organizacionales dentro del sector empresarial; además, se sustentó en el estudio de campo; puesto que como señala Palella y Martins (2012), consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Los métodos inductivos, deductivo, descriptivos, fueron base para el análisis y síntesis de los resultados generados a partir de las técnicas de investigación, entrevista y encuestas; aplicadas, mediante la guía de entrevista y el cuestionario.

En cuanto a la etapa de evolución de competencias, se aplicó el procedimiento propuesto por Alles (2014), que consiste en describir la misión, visión, valores, objetivos, aplicación de encuesta al personal de los diferentes niveles de las MIPYMES caso de estudio, y desarrollo de un análisis de brechas de las competencias y aplicación de procedimientos metodológicos propuestos por Parra, Rhea y Gómez (2018). A continuación, se muestra el procedimiento desarrollado:

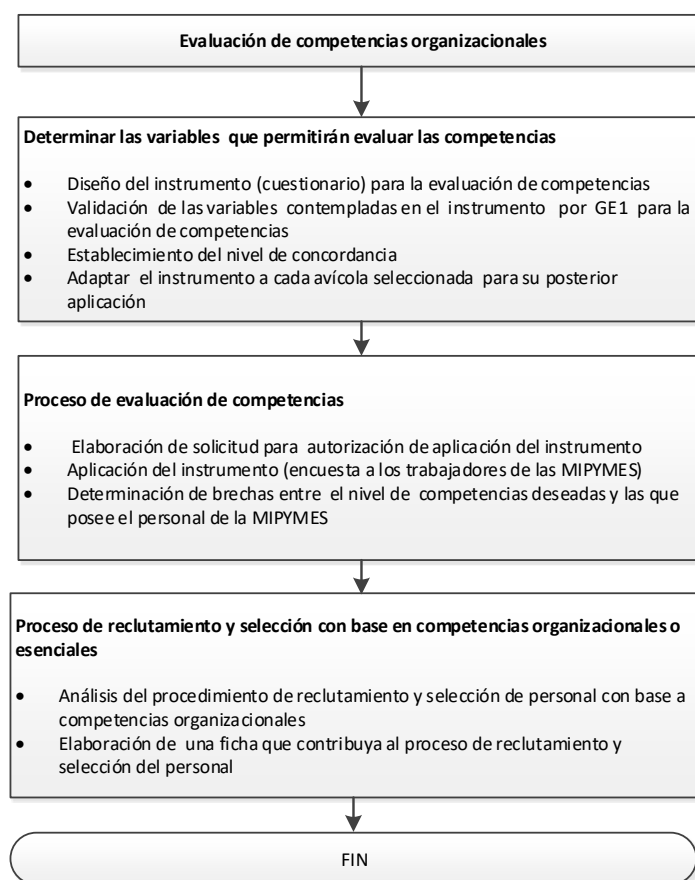


Figura 1. Procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales. Fuente: a partir de “Desarrollo del talento humano. Basado en competencias” por Alles (2014) y “Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servicios de restauración” por Parra, Rhea y Gómez (2018)

En primera instancia, se elaboró el instrumento para la evaluación de competencias, misma que estuvo diseñado en tres partes: la primera contempla las competencias con una serie de variables para ser evaluadas, y la segunda parte preguntas para validar aspectos generales del instrumento, mismo que se entregó al GE1 en calidad de tercera ronda con la finalidad de que realicen la validación donde: SI cuyo volar será “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:

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

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. Cumpló 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 consiguieran 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. Cumpló 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 | 0 | 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 | | | |

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 3, en relación a 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 Y DISCUSIÓN

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

1. Calidad del trabajo

Para la avícola Marcos Vivanco, la competencia calidad al trabajo se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 55,56% tiene un nivel mínimo requerido, el 22,22% cuenta con un nivel alto y el 22,22% restante tiene un nivel insatisfactorio; mientras en Aviburz se encuentra desarrollada en los siguientes niveles: el 50% tiene un nivel mínimo requerido, el 28,57% cuenta con un nivel alto y el 21,43% restante tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 3. Calidad al Trabajo

| | | MARCOS VIVANCO | | AVIBURZ | |
|--------|------------------|-----------------------|------------|----------------|------------|
| | | 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: Evaluación Marcos Vivanco y Aviburz

2. Compromiso

El compromiso en la Avícola Marcos Vivanco, se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 33,33%, superada por el nivel mínimo requerido en un 50% de su personal, y el 16,67% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo. En cuanto a la Avícola Aviburz, se encuentra desarrollada en su nivel alto en un 42,86%, seguida por el nivel mínimo requerido en un 28,57% de su personal, y el 28,57% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Tabla 4. Resultados Competencia Compromiso

| | | MARCOS VIVANCO | | AVIBURZ | |
|--------|------------------|-----------------------|------------|----------------|------------|
| | | 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: Evaluación Marcos Vivanco y Aviburz

3. Orientación al cliente

La competencia orientación al cliente en la Avícola Marcos Vivanco, se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 22,22%, superada por el nivel mínimo requerido en un 44,44% de su personal, y el 33,33% restante tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo. Por otra parte, la avícola Aviburz, se encuentra desarrollada en el personal de la avícola en los siguientes niveles: el 50% tiene un nivel alto, el 14,29% cuenta con un nivel mínimo requerido y el 35,71% tiene un nivel insatisfactorio.

Tabla 5. Orientación al cliente

| | | MARCOS VIVANCO | | AVIBURZ | |
|--------|------------------|-----------------------|------------|----------------|------------|
| | | 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: Evaluación Marcos Vivanco y AVIBURZ

4. Innovación

En lo que respecta a la competencia innovación, se encuentra desarrollada en el personal de Marcos Vivanco en los siguientes niveles: el 44,44% tiene un nivel mínimo requerido, el 27,78% cuenta con un nivel alto y el 27,78% restante tiene un nivel insatisfactorio; mientras que, en la Avícola AVIBURZ, se encuentra desarrollada en su nivel alto sólo en un 28,57%, superada por el nivel mínimo requerido en un 42,86% de su personal, y el 28,57% tienen un nivel insatisfactorio de desarrollo.

Tabla 6. Innovación

| | | MARCOS VIVANCO | | AVIBURZ | |
|--------|------------------|----------------|------------|------------|------------|
| | | 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: Evaluación Marcos Vivanco y AVIBURZ

Análisis de brecha: Avícola Marcos Vivanco

De acuerdo a la literatura, las competencias organizacionales deben estar Altamente Desarrolladas por todos los miembros de la organización, en la tabla 45 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%.

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: Evaluación Avícola Marcos Vivanco

Análisis de brecha: Avícola AVIBURZ

Por su parte, en la Avícola AVIBURZ, 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%.

Tabla 8. Análisis de brechas Avícola AVIBURZ

| Competencias | Nivel real | | | | Nivel deseado | Brecha |
|------------------------------|-----------------|------------------|-------|-----------------------|---------------|--------|
| | Insatisfactorio | Mínimo requerido | Alto | Mediana de nivel real | | |
| 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: Evaluación Marcos Vivanco y AVIBURZ

Con respecto al diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección del personal la tabla que a continuación se expone muestra los resultados obtenidos por los entrevistados de las avícolas seleccionadas, cuyo diagnóstico refleja que las MIPYMES del entorno 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 las actividades, 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.

Adicional, las dos últimas respuestas de los gerentes proporcionaron los escenarios para que esta investigación cumpla sus objetivos planteados, dada la aceptación de los entrevistados en aplicar estrategias e implementar un mecanismo para que el reclutamiento y selección se lo efectivice con base en las competencias organizacionales. Las investigadoras concluyen esta fase con la presentación de la ficha de competencias para los empleados actuales, y su consideración en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano futuro.

Tabla 9. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal

| Ítem | Preguntas | Respuestas | | Transformación a datos cuantitativos | | | |
|------|---|--|---|--------------------------------------|------|---------|------|
| | | MARCOS VIVANCO | AVIBURZ | MARCOS VIVANCO | | AVIBURZ | |
| | | | | 1= Si | 2=No | 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 | No, estamos buscando la forma de normar algunas cosas de administración. | | X | | X |
| 2 | ¿Cree Usted que la aplicación de competencias organizacionales en el proceso de selección y reclutamiento del talento humano incrementaría 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 si sería bueno. | X | | X | |
| 3 | ¿Aplicaría 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

CONCLUSIONES

Se observa la carencia de estudios de la gestión organizacional direccionados 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, aportándose mediante esta investigación a mejorar las condiciones técnicas operativas.

Se evidencia que las competencias organizacionales en la Avícola MARCOS VIVANCO son seis, de las cuales la competencia Calidad al trabajo tiene un nivel de desarrollo del 22%, mientras que la competencia Orientación al cliente se encuentra desarrollada en un 33%, En cuanto a la Avícola AVIBURZ, se evaluaron cinco competencias, de las cuales; la competencia con menor nivel real de desarrollo fue Compromiso con un 28%, y con un 50% la competencia Orientación a los resultados es la más afianzada, sin embargo se denota que no están altamente desarrolladas como se requiere.

BIBLIOGRAFÍA

- 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 ene. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-es-sede-del-encuentro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-PYMES/>
- García, Y., Reyes, L., y Carballo, C. (2011). *Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones*. Redalyc, 6-7.
- 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.
- Parella, 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/UlloaSaaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>