

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i4>

## Determinación de las competencias organizacionales en la microempresa Garrigamb S.A. del cantón Jama

*Determination of organizational competencies in the microenterprise Garrigamb  
S.A. Jama canton*

*Determinação de competências organizacionais na microempresa Garrigamb  
S.A. Cantão de Jama*

César Henry Andrade-Moreira <sup>I</sup>  
[candradem@espam.edu.ec](mailto:candradem@espam.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-2832-5312>

Marys Beatriz Iriarte-Vera <sup>II</sup>  
[miriarte@espam.edu.ec](mailto:miriarte@espam.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-0732-5970>

Fiama Alejandra Mera-Loor <sup>III</sup>  
[mera-fiama@gmail.com](mailto:mera-fiama@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7226-1224>

María Valentina Meza-Carranza <sup>IV</sup>  
[meza-maria@hotmail.com](mailto:meza-maria@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4759-6126>

**Correspondencia:** [candradem@espam.edu.ec](mailto:candradem@espam.edu.ec)

\* **Recepción:** 22/10/2022 \* **Aceptación:** 12/11/2022 \* **Publicación:** 13/12/2022

1. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.
2. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.
3. Ingeniera Comercial, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.
4. Ingeniera Comercial, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.



## Resumen

El desarrollo de la presente investigación tuvo por objetivo determinar las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A., sustentándose en un procedimiento metodológico de campo y bibliográfico, que permitió el desarrollo de las tres fases del estudio, partiendo del diagnóstico del estado actual de la organización, mediante la aplicación de una entrevista y su caracterización con la elaboración de la respectiva ficha técnica. Consecuentemente, en la fase dos, se procedió a definir las competencias organizacionales, mediante la aplicación del método de experto, estructurar la herramienta de diagnóstico (encuesta), y para efectuar el respectivo tratamiento de la información recabada, su procesamiento, tabulación, y generación de análisis; para luego proponer un plan de acción mediante la matriz 5w+1h. En cuanto a los resultados obtenidos, se establecieron un total de nueve competencias organizacionales, mismas que de acuerdo a los resultados, presentan un nivel alto de cumplimiento, gozando de un perfil competitivo aceptable en cuanto a eficiencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, seguimiento de la calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control sanidad, permitiendo concluir el estudio en la existencia de la necesidad de establecer criterios de valoración permanente en cuanto al perfil competitivo de la institución y dada la ausencia de datos históricos.

**Palabras claves:** Competencias organizacionales; Microempresa; Plan de acción; Ventaja competitiva.

## Abstract

The development of this research aimed to determine the organizational skills in the GARRIGAMB S.A. microenterprise, based on a field and bibliographic methodological procedure, which allowed the development of the three phases of the study, based on the diagnosis of the current state of the organization, through the application of an interview and its characterization with the elaboration of the respective technical sheet. Consequently, in phase two, the organizational competencies were defined, through the application of the expert method, to structure the diagnostic tool (survey), and to carry out the respective treatment of the information collected, its processing, tabulation, and generation analysis; afterwards, through the

results obtained, propose an action plan through the 5w + 1h matrix. Regarding the results obtained, a total of nine organizational competencies were established, which according to the results, present a high level of compliance, enjoying an acceptable competitive profile in terms of efficiency, planning capacity, teamwork, monitoring of quality, commitment, responsibility, technology, negotiation and health control, allowing the conclusion of the study in the existence of the need to establish permanent assessment criteria regarding the competitive profile of the institution and given the absence of historical data.

**Key words:** Organizational skills; Microenterprise; Action plan; Competitive advantage.

### **Resumo**

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo determinar as competências organizacionais na microempresa GARRIGAMB S.A., com base em um campo metodológico e procedimento bibliográfico, que permitiu o desenvolvimento das três fases do estudo, a partir do diagnóstico do estado atual da organização, através da aplicação de uma entrevista e sua caracterização com a elaboração da respectiva ficha técnica. Conseqüentemente, na fase dois, procedeu-se à definição das competências organizacionais, através da aplicação do método pericial, à estruturação da ferramenta de diagnóstico (survey), e ao respectivo tratamento da informação recolhida, seu processamento, tabulação e geração.de análise; para então propor um plano de ação usando a matriz 5w+1h. Relativamente aos resultados obtidos, foi estabelecido um total de nove competências organizacionais, que de acordo com os resultados, apresentam um elevado nível de cumprimento, usufruindo de um perfil competitivo aceitável em termos de eficiência, capacidade de planeamento trabalha em equipa, monitorização da qualidade, compromisso, responsabilidade, tecnologia, negociação e controle sanitário, permitindo concluir o estudo na existência da necessidade de se estabelecer critérios permanentes de avaliação quanto ao perfil competitivo da instituição e dada a ausência de dados históricos.

**Palavras-chave:** Competências organizacionais; Microempresa; Plano de ação; Vantagem competitiva.



## Introducción

A lo largo del tiempo, las empresas han experimentado cambios que trascienden el factor económico y se adentran a la parte humana dentro de las organizaciones. Es así que, el talento humano se ha convertido en uno de los elementos más importantes debido a que poseen distintas capacidades de trabajo que pueden de manera eficaz generar un gran impacto en el cumplimiento de las metas propuestas.

De acuerdo con Agudelo (2016) las competencias organizacionales “Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad y que usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores”

En relación a lo expuesto se puede determinar que las competencias organizacionales son habilidades que poseen cualquier individuo o empleado perteneciente a una empresa, y de las cuales depende en gran parte los resultados del desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados, por parte del talento humano al considerarse uno de los factores más importantes dentro de toda organización.

En Ecuador al igual que en el mundo, las empresas se encuentran sometidas a rutinas de trabajo rigurosas que podrían ser causantes de un sin número de enfermedades laborales como el estrés que podrían afectar el buen desempeño de los colaboradores, factores que acompañados de las exigencias del mercado actual, puede verse alterada la operatividad de la empresa, debido a que, se ven en la obligación de transformarse, adaptarse y buscar soluciones, donde el fin sea el logro de las metas trazadas.

En cuanto al sector productivo estudiado correspondiente a las empresas del sector Acuícola al igual que otros mercados, también están expuestas a distintos cambios, más aún si se refiere a la industria camaronera, la relevancia dentro del mercado de exportación, al ser por más de 50 años uno de los soportes de la economía ecuatoriana, amerita y otorga la relevancia de estudiar su entorno a nivel operativo, debido a que, al igual que otros sectores, la información respecto a las

competencias que intervienen en la operatividad es poca conocida o nula, además de encontrarse un número reducido de estudios desarrollados en el campo administrativo.

Dentro de la provincia de Manabí, se puede apreciar la constante evolución de distintas empresas dedicadas a la producción, comercialización y exportación de camarón, generando un alto nivel de competencia entre ellas o con los diversos productos sustitutos existentes en la zona; cabe señalar que las actividades organizacionales también juegan un rol importante dentro de estas competencias ya que aprueban el adecuado cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

Velasco (2018) manifiesta que “Los pastizales de la zona más ganadera de Manabí son reemplazados, poco a poco, por extensas áreas camaroneras en el cantón Chone. En los últimos seis años, al menos 1.500 hectáreas que eran potreros se convirtieron en piscinas para el cultivo y captura del crustáceo en este territorio, en el que las reses eran el producto estrella, pero desde el 2012, la ganadería que por años dominó en este cantón ha sido desplazada por el camarón, que cada vez más seduce a los antiguos ganaderos del norte manabita”.

En el cantón Jama se encuentra la microempresa GARRIGAMB S.A., especializada en el cultivo innato de camarón, la cual posee actividades rigurosas dentro de la producción, comercialización y exportación de dicho producto. Encontrándose activa en el mercado desde el año 2017, hasta la actualidad no cuenta con un estudio especial de sus competencias organizacionales, desconociendo información relevante como los niveles de producción e innovación que poseen, y la comunicación precisa que se deben tener con los clientes de la empresa lo que impide la implementación de acciones estratégicas que mejoren la viabilidad del negocio.

Estableciendo que la microempresa GARRIGAMB S.A se ve en la necesidad de determinar cuáles son competencias organizacionales, con el fin de mejorar sus actividades productivas para dar cumplimiento a sus metas establecidas, se formula la siguiente problemática:

¿De qué manera la determinación de las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A. del cantón Jama generará ventaja competitiva?

Al respecto, esta investigación se justifica de una forma práctica, ya que a través de una metodología se puede determinar las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A para la generación de ventaja competitiva.



Hernández (2017) indica que las competencias son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, además son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Las competencias organizacionales buscan que las empresas puedan satisfacer los gustos y necesidades de los clientes de una manera segura, precisa y confiable, permitiendo que la organización pueda ser identificada dentro del mercado comercial como una de las mejores potencias camaroneras, y así obtener una alta demanda productiva para la buena viabilidad de la misma. Es así que para Díaz (2016) “las competencias organizacionales, está caracterizada de que la organización esté de algún modo vinculada a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con el desempeño exitoso de la organización, en correspondencia con una determinada cultura organizacional”.

Dentro del marco legal, la Constitución de la República del Ecuador, Plan de Desarrollo del Buen Vivir 2017-2021, objetivo nueve, indica que es importante “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), en tal caso para lograr un buen desarrollo económico dentro de una organización es necesario generar puestos de trabajos dignos y de una buena calidad que puedan incluir a personas que deseen y estén en condiciones adecuadas de trabajar para así lograr tener una buena rentabilidad,

De igual manera, de acuerdo al objetivo ocho del desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se debe “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, identificándose que para conseguir el desarrollo, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente.

Este planteamiento lleva al objetivo general del trabajo que es determinar las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A. para la generación de ventaja competitiva.

## **Materiales y métodos**

La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Velásquez, 2017).

Una organización podría ser perfectamente usada con la amplitud que dichas aproximaciones permiten, entendiendo que tal vocablo abarca organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas; grandes, medianas y pequeñas; con o sin ánimo de lucro, y, en general, cualquier orden social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales (López, 2015 referenciado por Flórez, 2019).

Por otra parte, Velásquez (2017) y López (2015), indican que la organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que deben de respetar todos sus miembros y así generar el medio que permite la acción de una empresa, en el que se intercambia energía, dinero, el cual posee relaciones de entradas y salidas. Todas las organizaciones poseen ambientes organizacionales los cuales son el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes internas o externas a la misma.

Capital físico. Está formado por los elementos más evidentes que se encuentran en una empresa, y se pueden observar a simple vista: terrenos, inmuebles, naves industriales, maquinaria, equipos informáticos, herramientas, mobiliario, etc. Todos ellos son imprescindibles para realizar su actividad, bien sea la fabricación de bienes o la prestación de servicios.

Capital humano. Por muy importantes que sean los bienes que utiliza una empresa para producir, de nada sirven por sí solos. Es necesaria la presencia de personas que lleven a cabo la actividad productiva utilizando los medios que tienen a su disposición.

Capital intelectual. Es la formación previa de las personas que trabajan en la empresa, su experiencia acumulada y, en definitiva, todo aquello que atesoran en su cabeza y que les hace conseguir unos resultados que serían imposibles de alcanzar sin dichos conocimientos.



Activos intangibles. Son elementos que pertenecen a la empresa, pero no son observables a simple vista; por ejemplo, una marca, una tecnología desarrollada especialmente por la empresa, un programa de ordenador diseñado a medida o incluso el sistema que se sigue para organizar las actividades de la empresa (turnos de vacaciones, relaciones entre directivos y trabajadores, etc.).

Capital financiero. La empresa necesita el dinero desde su nacimiento para comprar el capital físico que utilizará, y posteriormente recibirá ingresos de las ventas, deberá pagar a los trabajadores, a los proveedores de materias primas, etc.

Por otro lado, Nieves (2017) afirma que toda entidad necesita de los siguientes componentes o elementos:

- La política de calidad: Debe implementar una política de calidad clara y asegurarse de que todo el equipo de trabajo la conozca. Para ello es necesario que esta esté visible dentro de las instalaciones de la organización ya sea en las oficinas, escritorios, baños, centros de capacitación entre.
- Evaluación de Servicios: Cada cierto tiempo desarrollar evaluaciones a cada uno de los servicios que se ofrece dentro de la empresa. Analizar si están funcionando, cuáles de ellas requiere mejorar y cuáles añadir para que la experiencia del cliente sea mejor. Es recomendable realizar una evaluación interna junto al equipo de trabajo y otras externas preguntando a un grupo de clientes y compañeros de la industria.
- Mejora Continua: Después de evaluar los servicios, se debe implementar un programa de mejora continua. Con las áreas o servicios que requieren mejorar y crear un área donde los trabajadores y clientes puedan escribir sus ideas y sugerencias al respecto.
- Satisfacción al Cliente: Establece reuniones periódicas con tus clientes para la revisión del negocio. Sugerimos que esta sea mensual o cada dos meses para que se mantengan alineados a los objetivos.
- Plan de inducción: Todos los miembros del equipo tienen que estar comprometidos con la empresa y su sistema de calidad. Deben conocer cuál es la cultura de la empresa, sus valores y sus objetivos de calidad.

Las organizaciones pueden lograr la sostenibilidad en el mercado aplicando acciones que les permitan desarrollar el potencial empresarial, encontrándose entre estos la mejora continua, la



satisfacción del cliente, el capital financiero, el capital humano, siendo base importante en la introducción de nuevos productos y servicios con un alto grado de acogida.

Ahora bien, los tipos de organización son las diferentes formas por las que se pueden clasificar estos sistemas sociales. Algunas de sus características inherentes se toman como criterio para establecer un orden relativo a elementos tales como su grado de formalización, su estructura, su propósito, sus funciones y objetivos (Universidad de Champagnat, 2020). La organización formal se entiende como la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada, la informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí (Carrera, 2013).

Para Carrera (2013) socializa que existen cinco tipos de organización que se detallan a continuación:

- Organización formal: se definen las funciones y responsabilidades de cada cargo, se esclarecen los canales de comunicación, mediante asignaciones, organigramas o manuales que sirven como instrumentos para una organización más estricta orientada al logro de los objetivos en el tiempo determinado.
- Organización informal: Este tipo de organizaciones son espontáneas y flexibles, se caracterizan por el aporte de sus miembros con ideas innovadoras que contribuyen a su crecimiento, comúnmente estos empleados son de distintos departamentos o no están formalmente dentro de la empresa, aunque en ocasiones, esto se puede ver afectado por barreras existentes en la empresa.
- Organización horizontal: Organización está basada en la autonomía y la división en equipos funcionales donde no se requiere un control estricto por parte del gerente ya que están orientados a las necesidades del cliente.

En el campo empresarial existen tres tipos de organizaciones: formales, informales u horizontal. La formal facilita que las personas puedan laborar conjuntamente de una forma eficiente, las informales generan un ambiente más espontáneo y flexible logrando que sus colaboradores tengan un mejor rendimiento, y la última se constituye por un grupo de personas organizadas formalmente para lograr satisfacer los deseos de los clientes.

De igual forma, las competencias están basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El



motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones (Lanuque, 2017).

También puede considerarse que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Quintero, 2010).

Por su parte, Pum (2018) indica que las competencias son diferentes según su especialidad y el nivel de cada colaborador en la organización, además resalta que una misma competencia puede ser requerida para uno o varios trabajadores en diferente posición. Las competencias se clasifican en:

- Competencias básicas: son las capacidades fundamentales que posee un individuo, que a su vez le permiten adaptarse ya sea en el ámbito laboral como en cualquier otra situación.
- Competencias genéricas: son aquellas capacidades que se solicitan para diferentes puestos, áreas y subáreas, que permiten desempeñar funciones laborales en diferentes niveles de competencia según la complejidad y variación de las acciones.
- Competencias específicas: son las capacidades laborales técnicas de un área ocupacional o de un área competente determinada, y que estas a su vez se relacionan con la aplicación, uso de tecnología y lenguaje técnico para una función productiva.
- Competencias específicas gerenciales: son capacidades para cierto grupo de personas, ya sea de forma vertical según el área, con un corte horizontal por las funciones y que estas se fusionan para combinar ambas.
- Competencias holísticas: se clasifica como competencias holísticas, a la combinación de las competencias de capacidad para realizar la tarea y las aptitudes de la persona que las ejecuta.
- Cruz (2015) afirma que existen tres tipos de competencias las cuales son:

- Competencias básicas: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que evidencian que el individuo está capacitado para desarrollar con éxito las actividades de trabajo correspondientes a su área profesional.
- Competencias específicas: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores técnicos y tecnológicos propios de la unidad de competencia.
- Competencias genéricas o transversales: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional.
- Por otro lado, definir los tipos de competencias es fundamental para toda organización, facilita desarrollar procedimientos de evaluación, para conocer el estado en el cual se encuentran, el cual requiere para este fin establecer los tres tipos básicos existentes: competencias básicas, competencias específicas y competencias genéricas o transversales.
- Sobre este tema, Latorre (2016) afirma que las competencias se clasifican en:
- Competencias Básicas: son aquellas que posibilitan poner en marcha, de forma integrada, los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver problemas en situaciones diversas. Las competencias básicas tienen tres elementos:
  - a) Un saber hacer, esto es, un saber que se aplica en un contexto.
  - b) Es susceptible de adecuarse a una diversidad de contextos.
  - c) Tiene un carácter integrador abarcando conocimientos, de formas de hacer-habilidades más o menos generales y actitudes.
- Competencias claves: se las caracteriza por ser las competencias de conocimientos y destrezas, es decir, es una competencia que depende del conocimiento individual del lenguaje, del dominio de destrezas prácticas para el manejo de tecnologías de información y de las actitudes de la persona respecto a las personas con las que desea comunicarse, las competencias claves se clasifican en las siguientes categorías:
- Competencias que permiten actuar autónomamente, como comprender el contexto en que se actúa y decidir crear y administrar planes de vida y proyectos personales y defender y afirmar los propios derechos, intereses, necesidades y límites personales (competencias sistemáticas).



- Competencias que permiten interactuar en grupos heterogéneos, tales como relacionarse bien con otros, cooperar y trabajar en equipo, y administrar y resolver conflictos (competencias interpersonales).

En este orden de ideas, Cadalzo et al. (2016) expresan, se entiende como competencias de procesos aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a éste el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas y externas y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización.

Según Hernández (2012) hablar de competencias organizacionales permite contextualizar a las organizaciones tener un bajo criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado.

Las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales (Ojeda y Hernández, 2012).

Las competencias organizacionales permiten evaluar y caracterizar al personal de la organización, se basan en características o elementos relacionados a las aptitudes y actitudes del empleado, como el trabajo en equipo que es la capacidad para construir relaciones, orientación al logro donde se ejecutan las acciones, disposición al cambio, orientación al servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y una comunicación efectiva, por citar algunas.

De igual importancia son los Recursos humanos, que para Herrera (2001) referenciado por Montoya y Boyero (2016) el recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”.

En palabras de Montoya y Boyero (2016) podría decirse entonces que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, de forma conjunta y en consonancia con el personal.

Por otro lado, el trabajo en equipo, como competencia “incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz” (Cannon-Bowers et al., 1995 referenciados por Tolleres, 2011, p.332).

El trabajo en equipo se caracteriza porque todos los integrantes trabajan en conjunto cooperando para lograr un solo resultado general. Para que este sea ejecutado con éxito se deben establecer normas y reglas claras que los integrantes deben cumplir dejando muy claro cuál es el comportamiento los roles a desempeñar que ayude a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente.(Toro, 2015).

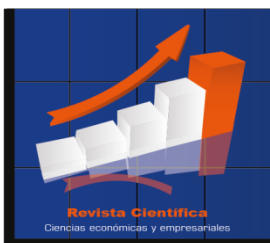
Por su parte la comunicación organizacional es un factor influyente en la generación de un CO adecuado para favorecer la productividad (De Castro, 2014).

Los investigadores Segredo, et al., (2017) indican que la comunicación es una herramienta que debe ser gestionada dentro del cuerpo de colaboradores con el fin de promover las buenas relaciones interpersonales en la institución, y que el interés de la organización hacia su equipo de trabajo sea percibida, mediante la comunicación es posible disminuir las presiones de trabajo y tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales.

Otro elemento importante es la ventaja competitiva, pues a medida que aumenta la competencia global, la agilidad en la innovación a través de la mejora, constituye el elemento fundamental para el éxito organizacional, las firmas deben competir para mantener o ganar participación en el mercado.(Dávila, Epstein, y Shelton, 2005; Wilson y Doz, 2011; Epetimehin, 2011; referenciados por Medina, 2016).

De acuerdo a Porter (1985), referenciado por Chávez (2015) la ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

La ventaja competitiva es importante dentro de las organizaciones, facilita la implementación o planteamiento de estrategias que ayuden a la operatividad de la empresa, además contribuye a



establecer la imagen de la empresa dentro del mercado, facilitando el reconocimiento de los productos y servicios.

Ahora bien, al entrarse en materia del trabajo de investigación, es necesario saber sobre acuicultura que para Rueda (2015) engloba todo un conjunto de actividades, técnicas y conocimientos del cultivo de especies acuáticas vegetales y animales.

El crecimiento de la industria acuícola ha ido íntimamente ligada al desarrollo de técnicas de cultivo de determinados organismos como las algas unicelulares y el rotífero, donde el desarrollo de sus técnicas de producción ha permitido el despegue de la acuicultura a escala industrial, estos conocidos como “cultivos auxiliares” son claves para la alimentación de los moluscos y de los peces en sus primeras fases de vida. (Rueda, 2015)

La acuicultura, es la actividad que permite obtener producción por medio del cultivo de organismos acuáticos (animales y vegetales). La mayor parte de los emprendimientos en acuicultura están basados en los cultivos de animales acuáticos, sean estos invertebrados (carecen de esqueleto interno) o vertebrados (poseen esqueleto interno). (Nazaret, 2015)

Pineda (s.f.) explica que en cultivo de cualquier especie vegetal y animal acuático, se crían las especies marinas controlando su medio, sector productivo alimentario con mayor crecimiento, los cultivos se dan en 3 fases como engorde, cría y juveniles inmaduras, los principales sistemas de cultivos son microalgas, artemia, moluscos o crustáceos y diversos de agua dulce o salda, sus profesionales son ingenieros acuícolas, zootecnistas, pesqueros y biólogos

Por su parte, la industria de acuicultura en su conjunto presenta ciertas características propias de su naturaleza, como cierta estacionalidad de su producción, una alta dependencia de las condiciones climáticas (los fenómenos de El Niño y la Niña, al afectar las temperaturas del agua utilizada en las piscinas de producción, tienen una alta incidencia en la disponibilidad de las especies), y los importantes montos de inversión inicial en equipamiento y adecuación de piscinas que requieren los emprendimientos de mayor volumen

En lo referente a la estructura, la Escuela Superior Politécnica del Litoral (2018) expresa que en Ecuador, la producción acuícola ha estado dominada por el segmento de camarón, cuyo vertiginoso crecimiento desde la década de 1980 tuvo como principal freno la aparición de enfermedades, generando una crítica situación que se pudo superar gracias a la inversión en

investigación científica que permitió el desarrollo de avances en aspectos como control de enfermedades, mejoramiento de la calidad y mayor productividad por lote en menores densidades.

A la actividad productiva acuícola le sigue una etapa industrial donde se realiza el procesamiento de las especies cosechadas en productos elaborados que luego se empaican y transportan hacia terminales internacionales para su respectiva exportación.

Por su importancia mayoritaria dentro de la acuicultura local, se concentra el análisis en la cadena de valor del camarón, la cual inicia con los laboratorios operativos (integrados, de larvicultura y de maduración).

Por su parte, a pesca utiliza recursos renovables y de otros tipos como materias primas de las que depende el sector. Entre los recursos renovables se cuentan las especies acuáticas, la tierra y el agua. Otros recursos se generan artificialmente, como es el caso de las semillas de vivero, los piensos y los fertilizantes. Los recursos pesqueros son finitos y el sector necesita competir por ellos con otros tipos de uso. (FAO, 2021)

Por otro lado, la pesca y la acuicultura sustentan los medios de vida de casi 500 millones de personas en todo el mundo. Sin embargo, los recursos pesqueros mundiales corren un grave riesgo debido a la presión que ejerce el ser humano, como la sobreexplotación, la contaminación y cambios en los hábitats. (Abila, s.f.)

Al respecto, el cambio climático provoca el calentamiento de la atmósfera y los océanos, así como cambios en los regímenes de lluvias, lo cual afecta la calidad del agua que sustenta la vida acuática y aumenta la frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos. (Abila, s.f.)

Ahora bien, dentro de la acuicultura, la camaronicultura cobra cada vez más auge en todo el mundo, debido fundamentalmente a la alta demanda de las naciones importadoras. Para lograr el éxito en el cultivo de estos organismos, se consideran como principios básicos, la existencia de un adecuado abastecimiento de agua con parámetros óptimos de temperatura, salinidad y fertilidad, entre otros. (Fonseca, 2013).

En lo que se refiere al ciclo de cultivo, los camarones cuentan con un ciclo cerrado de producción, y los organismos cultivados en este sistema se encuentran en condiciones naturales, considerando la elección de un sitio protegido de vientos y con una buena circulación de agua. Se utiliza los camarones certificados sanitariamente y un sistema de alimentación apropiado. Para



mitigar su posible impacto ambiental el cultivo se puede incluso establecer con otras especies como micro algas o bivalvos (Zaraín, 2010).

Al respecto, para Figueredo (2020) la bioseguridad se la define como una herramienta para proteger el beneficio económico derivado de la actividad. Dado que las enfermedades afectan la salud de los camarones, la salud puede concebirse como una medida de la productividad, donde se implementan medidas de seguridad para prevenir la introducción de agentes biológicos indeseados.

Sobre la camaronera GARRIGAMB S.A es una microempresa dedicada a la explotación de criaderos de camarones (camaroneras) y criaderos de larvas de camarón (laboratorios de larvas de camarón), inició sus actividades comerciales el 18/10/2017 como una Sociedad, está ubicada en la provincia de Manabí, Cantón Jama en la calle Néstor Arturo Cevallos nro.s/n (calle 20 de marzo) (Ecuador negocios, 2019).

En lo que se refiere a la investigación metodológica, en esta investigación tuvo una duración de nueve meses para su adecuado desarrollo, a partir de la fecha de aprobación y de la planificación de tal proyecto, tiempo en que se cumplieron cada uno de los objetivos planteados.

Las variables de la investigación fueron la Competencias Organizacionales y la Ventaja Competitiva.

Representando la población el stock de personas que hay en una región determinada (Raffino, 2020), en cuanto a GARRIGAMB S.A, esta es definida como el grupo de trabajadores que la integran, correspondiendo a un total de colaboradores, mismos que, fueron evaluados mediante los instrumentos de recopilación de información como la encuesta.

Los tipos de investigación que se aplicaron en esta investigación se presentan a continuación.

Concordando con el criterio de Salas (2019) el método bibliográfico dentro de la investigación, contribuyó en la recopilación de información de diferentes fuentes, con el propósito de estructurar el marco teórico del estudio, además de dar soporte a los criterios de argumentación, y discusión en los resultados generados, mediante la revisión de libros, revistas, y demás medios de obtención de información científicas de estudios similares.

La investigación es descriptiva, que Mejía (2020) establece que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio". Siendo este el tipo de



investigación base aplicado en el desarrollo de los resultados, puesto que mediante la descripción se estableció el procedimiento metodológico.

La investigación es de campo que para Cajal (2020) “una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden”, es así que, su implementación fue fundamental en la etapa de ejecución del proyecto de investigación, su aplicación consistió en establecer visitas técnicas a la microempresa GARRIGAMB S.A, donde se aplicaron herramientas de diagnóstico como la entrevista y encuesta, además, mediante el respectivo acercamiento con el personal de administración, se pudo realizar la caracterización de la organización.

De igual forma, los métodos que se aplicaron fueron de acuerdo a las necesidades presentes en esta investigación, mismos que tuvieron como objetivo complementar el alcance de los objetivos propuestos.

Se aplicó el método inductivo que Para Raffino (2020) “es aquel procedimiento de investigación que se caracteriza por ser ampliativo, o sea, generalizador, ya que parte de premisas cuya verdad apoya la conclusión, pero no la garantiza”, es así que mediante el establecimiento de la idea a defender y sometiendo a comprobación, se buscaba la determinación de las competencias organizacionales, y con ello conocer si se podría mediante su evaluación contribuir a la ventaja competitiva de la microempresa GARRIGAMB S.A del Cantón Jama.

Por otro lado, “El método deductivo es aquel en el que la conclusión proviene lógicamente del análisis de las premisas, o sea, se trata de una deducción lógica comprobable y certera” (Raffino, 2020), su aplicación dentro del estudio, mediante la ejecución del respectivo procesamiento de los resultados y su correspondiente diagnóstico permitió llegar a establecer conclusiones precisas para la toma de decisiones.

De igual forma, respaldados bajo el criterio de Betancourt (2015) el método Delphi es el procedimiento mediante el cual, se estableció un equipo de expertos con el fin de obtener un consenso frente a la validación de las herramientas de investigación para evaluar la problemática, mediante su aplicación, se establecieron las variables e indicadores de medición para determinar el estado de las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.

Las técnicas que se aplicaron en esta investigación son las siguientes:



La entrevista. Que fue aplicada como técnica de recolección de información en la microempresa GARRIGAMB S.A., para el desarrollo de la caracterización o diagnóstico preliminar, aportando de esta forma las primeras fuentes de argumentación desde el campo de estudio, puesto que, fue fundamental para establecer los primeros acercamientos con la institución.

La encuesta. Que en concordancia con Rodríguez (2019) es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento. Su funcionalidad dentro de la investigación, consistió en evaluar al personal de la microempresa GARRIGAMB S.A, mediante un cuestionario práctico, mismo que contenía los indicadores (preguntas), para medir la percepción que los socios tienen respecto a las competencias definidas mediante el panel de expertos.

### **Análisis y discusión de resultados**

A continuación, se exponen los resultados obtenidos acorde a las fases planteadas dentro de esta investigación:

En la Caracterización del estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A., se comprendió la identificación del instrumento de caracterización, para lo cual se consideró el modelo diseñado por Murillo y Vélez (2019), replicado además en estudios de administración empresarial desarrollados por Ganchozo y Muñoz (2021), Jiménez y Mera (2021), y Bravo (2021). Instrumento que fue adaptado a los requerimientos investigativos.

De los resultados de la guía de entrevista aplicada al administrador encargado de la microempresa GARRIGAMB S.A, el Sr. Gilber Morales, se identificó lo siguiente:

GARRIGAMB S.A, es una empresa con 4 años incursionando dentro del mercado camaronero ecuatoriano, produciendo y exportando el producto de manera satisfactoria. Sus aspiraciones a futuro son convertirse en una gran empresa expandiéndose a nivel internacional con el propósito de establecer una empaedora. Mediante la guía de entrevista aplicada al representante, se identificó un total interés en el desarrollo del estudio, debido a que, entre sus opiniones considera la evaluación del desempeño fundamental para el logro de los objetivos.

Respecto a las competencias organizacionales de la empresa, las consideran fundamental para el desarrollo; sin embargo, hasta la actualidad no las han definido, así mismo, tampoco cuentan con instrumentos de medición que les permita establecer el nivel de desempeño que tienen, lo cual les impide tomar medidas correctivas, respecto a las problemáticas que podrían presentarse en este campo.

En cuanto a las estrategias que usan para aumentar el nivel de competencias organizacionales, expresa que sí se aplican de manera empírica acompañada de capacitación para obtener mejores beneficios. Producto del análisis previo de la entrevista se fundamentó la necesidad de desarrollar el estudio en la empresa, con la finalidad de mejorar las condiciones actuales percibidas por los trabajadores.

En la elaboración de la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la microempresa, se procedió a la estructuración de la ficha de caracterización adaptada de Jiménez y Mera (2021), en esta se hace una breve descripción de los puestos de trabajos, análisis estratégico, cartera de productos, jerarquía organizacional, información referente a los empleados e información referente al gerente.

En lo que se refiere al análisis de la información descrita en la matriz de caracterización, se detalla la información recabada mediante la guía de entrevista y descrita en la matriz de caracterización, para este fin, se establecen cinco apartados donde se sintetizan los datos: información de la organización, aspectos de la organización, análisis estratégico, jerarquía organizacional, cartera de productos, talento humano.

Igualmente se trabajó para establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.

La definición de las competencias organizacionales dentro de la microempresa GARRIGAMB S.A consistió en aplicar el método de experto, definir las competencias, establecer los indicadores y estructurar la herramienta de diagnóstico, pasos que se desarrollan a continuación.

Por último se proponer un plan de acción para la generación de la ventaja competitiva en la microempresa GARRIGAMB S.A. para mejorar las condiciones actuales y la generación de ventajas competitivas en la microempresa GARRIGAMB S.A., se la desarrolla a continuación, considerando para ello la elaboración del diagrama causa y efecto, para luego, tomando de base



los resultados, establecer las acciones de mejoras, direccionadas a fortalecer el perfil competitivo de la organización a partir de las competencias organizacionales establecidas

## Conclusiones

GARRIGAMB S.A., se constituye como una microempresa dedicada a la producción y comercialización de camarón, cuenta con cuatro años de experiencia en el mercado ecuatoriano; mediante su caracterización, se determinó la ausencia de procesos enmarcados en la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias organizacionales necesarias para lograr un desempeño eficiente de los colaboradores.

Para la ejecución de la investigación, se establecieron un total de nueve competencias organizacionales; mismas que, posterior a su evaluación, presentaron tener un nivel alto de desarrollo, correspondiente a un adecuado cumplimiento de las actividades a desempeñar para el logro de la eficiencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, seguimiento de la calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control sanidad.

El desarrollo del plan de acción como guía para obtener una ventaja competitiva se planteó tomando como base los indicadores con calificaciones bajas asociados a las competencias organizacionales establecidas de acuerdo al estudio realizado, mismo que comprobó que existe carencia de un plan de incentivos laborales que impulsen el desempeño de los colaboradores, además de esto, se implementaron acciones de mejora para los demás indicadores con falencias.

## Referencias

1. Abila, R. (30 de julio del 2021). JLFIDA. Gestión responsable de la pesca mundial para la mejora de los medios de vida. Obtenido de <https://www.ifad.org/es/fisheries>
2. Agudelo, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro". 20(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
3. Baena, E. (11 de noviembre del 2012). Los componentes de la empresa. APRENDEECONOMIA. <https://aprendeconomia.com/2012/11/11/4-los-componentes-de-la-empresa/>

4. Cajal, A. (2020). Investigación de campo. <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
5. Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Revista. Vaccimonitor*. 25(3), 2. <https://www.redalyc.org/pdf/2034/203449038003.pdf>
6. Chávez, J., Olguín, J., y González, N. (2015). Competitividad en Instituciones Educativas de Bachillerato de Tampico. *Revista. Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. 6. [www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/31/87](http://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/31/87)
7. Cruz, J. (2015). Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de talento humano para la empresa ANDEC S.A. [Tesis de ingeniería, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16905/1/TESIS%20GEST.%20COMPETENCIAS.pdf>
8. De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
9. FAO. (30 de julio, 2021). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <http://www.fao.org/fishery/resources/es>
10. Flórez, D. (2019). Apoyo de Procesos Contables, Tributarios y Administrativos a las Asociaciones Comunitarias en el Marco del Proyecto “Reducción Del Riesgo y de la Vulnerabilidad Frente al Cambio Climático en la Región de la Depresión Momposina En Colombia”. (Tesis de grado, Universidad Cooperativa De Colombia). [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15229/2/2019\\_apoyo\\_procesos\\_contables.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15229/2/2019_apoyo_procesos_contables.pdf)
11. Fonseca, E. (2013). Sistema inmune de los camarones *Revista. AquaTIC*. 38. <https://www.redalyc.org/pdf/494/49428034007.pdf>
12. Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Revista. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1). <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
13. Lanuque, A. (9 de septiembre, 2017). Competencia. <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

14. López, F. (2015). Administración, Organización (y empresa): un intento de acotación semántica. Revista. Universidad EAFIT, 41(137).  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21513702.pdf>
15. Mejía, T. (2020). Investigación descriptiva. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
16. Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", 20(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
17. Nazaret, M. (2015). La importancia de una marca sectorial para el desarrollo acuícola nacional. [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4988/1/mportancia\\_Vila.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4988/1/mportancia_Vila.pdf?sequence=1)
18. Nieves, R. (2017). 8 elementos que componen un sistema de calidad exitoso. <http://www.carimerc.com/8-elementos-que-componen-unsistema-de-calidad-exitoso/>
19. Ojeda, A., y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
20. Pum, K. (2018). Competencias laborales y evaluación del desempeño. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
21. Raffino, M. (25 de junio del 2020). Concepto de población. <https://concepto.de/poblacion/>
22. Raffino, M. (20 de agosto del 2020). Concepto de método inductivo. <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
23. Rueda, F. (2015). Breve historia de una gran desconocida: la acuicultura. Revista. Eubacteria: especial biología marina. p1. <https://www.um.es/eubacteria/acuicultura.pdf>
24. Salas, D. (2019, 03 de diciembre). Investigación bibliográfica. <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
25. Segredo, A. García, A. López, P. León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horizonte Sanitario. 1(1), 1.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592017000100028](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028)

26. Toro, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (Tesis pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YO%20LANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2>
27. Tolleres, C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Revista. De curriculum y formación del profesorado 15(3) <https://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
28. Velásquez, A. (2017). La Organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista. Escuela de Administración de Negocios, 16, 132. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
29. Zaráin, M. (19 de 12 de 2010). Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo de Mexico. . Obtenido de Cultivo de camarón en Jaulas Flotantes: Alternativas Productiva para México.: <http://pcti.mx/articulos/item/cultivo-de-camaron-en-jaulas-flotantes-alternativa-productiva-para-mexico>

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).