



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Flores Urbáez, M., Chiriboga Moreira, M. K., y Intriago Bravo, M. E. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 187-204. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.26.e6.12>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. Especial 6 2021, 187-204
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador

Flores Urbáez, Matilde*
Chiriboga Moreira, Michelle Karolina**
Intriago Bravo, Michael Enrique***

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar la incidencia del desarrollo organizacional en la supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por COVID-19 en la empresa avícola Avipechichal S.A. La investigación fue descriptiva-correlacional, el diseño no experimental- transversal, la población fue de 55 trabajadores del Departamento de Producción a quienes se les aplicó un cuestionario en escala Likert cuya confiabilidad se calculó a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.917. La validez se determinó mediante juicio de expertos y la información recolectada se procesó con el programa SPSS. Los resultados revelaron que el Departamento posee todas las características del desarrollo organizacional examinadas, lo que evidencia una empresa robusta desde lo organizacional. Se concluye que las características del desarrollo organizacional del Departamento de Producción pueden considerarse condiciones favorables para desarrollar procesos innovadores que han permitido que la empresa haya sobrevivido a pesar de las adversidades económicas debido a la actual pandemia por COVID-19.

Palabras clave: desarrollo organizacional; supervivencia empresarial; procesos innovadores; pandemia; COVID-19.

Recibido: 27.06.21

Aceptado: 18.10.21

* Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia, Universidad del Zulia, Venezuela. Docente-investigadora carrera de Administración de Empresas. Directora del grupo de investigación en Gestión de Talento Humano. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. matilde.flores@utm.edu.ec Código ORCID: 0000-0002-0704-7739

** Licenciada en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. mchiriboga1875@utm.edu.ec Código ORCID: 0000-0002-5345-1855

*** Licenciado en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. mintriago@utm.edu.ec Código ORCID: 0000-0003-2800-2385

Organizational development and business survival in times of Covid-19 pandemic: the experience of Avipecchical, Ecuador

Abstract

The objective of the research is to analyze the incidence of organizational development on business survival in times of a COVID-19 pandemic in the Avipecchical S.A. poultry company. The research was descriptive-correlational, the non-experimental-cross-sectional design, the population was 55 workers from the Production Department to whom a Likert scale questionnaire was applied whose reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient, obtaining a value of 0.917. Validity was determined by expert judgment and the information collected was processed with the SPSS program. The results revealed that the Department has all the characteristics of organizational development examined, which shows a robust company from the organizational point of view. It is concluded that the characteristics of the organizational development of the Production Department can be considered favorable conditions to develop innovative processes that have allowed the company to survive despite the economic adversities due to the current COVID-19 pandemic.

Keywords: organizational development; business survival; innovative processes; pandemic; COVID-19.

1. Introducción

Las empresas no solo se enfocan en el capital financiero y material, también se interesan por el capital humano y por mantener satisfechos a sus colaboradores y clientes. Se entiende por capital humano (Bueno et al, 2011):

El conocimiento explícito o tácito e individual o social que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito estratégico (misión y visión) de la organización. El capital humano se integra por lo que las personas y grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir

dichos conocimientos con los demás para que una vez codificados puedan beneficiarios a la organización. (p. 16)

En ese contexto, son fundamentales los líderes que estimulen la innovación en su equipo de trabajo, dando ejemplo, guiando y empoderándolo, considerando sus opiniones para tomar decisiones y, sobre todo, manteniendo la comunicación, buscando el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes de la empresa.

El desarrollo organizacional (DO) se ve influenciado también por el liderazgo, ya que, según Chiavenato (2017) es un enfoque planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones

de trabajo. El DO en una empresa es la fuerza de los procesos humanos que contribuye al logro de sus objetivos, a la generación de innovaciones positivas en las personas, en las tecnologías, en los procesos y estructuras. El DO permite a los integrantes de la empresa aprender, mediante su experiencia, de los problemas humanos a los que se pueden enfrentar, considerando el trabajo en equipo y teniendo sobre todo como referencia el comportamiento y orientaciones del líder.

A principios de 2020 el mundo experimentó una crisis por la pandemia del COVID-19 que puso a prueba las capacidades para sobrevivir de todas las empresas ocasionado un inestabilidad en los mercados globales (Colina-Ysea, Josia, & Aldana-Zavala, 2021), así como las capacidades de liderazgo de sus directivos, lo que ha generado “profundos cambios en la sociedad en su conjunto y en el entorno empresarial” (García-Madurga, Grilló-Méndez y Morte-Nadal, 2021). De acuerdo a un comunicado de prensa emitido por el Banco Mundial (2020):

El impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2% en 2020. Sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto *per cápita*. A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7 por ciento en 2020. Se espera que los mercados emergentes y las economías en desarrollo se contraigan un 2,5 % este año, su primera contracción como grupo en al menos 60 años. La

disminución prevista en los ingresos *per cápita*, de un 3 por ciento, empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año. (Banco Mundial, 2020, s/p)

Según las previsiones también hechas por el Banco Mundial, el crecimiento mundial repuntaría un promedio de 4,2 por ciento en 2021, un 3,9 por ciento para las economías avanzadas y un 4,6 por ciento para los mercados emergentes y economías en desarrollo. Sin embargo, las perspectivas son inciertas y predomina el planteamiento de que la pandemia se prolongue por más tiempo, de que ocurran agitaciones financieras o de que se produzca una contracción del comercio internacional y las relaciones de suministro y de la economía mundial hasta un 8 por ciento este año, para recuperarse apenas por encima de un 1 por ciento en 2021, en tanto que el producto de los mercados emergentes y economías en desarrollo disminuiría casi un 5 por ciento este año. (Banco Mundial, 2020, s/p).

En este contexto mundial adverso y de incertidumbre se encuentra la actividad empresarial en Ecuador, y en el caso que nos ocupa, el sector empresarial avícola. El sector avícola se desarrolla en las 24 provincias del Ecuador, el 80 por ciento de la cría de aves se concentra en 9 provincias: Guayas, Pichincha, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Cotopaxi, Imbabura y Pastaza (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2020)

El 40,8% de los pollos de engorde son criados en la Región Sierra, el 52,3 en la Región Costa y el 6,9% en la Región Amazónica. En cuanto a la producción semanal de huevos de gallina, el 8,6% provienen de las aves criadas en campo

y el 91,4% de planteles avícolas. La Región Sierra aporta con el 75,4% de la producción nacional de huevos, seguida de la Costa con el 17,6%, y la Amazonía el 7% (INEC, 2020).

En 2020 el consumo per cápita de pollo en Ecuador fue de 20,31 Kgs (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, 2020). Junto con la carne de pollo, los huevos son la fuente de proteína más económica en el mercado ecuatoriano. La provincia de Tungurahua produce el 50% de la producción de huevos a nivel nacional y concentra el 50% de la producción nacional de aves de postura (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2019).

Este es el encuadre de la realidad donde se desenvuelve Avipechichal S.A. Esta empresa tiene como actividad económica la producción de alimento balanceado para las aves con tecnología de punta, la venta y suministro de productos y servicios para granjas avícolas, huevos de mesa, pollos y gallinas en pie. Está ubicada en el cantón Junín, provincia de Manabí, Ecuador y fue fundada el 29 de octubre de 2012. Actualmente tiene un directorio, el cual, junto con su Gerente General, maneja la administración de la misma y su Departamento de Producción está constituido por 55 trabajadores.

En sus últimos aspectos financieros destacados, la empresa Avipechichal S.A. reportó aumento de ingresos netos de 0,1 por ciento en 2020, su activo total registró crecimiento del 8,37 por ciento, pero su margen de beneficio neto cayó en 9,73 por ciento en 2020 (Calderón, 2021).

De acuerdo con información suministrada por el Departamento de Producción de la empresa, Avipechichal S.A. tiene una producción anual de 12 millones de pollos, genera 270 empleos

directos, 450 directos y aporta el 20 por ciento de huevos de mesa al mercado ecuatoriano. Es una empresa que funciona con estrictas medidas de bioseguridad, tanto en el área de producción, como en la fábrica de alimentos, recepción de materia prima, planteles avícolas y zonas de carga y descarga de producto final (Guillén, 2021).

A pesar de la crisis económica vivida en tiempos de pandemia por COVID-19 desde febrero de 2020, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado con cierto éxito, tal como lo revelan los datos anteriores. Esto hizo surgir el interés por indagar en el estudio sobre qué aspectos de gestión empresarial pudieran haber favorecido la supervivencia de la empresa en tiempos difíciles de recesión económica.

En tal sentido, se planteó como objetivo de esta investigación determinar la incidencia del desarrollo organizacional de Avipechichal S.A. en la supervivencia de la empresa en tiempos de pandemia por COVID – 19. Se tomó como objeto de estudio el Departamento de Producción, por ser una unidad organizativa medular y estratégica en la empresa, sin embargo, se tomará como punto de partida y resultados parciales para realizar este mismo estudio en los demás departamentos.

La investigación fue de campo, de alcance descriptivo-correlacional, el diseño no experimental-transversal, la población estuvo conformada por los 55 trabajadores del Departamento de Producción a quienes se les aplicó un cuestionario en escala Likert, cuya confiabilidad se calculó a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.917. La validez se determinó mediante juicio de expertos y la información recolectada se

procesó con el programa SPSS versión 25.

2. Desarrollo organizacional

EIDO es también considerado como una serie de procesos relacionados entre sí que tienen como finalidad el desarrollo y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que la integran (Garzón, 2005).

Por su parte Chiavenato (2017) señala que el DO consiste en:

Hacer hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización para propiciar una administración participativa. Parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de ser estimulante ... ofrezca posibilidades para el desarrollo personal. (p.360)

Si se parte de la idea de la muy conocida frase de que el talento humano es lo más importante en la organización, pues el DO se convierte en una estrategia clave para la supervivencia empresarial sustentándonos en el planteamiento siguiente: "El desarrollo organizacional se ha constituido en un instrumento que determina la posibilidad del cambio, dado que se orienta a la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional" (Castro et al., 2020, p. 198).

El desarrollo organizacional, desde el punto de vista de Wehrich et al, (2017:358) "es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante".

Anguita (2019) indica que el DO al ser estratégico, considera múltiples disciplinas, esto proporciona aportes al logro de los cambios disminuyendo

la incapacidad para desenvolverse en las organizaciones. El DO influye en la empresa para aumentar la eficacia y salud organizacional. Es además un proceso sistemático, que puede incrementar la efectividad individual, así como la de toda la organización ya que utiliza los principios del comportamiento (Maldonado, 2017).

Señala Petit (2012:85):

El DO innovador surge como estrategia en torno a la necesidad de generar, desarrollar y fortalecer las capacidades sociales de innovación, mediante un programa de planificación, educación y comunicación que promueva el liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucradas en la definición y ejecución de políticas públicas y empresariales para la innovación. La nueva visión para la gerencia de la innovación latinoamericana responde a la configuración que supera los modelos clásicos del pensamiento administrativo e impulsan los procesos de transformación social basados en la integración/unidad en el trabajo como clave para resolver la ecuación innovación y desarrollo.

Como se observa, no hay una única definición de DO, lo que sí tienen en común los distintos autores es que el desarrollo organizacional es un proceso humano que busca tanto el bienestar personal y laboral del individuo dentro de una organización como el éxito de la misma y, a su vez se sustenta en otros procesos humanos como liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo, entre otros, que favorecen los cambios y la generación de procesos innovadores que periten anticiparse y afrontar amenazas y aprovechar oportunidades.

Para caracterizar el DO en la empresa Avipechichal S.A, se consideraron las características del DO propuestas por Davis (1981):

- **Orientación sistémica:** Se refiere

a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca y relacionan los procesos organizacionales. Su básico es lograr que todas las partes trabajen juntas con eficacia, la importancia reside en la forma en que éstas se relacionan y no andan por separado.

- **Empleo de agentes de cambio:** El DO emplea una o varias personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo de la organización. Con frecuencia, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa de modo que puede actuar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o políticas organizacionales. El director de recursos humanos por lo general también es un agente de cambio dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio, de modo que resulta una relación de tres vías; el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de DO encargado de detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
- **Solución de problemas:** El DO hace hincapié en la solución de problemas y no solo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales, Por tanto, utiliza la investigación-acción.
- **Aprendizaje por experiencia:** Los participantes aprenden por experiencia a resolver los problemas

humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de caos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, y a cristalizar los nuevos aprendizajes.

- **Procesos de grupo:** El DO se sustenta en procesos colectivos como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
- **Retroalimentación interna:** El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirlas.
- **Orientación situacional:** El DO se orienta a las coyunturas, a las circunstancias, es flexible y práctico, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los

problemas.

- **Desarrollo de equipos:** El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización, ya sean pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

2. Supervivencia empresarial

En épocas de crisis, como la que actualmente se vive en el mundo debido a la pandemia por COVID-19, las empresas toman acciones internas para asegurar su supervivencia. En un contexto de esta naturaleza, tal y como lo señalan Smallbone et al, (2012), tomar las medidas correctas y adaptarse al entorno condicionará la supervivencia empresarial. Autores como Arce (2007) señalan que toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) al asegurar una rentabilidad del capital (utilidad), y mediante el juego de la reinversión, aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

Desde la perspectiva de Audretsch (1991) la supervivencia empresarial representa el número de empresas supervivientes en una industria en un año dado, como un porcentaje del número total de nuevas empresas de una industria, establecidas en ese año.

Varona et al, (2014:5), plantean que la supervivencia empresarial:

Describe aquellos mecanismos mediante los cuales los factores internos y externos al área geográfica específica, así como las acciones, interacciones y comportamientos de los agentes que residen en el área geográfica inciden en

la dinámica de la permanencia de las empresas en un determinado mercado.

Los factores que inciden en la supervivencia de las empresas son muchos. Smallbone et al, (2012) proponen algunas medidas dirigidas a garantizar la supervivencia empresarial:

1. Medidas en mercadeo y ventas centradas en incrementar ventas, reducir precios de ventas u optar por incrementar o reducir gastos en publicidad.
2. Vender a nuevos clientes, vender más a los clientes existentes y vender en nuevos mercados.
3. Medidas sobre gestión de recursos humanos como reducción o aumento del número de empleados, congelación de salarios, introducción de nuevas prácticas de trabajo, incremento de mano de obra familiar sin remuneración, contratación de nuevo personal, reducción o aumento de la formación de los empleados dependiendo.
4. Introducción de productos o servicios nuevos o mejorados, reducción de la gama de productos y servicios ofrecidos, incremento del uso de la propiedad intelectual.
5. Medidas tomadas en finanzas referidas a renegociaciones de los gastos de suministros, incremento de la financiación propia, reducción de plazos de cobro de los clientes, aumento del plazo de pago a acreedores, y aumento de la financiación vía deuda.
6. Medidas relacionadas con el comportamiento del empresario, como trabajar más horas, cancelar festivos personales, vender patrimonio personal para compensar las pérdidas.
7. Medidas relativas a los procesos de producción que se resumen en

trabajar con nuevos proveedores e invertir en nuevos equipos. Por último, medidas en la organización empresarial como cambios en las funciones y equipos de gestión.

Veciana (2005) señala que la supervivencia empresarial se puede ver como “un factor crucial a las características personales del emprendedor y cómo este es capaz de adaptarse a la complejidad de los mercados y de su entorno” (p. 23). También puede estar vinculada con la relación entre las características individuales de sus dueños, como la edad y el sexo (Valenzuela et al, 2019), a otras variables como experiencia emprendedora, financiación de la empresa y los fracasos anteriores (Parra et al, 2017), también puede relacionarse con las habilidades comerciales y de gestión de la empresa aplicadas en los negocios (Valenzuela et al, 2019).

La existencia de dos perspectivas para observar el fenómeno de la supervivencia empresarial (Valenzuela et al, 2019): Una es la basada en el capital humano, las características de los individuos y en la motivación. Y la otra perspectiva vincula la supervivencia

a factores propios de la empresa y de la gestión realizada por el empresario. En esta investigación se observarán las posibles relaciones de la supervivencia de la empresa Avipechichal S.A. desde la perspectiva de los factores propios de la empresa propuestos por Valenzuela et al, (2019), en este caso, identificando las características del DO propuestas por Davis (1981).

3. Desarrollo Organizacional y supervivencia empresarial en la empresa Avipechichal: Resultados y discusión

Considerando los resultados de la aplicación del cuestionario diseñado para identificar las características del DO relacionada con la supervivencia empresarial en la empresa Avipechichal, se obtuvieron los siguientes resultados.

En la tabla 1 se presentan los resultados relativos a la característica 1: Enfoque dirigido a la organización en su conjunto, precisando si el Departamento trabaja en conjunto con todos los departamentos de la empresa para resolver problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten

Tabla 1
Trabajo en conjunto, resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	67,3
Casi siempre	18	32,7
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25
Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 100 por ciento considera que siempre y casi siempre el Departamento de Producción trabaja en conjunto con los demás departamentos de la empresa para resolver los problemas y aprovechar oportunidades.

En relación a la característica 2, orientación sistémica, al indagar sobre si el Departamento trabaja en

conjunto de forma permanente con otros departamentos para alcanzar los objetivos de la empresa, los resultados indican que el 98, 2 por ciento consideró que siempre y casi siempre el Departamento trabaja en conjunto de forma permanente con otros departamentos para alcanzar objetivos de la empresa.

Tabla 2
Trabajo en equipos y logro de objetivos

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	65,5
Casi siempre	18	32,7
Algunas veces	1	1,8
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

El Departamento de Producción se maneja desde un enfoque de DO dirigido a la organización en su conjunto y con orientación sistémica, es decir, que, tal y como lo indica Davis (1981), en la empresa todas sus partes trabajan en conjunto para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan, buscando asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa. Los resultados de ambas tablas pueden considerarse como factores de supervivencia de la empresa en estudio sobre todo en tiempos de pandemia, porque implica el trabajo conjunto en función de las capacidades de cada departamento para el logro de metas corporativas a través del intercambio

de información con su respectiva retroalimentación.

Esto tiene que ver con habilidades de gestión de la empresa indicadas por Valenzuela et al, (2019) y las medidas de organización empresarial planeadas por Smallbone et al, (2012) como determinantes de la supervivencia empresarial.

Al indagar sobre el Desarrollo de equipos (Característica 3), y profundizar sobre si en el Departamento se construyen equipos de trabajo en los cuales hay cooperación, integración y se superan las diferencias individuales o grupales, los resultados se muestran en la tabla 3:

Tabla 3
Cooperación e Integración

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	69,1
Casi siempre	9	16,4
Algunas veces	8	14,5
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que un 85,5 por ciento de los encuestados señalaron que siempre y casi siempre en el Departamento de Producción de la empresa se construyen equipos de trabajo en los cuales, tal y como lo señala Davis (1981), hay cooperación, integración y se superan las diferencias individuales o grupales. Para Weihrich et al. (2017:465) “un equipo de trabajo está en capacidad de determinar qué hay que hacer, cómo se hará, cuándo y quién lo hará. Si el equipo tiene mucha

capacidad puede llamarse equipo de alto desempeño o súper equipo”. Esto puede considerarse como otra característica del desarrollo organizacional que fue determinante en la supervivencia de la empresa.

En la tabla 4 se muestran los resultados de la característica: Solución de problemas, indagando sobre la concentración del Departamento en la solución de problemas reales y en su discusión

Tabla 4
Solución de problemas

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	78,2
Casi siempre	0	0
Algunas veces	12	21,8
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 78.2 por ciento de los encuestados siempre se concentra en la solución de problemas y no solo en discusiones. Aun cuando un 21,8 por ciento indica que lo hace algunas veces, la tabla revela que mayormente el personal del Departamento de Producción actúa de manera oportuna ante un problema para resolverlo colectivamente. Esto, puede ser un indicador de que utilizan la investigación-acción, característica fundamental del DO (Davis, 1981). Porter (2016) señala que la transferencia

de habilidades y conocimientos prácticos para resolver problemas, se convierte en ventaja competitiva para la empresa debido a que permiten ahorrar costos y en otros casos marcar la diferencia con los competidores.

En función del Aprendizaje por experiencia (Característica 5), se preguntó si los problemas se discuten y analizan considerando la experiencia de sus integrantes para aprender de ella, obteniendo los resultados planteados en la tabla 5:

Tabla 5
Aprendizaje por experiencia

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	47,3
Casi siempre	27	49,1
Algunas veces	2	3,6
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25
Fuente: Elaboración propia

El 96,4 por ciento de los encuestados considera que en el Departamento de Producción siempre y casi siempre se discuten y analizan los problemas considerando la experiencia de sus integrantes para aprender de ella. Esta característica del DO presente en la empresa permite que los trabajadores aprendan por la experiencia de los integrantes del equipo. Este planteamiento, tal y como

lo señala Davis (1981) ayuda a cristalizar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes. Moreno et al, (2015) señalan que las empresas aprenden de su experiencia para ser eficientes.

Con respecto a la característica 6: Procesos de grupo, se indagó sobre la promoción de discusiones en grupo, la cooperación y las relaciones interpersonales (Tabla 6)

Tabla 6
Cooperación y las relaciones interpersonales

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	58,2
Casi siempre	19	34,5
Algunas veces	2	3,6
Casi nunca	1	1,8
Nunca	1	1,8
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

La tabla indica que el 92,7 por ciento de los encuestados considera que siempre y casi siempre en el Departamento de Producción de la empresa se promueven discusiones en grupo, la cooperación y las relaciones interpersonales. Esto, en términos de Davis (1981) permite abrir canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas. Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que compartir el conocimiento entre individuos con perspectivas

diferentes es fundamental para crear conocimiento organizacional y lograr confianza mutua, situación que a su vez ocurre porque están en un entorno de diálogo.

Para abordar la retroalimentación interna (Característica 7), se preguntó si se intercambia información entre los integrantes del Departamento para tomar decisiones, medidas correctivas, comprender situaciones y ser eficaces, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 7
Retroalimentación interna

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	70,9
Casi siempre	14	25,5
Algunas veces	2	3,6
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla evidencian que el 96,4 por ciento de los encuestados señaló que en el Departamento de Producción de la empresa se intercambia información entre el personal para tomar decisiones, medidas correctivas, comprender situaciones y ser eficaces. Con esto se puede afirmar que en el departamento se lleva a cabo la retroalimentación interna, otra característica del DO.

Tal como indica Chiavenato (2017) la retroalimentación en el DO proporciona a los integrantes de la organización datos concretos para sustentar sus decisiones, comprender las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles

tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas. Esto pareciera indicar cierta horizontalidad en la estructura de la empresa que facilita las interrelaciones. Porter (2016) señala que las unidades de negocio deben agruparse en torno a interrelaciones con importancia estratégica, como potente mecanismo para la solución de conflictos, transferencia de conocimientos prácticos y establecer objetivos.

En relación a si el Departamento aborda y discute los problemas con flexibilidad adaptando las opciones a situaciones y necesidades particulares, Característica 8, Orientación situacional, los hallazgos demuestran (tabla 8):

Tabla 8
Orientación situacional

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	21,8
Casi siempre	38	69,1
Algunas veces	5	9,1
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25
Fuente: Elaboración propia

La tabla indica que un 90,9 por ciento de los encuestados considera que, en el Departamento de Producción, siempre y casi siempre se abordan y discuten los problemas con flexibilidad, adaptando las opciones a situaciones y necesidades particulares. De acuerdo con Davis (1981) el DO depende de las situaciones, es flexible y pragmático. Al parecer en la empresa estudiada las

personas discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

Este enfoque basado en orientación situacional proporciona un sustrato fértil para la supervivencia empresarial debido a que se asocia con el liderazgo situacional, el cual se refiere a que “el líder se comporta de formas diferentes en virtud de su respuesta al entorno, es

decir, en relación a la situación particular que se esté viviendo” (Guirette et al, 2020:985). Puede considerarse que esto ha sido determinante para que la empresa haya sobrevivido a pesar de los escenarios adversos que se han vivido por la pandemia

En cuanto a la característica 9:

Agentes de cambio, se construyó el ítem para indagar si el director de recursos humanos o consultores externos se encargan de estimular y coordinar cambios dentro del Departamento. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 9:

Tabla 9
Agentes de cambio

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	14,5
Casi siempre	33	60,0
Algunas veces	12	21,8
Casi nunca	2	3,6
Nunca	0	0
Total	55	100,0

Nota. Elaborado con el programa SPSS versión 25

Fuente: Elaboración propia

La tabla refleja que el 74,5 por ciento considera que siempre y casi siempre el director de RRHH o consultores externos estimulan y coordinan cambios en el Departamento de Producción. Estos resultados pudieran indicar que, en la empresa, tal y como lo indican Castro et al, (2020), “el desarrollo organizacional se ha constituido en un instrumento que determina la posibilidad de cambios, para alcanzar una mayor eficiencia organizacional, la cual han logrado en Avipechichal a través de consultores y gerentes de talento humano como agentes de cambio. El agente cambio es aquella persona que, de manera proactiva es capaz de desarrollar actitudes y procesos para fortalecer los aspectos internos y externos de la

organización, mantener la búsqueda permanente de la eficacia en la empresa y crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo

En este contexto, los gerentes deciden establecer cambios cuando se presentan alteraciones en el entorno que amenazan la supervivencia de la organización. Estas transformaciones externas pueden ofrecer oportunidades para prosperar, para aprovecharlas y avanzar durante las dificultades (Lavanda et al, 2021). Para lograrlo, los gerentes y la estructura de la empresa deben ser flexibles y adaptables. Se puede considerar que esto ha hecho Avipechichal desde los inicios de la pandemia por COVID- 19.

4. Relación entre las características del desarrollo organizacional y la supervivencia de la empresa Avipechichal S.A.

Se consideraron que aquellas características del desarrollo

organizacional que tuvieran un porcentaje de 50 o más en las categorías de respuesta Siempre y Casi (tabla 10) son llevadas a cabo por la empresa de manera permanente, lo que ha permitido su supervivencia desde inicios de pandemia en febrero de 2020 hasta la actualidad.

Tabla 10
Resumen de resultados

Característica del DO	% de respuestas en las categorías siempre y casi siempre
Enfoque dirigido a la organización en su conjunto	100%
Orientación sistémica	98,2%
Desarrollo de equipos	85,0%
Solución de problemas	78,2%
Aprendizaje por experiencia	98,2%
Procesos de grupos	92,7%
Retroalimentación interna	96,4%
Orientación situacional	90,9%
Agente de cambio	74,5%

Nota: Porcentajes tomados de las tablas de resultados

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 10, de acuerdo a la percepción de los trabajadores que participaron en el estudio, Avipechichal S.A., siempre y casi siempre posee todas las características del desarrollo organizacional que propone Davis (1981). Con esto se puede afirmar que la empresa ha sustentado su supervivencia en tiempos de pandemia desde las dos perspectivas señaladas por Valenzuela et al, (2019) y Smallbone et al, (2012): una basada en el capital humano y las características de los individuos y, la otra, desde los factores propios de la empresa y de la

gestión realizada por sus líderes como agentes de cambio.

5. Conclusiones

Es evidente que, una empresa con un DO dinámico y robusto, se presenta como una condición apropiada para desarrollar procesos innovadores que permitan sobrevivir situaciones difíciles como la actual pandemia por COVID – 19 e igualmente, anticiparse a situaciones futuras, positivas o negativas. Tal situación es lo que hace pensar, en función de los resultados, que

la empresa Avipechichal S.A. a pesar de las adversidades ha logrado mantenerse en sus actividades.

El hecho de que Avipechichal haya sustentado su supervivencia en sus capacidades empresariales, así como en su capital humano (líderes y trabajadores), evidencia que es una organización inteligente, que valora los conocimientos de su personal y las capacidades de sus líderes. Esto se considera fundamental para que se mantenga estable en el tiempo y con muchas posibilidades de crecer y ser competitiva a nivel nacional e internacional.

El DO ha sido implementado por la empresa estudiada, no de manera consciente, pero sí de forma tangible, partiendo de la implementación de cada una de las características estudiadas para conformar una estrategia corporativa integrada con el fin de fortalecer sus capacidades para salir adelante en un entorno en crisis como el que actualmente viven las empresas por la pandemia.

Puede considerarse que ser una empresa de alimentos de primera necesidad contribuyó con su supervivencia, sin embargo, eso no implica que no hayan pasado por momentos difíciles debido a la contracción del consumo de alimentos por parte de las personas que perdieron sus trabajos durante la pandemia y de clientes que tuvieron que cerrar sus negocios por confinamiento sanitario.

La forma como los líderes de Avipechichal lograron coordinar las acciones del personal permitió la participación de los trabajadores con sus conocimientos y experiencias en la supervivencia de la empresa de forma sostenible. Esta visión orientada hacia el desarrollo organizacional como

un proceso complejo que requiere la integración de los trabajadores de la empresa, se considera determinante importante para la supervivencia empresarial en tiempos de crisis.

En esta investigación no se aplicaron cuestionarios al personal administrativo de la empresa, sino al personal del departamento de producción. Por lo tanto, se recomienda hacer este estudio en los demás departamentos de AVIPECHICHAL S.A. y en otras empresas ecuatorianas que también hayan sobrevivido con éxito la crisis sanitaria por la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Referencias Bibliográficas

- Anguita, J. (2019). *Somos todos, uno: fuerzas transformadoras en personas y organizaciones*. (1era ed). Editorial Segismundo. <https://bit.ly/2ZWOhe6>
- Arce Burgoa, L. G. (2007). La supervivencia como arma estratégica en mercados turbulentos. *Perspectivas*, 19, 61-73. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>
- Audretsch, D. B. (1991). New-Firm Survival and the Technological Regime. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 441-450. <https://doi.org/10.2307/2109568>
- Banco Mundial (8/6/2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Comunicado de prensa. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia; C & Salmador, M. P. (2011).

- Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual.* Universidad Autónoma de Madrid. https://www.researchgate.net/publication/298346530_Modelo_Intellectus_Medicion_y_Gestion_del_Capital_Intelectual
- Calderón Cedeño, L. A. (23/09/2021). Entrevista personal.
- Castro, B. R., Durán, S. E., Mora García, Y., Castro Zapata, R., Ballestas, M. & Tamara Name, J. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla (Colombia). *Espacios*, 41 (41), 194-205. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Colina-Ysea, F. J., Josía Jeseff, I.-A., & Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 16-31. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36991>
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2020). *Sector Avícola en Números*. <https://www.conave.org/el-sector-avicola-en-numeros-2019/>
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Centro Editorial Universidad del Rosario. <https://bit.ly/3GVj1x7>
- Gobierno Provincial de Tungurahua, S. (2019). El 50% de la producción de huevos a nivel nacional es de Tungurahua. <https://www.tungurahua.gob.ec/index.php/informativo-hgpt/principales/4316-el-50-de-la-produccion-de-huevos-a-nivel-nacional-es-de-tungurahua>
- Guillén, J. L. (2021). Jorge Luis Guillén: Apasionado por la avicultura dirige Avipecichal en Ecuador. *Avinews*. <https://avicultura.info/jorge-luis-guillen-apasionado-por-la-avicultura-dirige-avipecichal-en-ecuador/>
- Guirette Barbosa, O. A., Arroyo Álvarez, A., Barrios Isunza, F. & Ramírez Salazar, M.A. (2020). Caracterización del Liderazgo en Grupo Constructor y Laboratorio AG, S de R.L. de C.V. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 12(8). https://www.researchgate.net/publication/352064878_CHARACTERIZACION_DEL_LIDERAZGO_EN_GRUPO_AG
- Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC (2020). *Boletín técnico 01-2019-ESPAC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Boletin%20Tecnico%20ESPAC_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC (2020). *Sector Avícola Ecuador*. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>
- Lavanda Reyes, F.A., Reyes Acevedo, J. E. & Martínez García, R. (2021). La innovación disruptiva como fomento del cambio organizacional. *Journal of Business and Management*. 23(7),

37-43 <https://bit.ly/3qcb8xF>

Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio/372?ff

Moreno Pérez, A. R.; Cuevas Rodríguez, E. & Michi Toscano, S. L. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008 *Trayectorias*, 17(41), 3-28. <https://www.redalyc.org/pdf/607/60741185001.pdf>

Nonaka, I. & Takeuchi, I. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

Parra Álvis, M., Rubio Guerrero, G. & López Posada, L. M. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento y Gestión*, (43), 89-127. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64653514005.pdf>

Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 28 (1), 74-88. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785006.pdf>

Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Red de Investigación y Educación del Ecuador (2019). *Sector Avícola Ecuador*. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F.

& Freire, C. (S/F). *Sector Avícola Ecuador*. Observatorio Económico Tungurahua. Universidad de Ambato. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M. & Kitching, J. (2012). Small business responses to major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 0(0), 1-24. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242612448077>

Valenzuela, A., Gálvez, F. & Sepúlveda, J. (2019). Determinantes del ciclo de vida de las microempresas en Chile basado en un modelo de duración. *Espacios*, 40 (30), 20-31. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/a19v40n30p20.pdf>

Varona Castillo, L., Gismera Tierno, L. & Gimeno Nogues, R. (2014). *Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, período 2004 al 2008, caso de España*. Documento de Trabajo, N°13, agosto. Asociación Peruana de Economía. <https://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-13.pdf>

Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas: Un enfoque gerencial*. LaCaixa, Servicio de Estudios. <https://www.uv.es/creaemp/Veciana2005Libro.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M. & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.