



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A. DEL CANTÓN
MONTECRISTI**

AUTORES:

**JESSENIA BETZABETH PÁRRAGA VERGARA
DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO**

TUTOR:

ING, COLUMBA C. BRAVO MACIAS, Dra.C

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO y JESSENIA BEZABETH PARRAGA VERGARA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
DALLANA L. VÉLEZ GANCHOZO

.....
JESSENIA B. PÁRRAGA VERGARA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. COLUMBA BRAVO MACÍAS Dra.C. certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A, DEL CANTÓN MONTECRISTI** que ha sido desarrollada por **DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO** y **JESSENIA BEZABETH PARRAGA VERGARA** , previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. COLUMBA BRAVO MACIAS, Dra.C

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A, DEL CANTÓN MONTECRISTI** que ha sido propuesta, desarrollada por **DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO** y **JESSENIA BEZABETH PARRAGA VERGARA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Lic. María G. Montesdeoca Calderón, Mg.
SECRETARIA

.....
Ing. Carlos O. Valarezo Beltrón, Mg
MIEMBRO

.....
ECO. Yesenia J. Zamora Cusme, PhD
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, por bendecirme a lo largo de este camino de estudios y así cumplir unas de mis metas más anheladas

A mis padres el Sr Jimmy Vélez y la Sra. Estrella Ganchozo, quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo, sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho a ustedes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, gracias por darme las fuerzas necesarias para seguir en este camino de formación profesional, por su apoyo, por inculcarme valores y principios por ser siempre mi fortaleza en los momentos difíciles, gracias papitos por ser incondicionales.

A mi esposo Dario López y mis lindas princesas Darianita y Luanita, por confiar siempre en mí, por su paciencia su amor, comprensión y ser la motivación principal en este largo camino de estudios, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar, que es recompensado hoy en día, me siento orgullosa de tenerlos y porque siempre me han dado su apoyo en este proceso de estudio profesional que hoy es una realidad.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A nuestros docentes por ser constante brindando sus conocimientos, para formar los mejores profesionales, gracias infinitas por ser pacientes y brindar apoyo incondicional más que todo por formarnos académicamente a lo largo de este camino.

A nuestra tutora del trabajo de titulación Ing, Columba Bravo Macías Dr.C por darnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así también por su paciencia para guiarnos durante todo el desarrollo de la misma.

DALLANA L. VÉLEZ GANCHOZO.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Diosito por haberme dado la oportunidad de seguir existiendo para poder cumplir un anhelado sueño que parecía inalcanzable, por ser la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad en el largo recorrido de mi vida universitaria.

A mis padres Holger y María por ser los promotores de nuestros sueños, por los concejos, valores, principios que me han inculcado, por confiar y creer en mí; Asimismo, agradezco a mis hermanos Adry, Jeny y Andres que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que he logrado esperando convertirme en su fuerza para que sigan avanzando en su camino.

A mi hija Julieth que es el motor principal de mi vida, ese ser de luz que hace que mis días sean maravillosos, por ser la fuente de mi esfuerzo y todas mis energías requeridas en este trabajo, eres la más pura inspiración; al papá de mi hija; David Vera, quien creyó en mi esfuerzo y capacidad para culminar este arduo trabajo de titulación, dándome su amor, acompañamiento y fortaleza hasta el último momento de mi carrera universitaria, por estar a mi lado en esos días de desesperación cuando todo se volvía imposible permitiéndome asumir el rol de madre y profesional a la vez.

A la Ing. Columba Bravo Macías MgS por dar la oportunidad de ejecutar este tema, mostrando siempre paciencia y brindando sus conocimientos; del mismo modo a mi compañera por no rendirse y seguir esta meta juntas.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL que abrió sus puertas brindándonos aprendizaje de calidad para formarnos profesionalmente en un mundo competitivo.

JESSENIA B. PÁRRAGA VERGARA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente A mis Padres y mis hermanos por ser el pilar importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones quienes con sus consejos ha sabido guiarme, les dedico este logro que sin ustedes no podría haber sido posible, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis queridas hijas DARIANA y LUANA que son mi motivación y mi fortaleza para seguir logrando mis objetivos y de que hoy en día uno de muchos sea una realidad las amo tanto, como no también dedicársela a ese ser que me dio lo más valioso para mí, mis princesa a ti DARÍO LÓPEZ por nunca decirme que no a nada, por el apoyo emocional y económico que de una u otra manera siempre has sido incondicional, porque sin duda alguna ha luchado junto a mí para poder alcanzar esta meta que me llena de satisfacción haberlo alcanzado.

A mi querida y estimada PhD. Columba Bravo Macías, por siempre tenernos paciencia y estar siempre dispuesta a ayudarnos con sus conocimientos que nos sirvieron de mucho en este trabajo de titulación.

DALLANA VELEZ GANCHOZO

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y cuidarme en el proceder de mi vida por darme la fortaleza y la voluntad para no desmayar ante los problemas que se nos presentaban.

A mis padres por el apoyo incondicional brindado durante mi carrera universitaria depositando su entera confianza en cada reto que se presentaba sin dudar en mis capacidades, a mis hermanas y hermano por compartir conmigo alegrías y tropiezos y que con la bendición de Dios hemos salido victoriosos, siempre están presentes en mi vida.

A mi hija Julieth, mi niña adorada, que transformo mi vida radicalmente y dibuja todos los días una sonrisa en mi rostro, por alimentar de amor mi corazón, por ser mi motivación y fuerza de mantenerme en pie con esta lucha de seguir adelante, su cariño son los causantes de mi esfuerzo para ser su ejemplo a seguir, te amo.

JESSENIA B. PÁRRAGA VERGARA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulacion del problema.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivo específicos.....	4
1.4. Idea a defender	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	5
2.1. Organización	6
2.1.1. Componentes esenciales de una organización	7
2.1.2. Característica de una organización	10
2.1.3. Tipos de organización	12
2.2. Competencia.....	13

2.2.1.	Tipos de competencias.....	15
2.2.2.	Componentes de la competencia	16
2.2.3.	Modelos para identificar competencias	18
2.2.4.	Ventajas de la competitividad.....	19
2.3.	Competencias organizacionales.....	22
2.3.1.	Importancia de las competencias organizacionales	23
2.3.2.	Ventajas de las competencias organizacionales	24
2.3.3.	Tipos de competencias organizacionales.....	25
2.3.3.1.	Innovación.....	25
2.3.3.2.	Comunicación	26
2.3.3.3.	Orientación a la calidad.....	27
2.3.3.4.	Trabajo integrado en equipo	28
2.3.3.5.	Formación y aprendizaje permanente	29
2.3.3.6.	Bioseguridad de la granja.....	30
2.3.3.7.	Perseverancia del medio ambiente	31
2.3.3.8.	Orientación al cliente.....	31
2.4.	Historia de Genetica Nacional s.a.....	32
3.	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	34
3.1.	Ubicación.....	34
3.2.	Variables en estudio	34
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.4.1.	Bibliográfica	35
3.4.2.	De campo	35
3.5.	MÉTODOS	35
3.5.1.	Método inductivo.....	35
3.5.2.	Método deductivo.....	36
3.5.3.	Método descriptivo.....	36

3.5.4. Método delphi	36
3.5.4.1.-Coeficientes de competencia	37
3.5. TÉCNICAS	37
3.5.4. Entrevista.....	37
3.5.5. Encuesta.....	38
3.5.6. 5w+1h	38
3.6. POBLACIÓN	38
3.7. HERRAMIENTAS	39
3.7.4. Guía de entrevista.....	39
3.7.5. Cuestionario.....	39
3.7.6. Ficha de caracterización	40
3.7.7. Diagrama ishikawa.....	40
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.8.4. FASE I. Caracterización la empresa “genética nacional s.a.” para conocer la situación actual	40
3.8.5. FASE II. Identificación las competencias organizacionales en la empresa “genética nacional s.a.”	41
3.8.6. FASE III. Propuesta del plan acción para contribuir a la ventaja competitiva	41
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN	42
4.1. FASE I. Caracterización la empresa “genética nacional s.a.” para conocer la situación actual	42
4.2. FASE II. Identificación de las competencias organizacionales de la empresa “genética nacional” s.a.	48
4.2.1. Selección de expertos.....	49
4.3. FASE III. Propuesta del plan acción para contribuir a la ventaja competitiva	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77

4.1. Conclusiones	77
4.2. Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	92

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de caracterización empresarial.....	43
Tabla 2. Lista de candidatos a ser seleccionados como expertos	49
Tabla 3. Ponderación del coeficiente de conocimiento de los expertos	49
Tabla 4. Ponderación del coeficiente de argumentación.....	50
Tabla 5. Coeficiente de argumentación los de 10 expertos	51
Tabla 6. Coeficiente de competencia	52
Tabla 7. Panel de expertos seleccionados.....	53
Tabla 8. Indicadores generales para determinar las competencias organizacionales	54
Tabla 9 Competencias validadas	55
Tabla 10. Resultado de validación del experto.....	57
Tabla 11. Competencia organizacional innovación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	58
Tabla 12. Competencia organizacional formación y aprendizaje permanente resultados global para la organización Genética Nacional S.A	59
Tabla 13. Competencia organizacional Bio seguridad de la granja avícola resultados global para la organización Genética Nacional S.A.....	60
Tabla 14. Competencia organizacional orientación al cliente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	65

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor.....	5
Figura 2. Ubicación del cantón Montecristi	34
Figura 3. Organigrama de la empresa Genética Nacional S.A	46

Figura 4. Competencia organizacional innovación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	59
Figura 5. Competencia organizacional formación y aprendizaje permanente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	60
Figura 6. Competencia organizacional Bio seguridad de la granja avícola e resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	61
Figura 7. Competencia organizacional comunicación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	62
Figura 8. Competencia organizacional trabajo en equipo resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	63
Figura 9. Competencia organizacional perseverancia del medio ambiente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	64
Figura 10. Competencia O. orientación a la calidad resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	65
Figura 11. Competencia O. orientación al cliente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.	66
Figura 12.. Deficiencia de las competencias organizacionales reflejadas en el Diagrama Ishikawa	68

RESUMEN

La presente investigación se basó en determinar las competencias organizacionales de la empresa genética nacional S.A, ubicada en la ciudad de Montecristi, para ello se realizó la programación de tres fases, en donde se caracterizó la empresa para conocer la situación actual, se realizó una entrevista donde se pudo saber si la avícola conoce sobre las competencias organizacionales de tal manera se aplicó una ficha de caracterización con la finalidad de mejorar su responsabilidad social corporativa, de esta forma se realizó una revisión bibliográfica de aquellas competencias idóneas para esta tipo de empresa, para la selección de expertos se necesitó de una herramienta de evaluación para la identificación de los expertos idóneos para este estudio con la cual permitió la validación de los resultados, de esta manera se trabajó con la metodología Delphi para determinarlas, quedando así: Innovación ,Formación Aprendizaje Permanente, Bioseguridad de la granja avícola ,Comunicación, trabajo integrado en equipo, Perseverancia del medio Ambiente, orientación a la calidad, Orientación al cliente, una vez obtenidos estas competencias se continuo con la aplicación de la encuestas a 140 empleados, para legar a una respuesta optima se les asigno una serie de sub-indicadores, a su vez se desarrolló la base de datos con las respectivas respuestas para la determinación de los estadísticos descriptivo en el Excel, lo que permitió conocer el grado de desarrollo que obtuvieron cada competencia. Por último, se propuso un plan de acción que se basó en un diagrama causa-efecto Ishikawa con las competencias que obtuvieron un nivel de desarrollo bajo.

PALABRAS CLAVES

Determinar, organización, competencias, avícola, plan de acción,

ABSTRACT

The present investigation was based on determining the organizational competencies of the national genetic company SA, located in the city of Montecristi, for this the three-phase programming was carried out, where the company was characterized to know the current situation, an interview was conducted where it was possible to know if the poultry knows about the organizational competencies in such a way a characterization sheet was applied in order to improve its corporate social responsibility, in this way a bibliographic review of those competencies suitable for this type of company was carried out, to The selection of experts needed an evaluation tool for the identification of the suitable experts for this study with which it allowed the validation of the results, in this way we worked with the Delphi methodology to determine them, thus being: Innovation, Training Learning Permanent, Biosecurity of the avian farm wave, Communication, integrated teamwork, Perseverance of the Environment, quality orientation, Customer orientation, once these skills were obtained, the application of the surveys to 140 employees was continued, to bequeath to an optimal response they were assigned a series of sub-indicators, in turn the database was developed with the respective answers for the determination of the descriptive statistics in the Excel, which allowed to know the degree of development that each competition obtained. Finally, an action plan was proposed that was based on an Ishikawa cause-effect diagram with the competencies that obtained a low level of development.

Key Words

Determine, Organization, skills, poultry, action plan

I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La Norma Cubana (NC 3000-02:2007), citado por Cadalzo *et al.*, (2016) define como competencia organizacional, “Al conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas 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 desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada Competencia organizacional” (p. 78).

En relación a lo prescrito se considera que las competencias organizacionales facilitan a las empresas enlazar las estrategias con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. En este sentido Gómez y Mendoza (2013), señala que “la gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales” (p. 21).

En el Ecuador es muy común que las empresas se encuentren sometidas a grandes presiones que amenazan continuamente su competitividad y sobrevivencia, entre estas se destacan la globalización, la cambiante demanda del ámbito empresarial, lo que induce a que las organizaciones tengan que adaptarse rápidamente al cambio, buscar alternativas para poder lograr resultados exitosos que les permita mantenerse en el mercado. Las empresas del sector productivo dedicadas a la avicultura no son la excepción, por lo que la industria avícola ecuatoriana ha considerado la necesidad de implementar las competencias organizacionales. Así lo sostiene Trujillo (2013), “para que una empresa sea eficiente se debe contar con varias competencias organizacionales, identificando las de mayor impacto” (p. 29).

En Manabí es evidente que el sector empresarial avícola ha evolucionado, tomando como referencia aquellas acciones realizadas por organizaciones de mayor nivel, lo que ha generado el desarrollo de competencias organizacionales eficaces, las mismas que se convierten en ventaja competitiva únicas y sostenibles, sin embargo, el sector avícola se enfrenta a un mundo cambiante, donde urgen las nuevas

tendencias organizativas, tal como lo señala García (2015) la actualidad las organizaciones requieren atender en forma efectiva y con gran velocidad los desafíos que se generan en el ambiente donde se desarrollan las diferentes actividades, con el fin de asegurar un buen desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, una opción es partir de la concepción de gestión del conocimiento para asegurar el desarrollo de competencias en las organizaciones (p. 2).

Intriago (2015) manifiesta que esta provincia la actividad avícola es llevada a cabo de manera extensiva en las producciones del campo donde existe una gran participación de las familias campesinas, y también en forma extensiva en unidades productivas conocida como planteles avícolas, “Las condiciones del entorno no permiten el desarrollo de una producción animal que sea creciente y sostenible, destacando que la explotación puede ser rentable mediante una buena planificación, organización, control y dirección de los procesos productivos y del personal” (p, 27).

En el cantón Montecristi se encuentra la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A., especializada en la nutrición animal, ya que compra productos primarios nacionales como maíz, soya, trigo, aceite de palma para posteriormente transformar por medio de fórmulas, en alimentos balanceados utilices para el consumo avícola. Esta organización a pesar de tener en el mercado desde el año 2005 no ha ejecutado un estudio de las competencias organizacionales de la empresa, desconociendo información relevante como el nivel de innovación que tienen, el trabajo en equipo, la comunicación con clientes externos e internos dentro de la organización lo que le impide implementar técnicas, acciones y estrategias de mejoras que coadyuven a la organización incrementar los niveles competitivos y la eficiencia de los mismos (Cedeño y Zambrano, 2016).

Determinando así que GENÉTICA NACIONAL S.A se ve en la necesidad de establecer las competencias organizacionales, con el fin de que la organización se encuentre calificada para que alcance los objetivos propuestos. Con los antecedentes antes expuestos, se abordará esta problemática:

¿De qué manera la determinación de las competencias organizacionales en la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A. del cantón Montecristi generará ventaja competitiva?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Se justifica de forma práctica debido a que la investigación tiene como finalidad determinar las competencias organizacionales de la empresa “GENÉTICA NACIONAL” S.A para la generación de ventaja competitiva. Granja (2015) afirma que las competencias aportan un valor agregado al procedimiento organizacional, aumentando el capital intelectual del grupo de trabajo contribuyendo a generar productividad, asociada con la eficiencia. Siendo así que “la identificación de buenas competencias genera una gestión del conocimiento efectiva, lo cual influye en el alto desempeño de las funciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo”.

Soto, Durán, López y Becerra (2016) manifiestan que las competencias organizacionales se reconocen universalmente como útiles ya que ofrecen altos beneficios a las entidades siendo así que el éxito de ella es el producto de su habilidad para desarrollar continuamente sus competencias claves, lo cual conduce a su vez a una competitividad sostenida. Siendo deber de la “alta dirección de la empresa asegurarse de que estas sean desplegadas por toda la organización y se establezca un lenguaje común y particularizado”. Por otro lado, estudios de Escobar y Toapanta (2016), señalan que las competencias organizacionales en el sector productivo “avícola”, es una herramienta necesaria y de sustento en la integración en el mercado competitivo, es la clave para generar el progreso de esta industria, además ayuda a dar cumplimiento a las metas sobre los cargos de manera organizada y eficiente.

Socialmente las competencias organizaciones permitirá satisfacer las necesidades del cliente de manera segura y precisa, debido a que, la identificación de las mismas busca el cambio y la mejora para la organización de manera integral, a esto se suma la ventaja de contar con la innovación necesaria en herramientas, maquinarias y equipos con el fin de obtener un desempeño eficiente de forma generalizada, contribuyendo a mejorar el rendimiento individual y organizacional, es así, que para Molina, (2016) otra de las ventajas es que la organización se maneja bajo un mismo idioma, donde el trabajo en equipo es primordial por ser mucho más productivo, reduciendo tiempos y el trabajo resultante es de calidad.

Económicamente, ya que se obtienen resultados confiables y seguros en el menor tiempo invertido, logrando ser más eficientes como organización y evitando gastos innecesarios en la empresa, por lo que está ayudando a minimizar costos y maximizar la rentabilidad de la misma. Cabe indicar que dentro de las competencias organizacionales el trabajador se involucra más con los objetivos de la organización es decir siente estos como propios, a más de desarrollar habilidades de trabajo en equipo, otorgando la capacidad de colaboración con grupos multidisciplinarios, o de diferentes áreas de la organización o personas externa teniendo expectativas de los demás respetando y comprendiendo el criterio sobre las diferentes situaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar las competencias organizacionales de la empresa “GENÉTICA NACIONAL” S.A para la generación de ventaja competitiva.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Caracterizar a la empresa “GENÉTICA NACIONAL” S.A para conocer la situación actual.
- Definir las competencias organizacionales de la empresa “GENÉTICA NACIONAL” S.A.
- Proponer un plan acción para contribuir a la generación de ventaja competitiva de “GENÉTICA NACIONAL” S.A

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la determinación de las competencias organizacionales se contribuirá a la ventaja competitiva en la Empresa “Genética Nacional S.A.”

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Para que el lector tenga una mejor comprensión e interpretación de los temas a tratar se presenta el Hilo conductor del trabajo investigativo titulado **“DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A.” DEL CANTÓN MONTECRISTI**, cabe indicar que continuación se presentan los temas con cada una de sus definiciones que fueron tomadas de varios autores en libros, revistas científicas, páginas web entre otros.

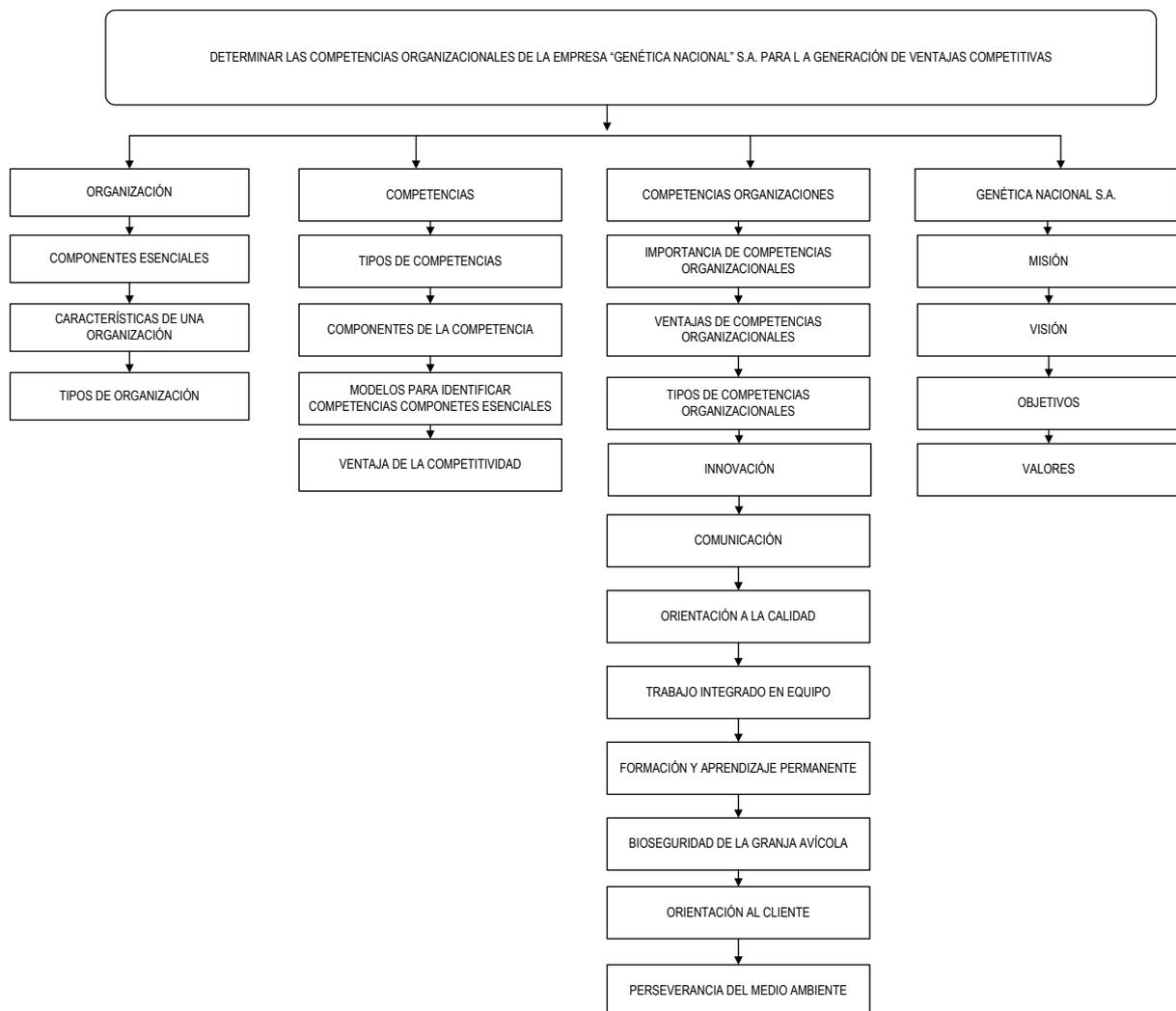


Figura 1. Hilo conductor

Fuente: Elaborado por las autoras

2.1. ORGANIZACIÓN

Para Martínez (2015) las organizaciones son sociedades de dos o varias personas, las mismas que tiene sus propios patrones o modelos de creencias compartidas, divididas, y soportadas por varias normas operativas y rituales que pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta. Una organización puede ser de cualquier índole, y ejercer cualquier actividad económica permitida por la ley. Toda organización para que tenga acogida y éxito en el mercado debe satisfacer una necesidad del público e implementar estrategias de competitividad y marketing, con la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; los empresarios obtienen un rédito económico, es decir, una ganancia.”

De acuerdo a Reynoso (2014) define a la organización o empresa desde una perspectiva jurídico laboral, como el espacio natural en el cual se ejecutan las relaciones de producción a las cuales está destinado el derecho del trabajo, de tal manera que es ahí donde patrón y trabajador coinciden en el tiempo y el espacio, no sólo para hacer funcionar los procesos de producción, sino que también donde se expresan de manera objetiva las contradicciones clasistas que han caracterizado las relaciones obrero-patronales. Una organización es un conjunto de personas que se asocian entre si aportando ya sea el capital económico o bienes tangibles e intangibles para su funcionamiento en el mercado y que por medio del desarrollo de una actividad económica poder alcanzar beneficio económico llamado rentabilidad o utilidad. Las organizaciones son fuente de desarrollo para la localidad como el país ya que por medio de sus actividades son generadores de empleo, circulante, crecimiento, y mejoramiento de niveles de vida de la población entre otros.

Según Daft (2014) las organizaciones es un conjunto de asociación de individuos que comparten ciertos intereses y se crean con el fin de conseguir una utilidad o un beneficio económico mediante la ejecución de un sistema de actividades estructuradas y coordinadas con el propósito de brindar ya sea un servicio o un producto encaminado a satisfacer una necesidad del entorno. Para que esta funcione correctamente hay que cumplir ciertos reglamentos y requisitos establecidos por cada país.

Una organización es el conjunto de personas que se agrupan y aportan con capital económico, bienes, inmuebles o conocimientos para desarrollar una actividad económica la misma que puede ser comercial, industrial o de servicio, estas ejercen una actividad económica con la finalidad de obtener un beneficio o lucro.

2.1.1. COMPONENTES ESENCIALES DE UNA ORGANIZACIÓN

Los autores Garza y Triviño (1996) exponen que para que una organización funcione correctamente en el mercado necesita la fusión de diferentes componentes entre estos se encuentran:

- **Las personas:** Las personas conforman el recurso humano que es el factor primordial de la organización sin él no sería posible el funcionamiento de la misma, este factor humano es captado de acuerdo a las necesidades de la misma determinando funciones o tareas, que deben ejecutarse de acuerdo al objeto de la organización. Los recursos humanos deben contar tanto con competencias generales, como específicas que son conocimientos, habilidades, cualidades necesarias para proporcionar soluciones, trabajar colaborativamente y aportar soluciones, y experiencia en las tareas y equipos en que participe.
- **Administración y liderazgo:** La administración también es otro factor importante y esta debe basarse en la identificación de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, la interacción de un proceso con el otro para establecer un orden y dejar claro que es lo que se debe hacer y cómo debe hacerse para evitar errores y pérdida de recursos sin ningún beneficio empresarial.
- **Cultura organizacional:** Las organizaciones con las siguientes características podrán obtener mayores beneficios de la aplicación de la reingeniería de procesos:” Liderazgo que puede crear una visión, articular valores y crear un clima en donde todas las personas puedan aportar todo su potencial. Valores compartidos. Trabajo en equipo a todos los niveles. Relaciones con los grupos esenciales: accionistas, proveedores, clientes”.

- **Destreza funcional:** Esta es viable por medio de la aplicación de la reingeniería la misma que busca reducir al mínimo el nivel de funcionalización logrando al mismo tiempo que sea consistente con la estrategia de negocio. La empresa debe estar orientada hacia los procesos esenciales, siendo los diferentes equipos de procesos dirigidos por expertos. Al querer ejecutar una reestructuración de los procesos, debido a la simplificación de los mismos, se encontrarán mayor capacidad en los activos. Ante esto, lo común es la reducción de los mismos, debiendo mantener un nivel que permita contar con la flexibilidad necesaria para reaccionar ante los estímulos del mercado.

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

- **Política de Calidad-** debe implementar una Política de Calidad clara y asegurar 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 estas están funcionando, cuáles de ellos requiere mejorar y cuáles añadir para que la experiencia del cliente sea mejor. Es recomendable realizar evaluación interna junto a al equipo de trabajo y otras externas preguntando a un grupo de clientes y compañeros de la industria. Entre las técnicas aplicada esta realizar encuestas de satisfacción al cliente sobre los productos o servicios una vez adquiridos para ello esta debe ser una encuesta sencilla que contenga entre dos a tres preguntas.
- **Mejora Continua-** Después de evaluar los servicios, se debe implementar un programa de mejora continua. Con las áreas o servicios que requieren mejorar y crea un área donde los trabajadores y clientes puedan escribir sus ideas y sugerencias al respecto. Mantener informado a los clientes externos como internos “sobre el proceso y premiar a aquel cliente o compañero de trabajo que sugiera una mejora continua que ayude al progreso de la empresa”.

- **Satisfacción al Cliente-** Establecer reuniones periódicas con un grupo de clientes para la revisión del negocio. Es ideal ejecutar esta una vez mensual o cada dos meses para que se mantengan alineados a los objetivos.
- **Plan de Inducción-** Todos los integrantes de la organización tienen que estar comprometidos con ella y su sistema de calidad. Deben conocer y practicar la cultura de la empresa, sus valores y sus objetivos de calidad. Cada vez que ingrese un nuevo compañero a equipo de trabajo, asegurarse de que esté orientado al respecto.

Universidad de Madrid (2019) dice que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos:

- **Alta dirección.** Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario.
- **Dirección intermedia.** Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
- **Base operativa.** Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) que están directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios
- **Tecnoestructura.** Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación.
- **Estructura de apoyo.** Elemento que integra el papel de los centros y de los expertos que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa.

Para que una organización pueda desenvolverse sin inconvenientes en el mercado requiere de una serie de componentes entre estos se destaca la participación de los empleados ya que son los encargados de ejecutar las operaciones comerciales mediante procesos que están relacionados entre sí, vale indicar que la empresa se

debe a sus trabajadores, otro de los componentes la administración y el liderazgo ya que si se plantea y realiza un control interno minucioso de cada uno de los recursos que cuenta la empresa en un futuro será muy competente, la estructura organizacional es otro componente muy importante ya que establecer el orden jerárquico refleja el orden de mando y con ello las labores y funciones quedan muy bien definida.

2.1.2. CARACTERÍSTICA DE UNA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a la organización Human Performance (2014) las organizaciones se caracterizan por:

- La organización es tratada como un todo ya que el mínimo problema que se genere en una parte de ella perjudica a la empresa en su totalidad, ya sean sus finanzas, sus productos, o personal.
- No es estática está en continuos cambios siendo así que el personal de la organización reconoce que el aprendizaje continuo en todo el ámbito organizativo es decisivo para el éxito actual y futuro de la organización.
- El aprendizaje es asumido como un proceso continuo mismo que es utilizado en gran parte estratégicamente, para incrementar productividad y por ende rentabilidad.
- La atención se centra en la creatividad y en el aprendizaje generativo, es un punto crítico de la cual depende mucho la credibilidad y acogida de esta en el mercado.
- Tanto el personal como la población disponen de un acceso continuo a la información y a los recursos de datos que son importantes para el éxito de la compañía.
- El facto clima estimula, premia y acelera el aprendizaje individual y en grupo.
- Los empleados son considerados fuente creadora e innovadora de nuevas tecnologías, tanto dentro como fuera de la organización.

- La organización está en un 100% comprometida con el cambio, y considera que las sorpresas y los fracasos imprevistos constituyen oportunidades para aprender y evolucionar.
- La organización es ágil y flexible ya que se adapta a cualquier cambio en gustos y preferencias de los consumidores.
- Las personas de la organización están impulsadas por un deseo de calidad y de mejora continua.
- “La mayoría de las actividades de la organización se caracterizan por aspirar a metas elevadas, reflexionar y conceptualizar.
- Las competencias esenciales adecuadamente desarrolladas sirven como rampas de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- La organización puede adaptarse, renovarse y revitalizarse continuamente como respuesta a los cambios en el entorno”.

Rodríguez (2015) expresa las siguientes características organizacionales:

- Una organización empresarial consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios.
- La empresa divide equitativamente el trabajo.
- Tiene que haber jerarquía en los trabajadores o cargos.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

Existe un sinnúmero de características propias de las organizaciones, pero sin duda, la principal característica es que son fuentes creadoras de empleo y generadoras de desarrollo y crecimiento de la zona, las mismas que al estar operando dentro de un mercado tan cambiante y variante hace que estas organizaciones no sean estática requiriendo estar en continuo cambios adaptándose a los gustos y preferencias de los consumidores para que estas tengan éxitos en el mercado caso contrario se

convertirán en obsoletas y a la larga fracasando por no ofrecer lo que la demanda exige.

2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo a Velecela (2014) dentro de los tipos de empresas en el Ecuador se encuentran las compañías o Sociedades Anónimas las mismas que deben de ser formada por dos o más accionistas no existe un límite de estos, se caracterizan por ser una sociedad de capital dividido, este capital debe ser mínimo 800 dólares americanos y debe ser pagado un mínimo el 25% del total Las aportaciones pueden estar representada por efectivo, bienes, muebles e inmuebles, así mismo se encuentran las Compañías de Responsabilidad Limitada no puede ser menos de dos ni más de 15 socios, los socios son responsable únicamente de deberes sociales por la cantidad igual a sus aportaciones, el capital mínimo para su constitución es de 400 dólares americanos y debe pagarse el 50% del valor y la diferencia será pagadero dentro de un lapso de un año.

Así mismo están las Compañía en Nombre Colectivo las mismas que están formada por dos o más personas estos son los socios los mismos que son responsables mancomunadamente por todos los actos efectuados en nombre de la compañía, salvo el caso que se instituya una exención de obligación en la constitución de la empresa y por último se encuentran las Compañía en Comandita Simple donde los socios abastecen el capital, y además de ser quienes garantizan solidaria y mancomunadamente el manejo del negocio (Velecela, 2014).

Según Ramírez (2015) las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El número de propietarios

En lo que respecta a los sectores económicos estos pueden ser de servicios, aquellas que producen y venden un bien intangible, la Comercial, se caracteriza por

dedicarse a la compra y venta de productos terminados, la Industrial, dedica exclusivamente a la transformación de materia prima en producto elaborado dando valor agregado, la Financiera, hace referencia a la captación de recursos para otorgarlos mediante préstamos a los ciudadanos. En Cuanto al tamaño estas pueden ser grande las que manejan un alto nivel de capital sus ventas son en volúmenes elevados y sus trabajadores exceden de 100, y las Medianas sus ingresos y ventas son limitadas y el número de empleados es superior a 20 e inferior a 100 y por último están las pequeñas son aquellas donde existen menos de 20 trabajadores (Ramírez, 2015).

Por el origen de capital pueden ser Privadas es decir que toda la inversión es ejecutada por personas particulares privadas, y las Públicas son propias del estado y estas están encaminadas a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y las mixtas donde hay participación de ambos sectores. Otra clasificación es por el número de propietarios estas pueden ser, por ejemplo, unipersonales, individuales y sociedades (Castellano, 2014).

Las organizaciones tienen varias clasificaciones o tipos entre ellas se tiene las empresas formales que son aquellas que tienen una estructura funcional organizada siendo flexible además las capacidades y habilidades de sus colaboradores están acorde a las metas de la organización mientras que la informal es aquella que surge de manera espontánea y no está establecida formalmente la asociación entre sí de las personas ni legal

2.2. COMPETENCIA

Las competencias es el conjunto de saberes combinados que integran el ser, el saber hacer y el saber estar. El dominio de estos saberes conceptuales, que involucra procesos y actitudes estas otorga la capacidad de actuar con efectividad frente a contextos diversos de trabajos o estudios. La capacidad es de carácter flexible y creativo, cercana a una perspectiva cognitivista donde el sujeto puede elegir y movilizar sus recursos personales, de redes (datos, teorías, especialistas, entre otros) y realizar con estos una atribución contextualizada en un espacio, tiempo y sustentado en una relación para la transferencia de esas capacidades en la resolución de problemas. Las competencias cogen sentido en la acción y práctica a

partir de la experiencia. Esto implica una reflexión sobre la misma práctica en el sentido de fortalecer, corregir y retroalimentar individual y colectivamente a modo de aprendizajes la movilización y transferencias de recursos orientados a la solución y mejora continua del problema o situación enfrentada importancia de las competencias (Ríos y Herrera, 2017 p, 5).

El término «competencia» tuvo sus orígenes con Noam Chomsky en los años 1950 cuando, mismo que lo define como la capacidad que posee "todo hablante para apropiarse del conocimiento de su lengua y así producir y entender enunciados y significaciones siempre nuevas". La definición es la que la ve como un conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, responsabilidad, actitudes y valores que coadyuva la a obtener una mayor calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, responsabilidad, excelencia, acciones para lograr satisfacción en la prestación de servicios y de gestión para solucionar problemas en el desempeño, apropiarse de los avances de la ciencia y la técnica para utilizarlos adecuadamente, ser competente permite saber utilizar los conocimientos de manera inteligente en cualquier escenario (Ortiz, Vicedo, González y Recino, 2015).

Las competencias, no son entidades predeterminadas es decir que varían acorde al lugar o la espacio o a la necesidad, estas se asocian a un contexto puntual de trabajo, además las competencias tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando ya que, por medio de la experiencia, estudios, practica el individuo está más capacitado en habilidades y destrezas (Lanuque, 2017).

De acuerdo a los autores antes mencionados la palabra competencia hace referencia a todas las capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los individuos y les permite desenvolverse con éxito en cualquier ámbito profesional o de estudio, tener un conjunto de saberes se convierte en una ventaja frente a otro que no los tiene, por lo que las organizaciones se enfocan mucho en ejecutar un adecuado manejo y administración de su capital humano, preocupándose porque estos estén muy bien distribuidos y cuenten con las competencias que requiere el cargo dentro de la organización.

2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

De acuerdo a Molina (2015) las competencias es el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que tienen los trabajadores de una organización y que son producto de largos años de estudios como de experiencia en un puesto de trabajo, estas intervienen en el desempeño ya que entre más habilidad o conocimiento tenga sobre su puesto laboral mucho más eficiente será su trabajo. Las competencias se clasifican dentro de dos grandes grupos:

- **Competencias Generales:** Estas también son llamadas como competencias transversales y son aplicadas a todos los empleados indistintamente de su puesto laboral o cargo en el que cumple sus funciones. Estos atributos están relacionados a “la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales”.
- **Competencias Específicas:** Este tipo de competencias están asociadas al puesto de trabajo y a la vez se clasifican de acuerdo al cargo, puesto o área de trabajo del colaborador. Estas suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades.

González, Castillo y Hinojosa (2017) afirman que existen dos tipos de competencias las cuales son:

- **Competencias Genéricas:** También conocidas como competencias transversales y que son aplicables a todas las profesiones en este tipo de competencias se encierran factores de orden cognitivo y de orden motivacional.
- **Competencias Específicas:** Estas competencias son netas a la profesión determinada, es decir “son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación”.

De acuerdo a Sánchez (2014) existen tres tipos de competencias:

- **Competencias comportamentales:** Hace referencia a las distintas habilidades y destrezas que posee una persona como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, creatividad, orientación al cliente, entre otras.
- **Competencias laborales:** Es la capacidad que tiene un individuo para cumplir y realizar cada una de sus funciones o labores relacionada a su trabajo o cargo en el que se desempeña dentro de una organización en la que aplica todos sus conocimientos, formación, destrezas, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y experiencia.
- **Competencias organizacionales:** Son aquellas que deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la Entidad, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma.

Existen diferentes clases de competencias las generales llamadas también genéricas o transversales, son aplicables a todas las profesiones, es decir que no hace distinción de especialidades están relacionadas a lo cognitivo y a las motivaciones mientras que las competencias específicas hacen referencia a los conocimientos o saberes propios relacionados más a la profesión de cada persona.

2.2.2. COMPONENTES DE LA COMPETENCIA

Entre los componentes de la competencia están de acuerdo a Jiménez (2014):

- **El saber:** Que hace hincapié a los conocimientos, datos, conceptos, información permanente, capacitación constante que tiene el individuo respecto a su especialidad, mismos que le permite destacarse y desenvolverse en su ámbito laboral.
- **El saber hacer:** Este hace referencia al resultado obtenido, es lo que se espera obtener producto de la aplicación de las habilidades, las destrezas, métodos propios de actuación, las aptitudes.

- **El querer hacer:** Son las iniciativas las ganas de querer ejecutar una actividad, acción o labor, estos son los factores emocionales y motivacionales, son las actitudes y valores que guían el comportamiento del individuo.
- **El poder hacer:** Son factores situacionales y de estructura de la organización, ya que, si la organización provee de todos los recursos, humanos, tecnológicos, económicos
- **El saber estar:** Es emocional, es la intra e interrelación o vínculo capacidad relacionada con la comunicación y el trabajo cooperativo, es la inteligencia emocional.
- **Hacer Hacer:** Liderar, es participar, delegar, enseñar, organizar, es la capacidad que tiene un individuo para guiar a otros a ejecutar alguna actividad en particular.

De acuerdo a Domenjó, Gual y Palés (2015) el verbo saber hace referencia a todos los contenidos inversos o relacionado a la especialidad que el profesional debe saber, poder describir o definir conceptos, que todos estos conocimientos le dan la capacidad a una persona para destacarse en una rama o materia en especial (la historia natural, los principios, los mecanismos de acción, etc.). "En sí el saber está relacionado al hábito de expresar como 'conocer' lo que en realidad se espera que se sepa hacer". Pada medir el nivel cognitivo de una competencia es muy común la utilización de instrumentos de evaluación como los exámenes escritos por medio de las famosas pruebas de respuestas múltiples (TRM).

Así mismo manifiesta que el saber hacer es donde el profesional es capaz de distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Es decir que el profesional examina unos resultados, una documentación escrita o cualquier realidad susceptible de estudio intelectual. "Para comprobar esta capacidad, lo más adecuado es tener un informe escrito por el profesional que refleje el análisis realizado". Torrecilla, Martínez, Olmos y Rodríguez (2014) afirman que saber ser/estar se la define como la capacidad de (aprender a vivir juntos y aprender a ser): "es poder convivir y participar en el entorno de modo constructivo, manteniendo unos valores y actitudes acorde con ello". Para poder considerar

competente a una persona esta debe tener la capacidad de movilizar un conjunto de conocimientos abstractos que les facilite afrontar cualquier.

Entre los componentes de la competencia de acuerdo a los autores antes mencionados están “el saber” que son los conocimientos datos, conceptos, información que tiene una persona respecto a su profesión o especialidad, el “querer hacer” haciendo referencia ganas o iniciativa del individuo de querer ejecutar una actividad, acción o labor, siendo estos los factores emocionales y motivacionales, El “saber estar” es poder convivir, comunicarse, ser participe en el entorno de modo constructivo, manteniendo unos valores y actitudes acorde con ello, “el saber hacer” es el producto de lo que se ejecuta o realiza con los conocimientos y actitudes.

2.2.3. MODELOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Según estudios realizados en la Secretaría De La Función Pública (2016) entre las metodologías más idóneas para identificar competencias están:

- **El Análisis Funcional:** este es definido como una herramienta originalmente útil para ejecutar un análisis de puestos de trabajo, esta técnica fue desarrollada en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, la misma que ayuda a identificar y clasificar las características de los empleados en términos de funciones. Actualmente, “la técnica utiliza como herramienta un Mapa Funcional para representar las funciones productivas de una organización” lo que facilita una mayor interpretación de la misma. Este análisis se fundamenta en un proceso lógico deductivo y es ejecutado por una asociación de individuos que poseen conocimientos de la Institución conocidos o llamados como panel de experto. Este grupo desagrega continuamente las funciones de la entidad (o unidad administrativa) en cuatro niveles a partir del propósito principal (objetivo, misión) de la misma. Para este análisis, se define como función a la agrupación de actividades dirigidas a obtener un fin u objetivo específico. Como producto de este análisis se genera un Mapa Funcional, el cual se define como: “La representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones requeridas para alcanzar los objetivos previstos por la institución”.

- **El Método deductivo** es un análisis que va de la parte general de la institución hasta los aspectos más particulares de la misma es decir inician de la parte estratégica de la misma como la misión, visión y objetivos macro hasta llegar a los objetivos y estrategias de las unidades administrativas que las conforman. Para ejecutar la identificación de competencias/ capacidades profesionales, “toman las funciones principales de una organización hasta considerar incluso las funciones de los puestos, con base a familias de función, ramas de cargo o atribuciones de las unidades de adscripción de éstos”. La detección de competencias / capacidades profesionales se la puede realizar por medio de la herramienta lluvia de ideas u otra técnica grupal aplicada por los paneles de expertos, para después analizar las competencias / capacidades profesionales identificadas y en su caso, agruparlas por consenso en alguna capacidad más amplia.

Entre los modelos para identificar las competencias organizacionales se destaca el análisis funcional el mismo que sirve para identificar y clasificar las características de los empleados en términos de funciones. Otro método aplicado para ello es el deductivo que es una herramienta útil para ir de la parte general de la institución hasta los aspectos más particulares de la misma es decir inician de la parte estratégica de la misma como la misión, visión y objetivos macro hasta llegar a los objetivos y estrategias de las unidades administrativas que las conforman. Según Bravo, Sarmentero, Rodríguez, Gómez (2019) “para evaluar el nivel de competencia general de la organización se parte de un índice integral, denominado Indicador Integral de Evaluación del Desempeño Organizacional (IEDO)”.

2.2.4. VENTAJAS DE LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo a Chávez, Olguín y González (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. En pocas palabras, crear valor para los compradores, para ser competente se puede desarrollar y aplicar estrategias tales como:

- **La estrategia de indiferenciación.** Esta le da un plus a la organización y se identifican en aquellas empresas que no tienen la intención de copiar a sus competidores, es decir plantean al público algo único y diferente
- **La estrategia de diferenciación en imagen.** Se enfoca principalmente en la imagen, marca o etiqueta del producto o servicio su objetivo es crear una percepción en la mente de la cliente distintiva de los productos o servicios que se encuentran en el mercado
- **La diferenciación en calidad.** Esencial e importante esta se alcanza mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.
- **La diferenciación en diseño.** La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo, incrementando nueva información en la etiqueta como usos que puede tener ese producto, que hacer y qué no hacer con el cómo dato de elaboración y fecha de expedición con el fin de orientar al cliente y conozca superficialmente un poco el servicio.
- **La estrategia de diferenciación en precio.** Es viable solo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos. Una de las acciones viables en esta estrategia es realizar producción a gran escala ya que entre mayor producción menor costo.
- **La diferenciación en soporte.** “Las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia” (p, 6).

Una organización tiene una ventaja competitiva cuando posee una única ventaja y esta es sostenible respecto a sus competidores, y esta le hace viable o posible obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Existe un sinnúmero de fuentes para obtener ventaja frente a la competencia y estas pueden ser la ubicación ya que entre más cerca este a sus clientes más nivel de venta tendrá, innovación ya que entre mejor sea el producto o servicio será más y entre mayor sea la producción menor es el costo lo que le permite aplicar la estrategia de diferenciación de precios (Espinoza, 2017).

Existen diferentes estrategias que otorgan ventaja competitiva en el mercado entre estas están las estrategias de diferenciación de precio que es ofrecer un producto o servicio a un precio menor que la competencia y esto es posible adquiriendo materia prima a bajos costos y realizar una producción a gran escala también, están las estrategias de diferenciación de imagen la misma que busca trabajar en la marca o etiqueta del producto o servicio su objetivo es crear una percepción en la mente de la cliente distintiva de los productos o servicios que se encuentran en el mercado, la estrategia de la diferenciación en diseño con esta se busca la perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.

2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para los autores Cadalzo, Becerra, Albojaire y López (2016) conceptualizan como competencia organizacional, a la agrupación de características de las entidades, relacionada a la empresa en general, las competencias organizacionales se basan en varios aspectos la innovación, el compromiso, la calidad, entre otros en correspondencia con determinada cultura organizacional. Las competencias como tal son aquellos procesos que involucran capacidades específicas de “un proceso que le permiten a este 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 (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización.

En cambio, autores como Sánchez, Henao, Bayona (2015) expresaron que las competencias organizacionales son aquellas actividades que se deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la Entidad, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma. Cabe indicar que los correctos manejos de las mismas hacen que la empresa sea competente en el mercado laboral, por ende, tener una mejor rentabilidad. Las habilidades de los Trabajadores oficiales corresponden a las competencias organizacionales establecidas por la Entidad. Estas son las que aportan a que se cumplan los objetivos y metas de la organización como tal (Sánchez, 2014).

Las competencias organizacionales son todos aquellos aspectos de la parte interna y externa de la empresa, estos aspectos deben de ser administrados de formas correctas ya que estos son denominados armas para competir en el mercado con otras entidades con la misma razón social, ya que a través de estas competencias innovación, compromiso, calidad, trabajo en equipo, formación son puntos claves de éxito para superar o alcanzar los resultados esperados.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Según Cuesta (2015) dice que las competencias organizacionales es el conjunto de estrategias como la innovación, el trabajo en equipo que los trabajadores y toda la organización debe estar comprometida a cumplir o realizar ya que son importantes ya que logran que las relaciones y las operaciones o actividades a ejecutarse sean más eficientes ya que coadyuvan hacer a la empresa más competitiva. Las competencias al igual que los valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo, lo que si las hace diferentes de los valores es la posibilidad de adquisición progresiva; las competencias tienen grados de evaluación que a través de la práctica y capacitación pueden aumentar.

Para Romero (2018) argumenta que las competencias organizacionales hacen referencia al potencial o capacidad que tienen las empresas para “conducirse, adaptarse y cambiar, siempre que sea necesario, para crecer y ser más competitivas” (p 1). Estas coadyuvan de manera directa a ser más prácticos optimizando los procesos y dando prioridad a ciertos factores o indicadores que permitan estar de pioneros en el mercado siempre delante de la competencia, todas estas agrupaciones de competencias ya que es la suma de cada una de las competencias de sus colaboradores ayudan a encontrar rápidas soluciones y permite que sus equipos de trabajo se desarrollen en un ambiente en el que los proyectos se llevan a cabo con excelencia y calidad.

Autores como Torres y Gómez (2013) Las competencias organizacionales son parte de la filosofía corporativa ya que la conjunción de estrategias, procedimientos, estructura, estrategias y cultura, cuya vinculación generan potencialidades y posiciones para emplearlas como ventaja competitiva ante sus pares que las empresas cuentan aplicándoles en la innovación, el trabajo en equipo entre otros aspectos.

Las competencias organizacionales otorgan a la empresa como tal un plus que les ayuda a ser competitivo, además es el medio por el cual estas pueden hacer cumplir los objetivos y metas de manera organizacional, por ello las competencias son identificadas y se trata de potencializarlas al máximo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa.

2.3.2. VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a los Torres y Gómez (2013) Entre las ventajas principales de las competencias organizacionales se destacan las siguientes:

- Genera mayor rentabilidad.
- El tener elementos competitivos favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Produce asertividad en los empleados.
- Disminuye la necesidad de supervisar las tareas.
- Reduce accidentes de trabajo.
- Los empleados se identifican con la organización.
- La empresa mejora su imagen.
- La relación jefe y subordinado funciona mejor.
- Al optimizar la operación del empleado reduce costos.

Torres y Gómez (2013) las ventajas de las competencias organizacionales radican en que ayudan a:

- Definir el cambio,
- Asegurar el liderazgo para el cambio,
- Asegurar la participación de quienes conforman la organización, y realizar seguimiento y control del mismo, pues una exitosa ejecución de los cambios depende de su evaluación continua.

De acuerdo a la página Retos Supply Chain (2014) existen tres ventajas claras de las competencias organizacionales estas son:

- **Valor a las personas:** ya que los individuos tendrán un nivel más elevado de satisfacción laboral, promoviendo la capacidad de incrementar la creatividad, mejor aprovechamiento de los recursos, más motivación, espíritu de equipo e inspiración, entre otros.
- **Valor añadido al negocio:** incremento de la eficiencia, mayor precisión estratégica, reducción del riesgo y mejora de la capacidad de empresa

- **Valor desde el punto de vista económico:** ahorro de costes de formación, de reclutamiento, causados por el absentismo y aumento de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global.

En cuanto a las ventajas de las competencias organizacionales son algunas ya que la empresa contara con habilidades destrezas, conocimientos, estrategias las mismas que son los medios para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, aumentar el volumen de ventas y por ende la rentabilidad, contar con un personal capacitado para resolver cualquier clase de problema laboral, y sobre todo tendrá la ventaja competitiva en el mercado.

2.3.3. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

2.3.3.1. INNOVACIÓN

Sánchez (2014) afirma que la innovación es esa capacidad que tienen los miembros de la organización para planear, diseñar, y aplicar nuevas ideas y proyectos acorde a los cambios y exigencias del cliente, además es el interés de hacer seguimiento a los compromisos adquiridos en función de satisfacer y superar oportunamente las expectativas, necesidades y exigencias del cliente, y con ello responder de forma rápida, segura a cada una de las expectativas de este, aplicar innovación coadyuva a la empresa a mantenerse en el mercado con excelentes ventas ya que tendrá las herramientas, los recursos y al personal capacitado acorde a las necesidades.

López, Falconí, López y Pomaquero (2018) argumenta que la innovación sin importar de que tipo sea permite a las organizaciones posicionarse frente a la competencia en el mercado. Las empresas utilizan las innovaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Por ello una innovación consiste en tener las herramientas para mejorar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Por lo tanto, las organizaciones que pueden gestionar sus cambios con eficacia deben demostrar un determinado conjunto de características

Segredo, García, López, León y Perdomo (2017) dicen que el cambio e innovación es considerado como una competencia organizacional y que es muy tomado en cuenta en el clima organizacional, que adquiere relevancia porque repercute de manera directa en la ejecución de labores o tareas ya que mediante ella se puede

agilizar las labores, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

La innovación y el cambio es la mejor estrategia que puede incorporar toda organización ya que por medio de ella obtendrá una ventaja ante sus competencias. El innovar consiste en hacer cambios en aplicar mejora continua mediante la adaptación de nuevas maquinarias, de nuevos métodos, que contribuya a incrementar la actividad comercial, a ofrecer un mejor producto o servicio y sobre todo a satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.3.2. COMUNICACIÓN

Para Sánchez (2014) manifiesta que la comunicación es parte esencial de la sociedad por medio de ella las personas se comunican y dan a conocer sus necesidades, en este caso es “la capacidad para administrar, transmitir y retroalimentar la información al interior de la organización y entre esta y el entorno, facilitando la toma de decisiones”.

- Establece diferentes canales de comunicación con las partes interesadas para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
- Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. (p.4)

Los investigadores Segredo, García, López, León y Perdomo (2017) dice 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 u tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, para ello es necesario que se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información “para el logro de los objetivos de la institución, las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base y la información fluya en la institución a todos los niveles, desarrollando las redes de comunicación” (p 10).

Este tipo de competencia se basa en la capacidad de las relaciones tanto internas como externas, es decir esta permite que se tenga un flujo de información de los canales pertinentes hacia todos los niveles de la organización utilizando tecnologías

de la información y las comunicaciones existentes. Cabe indicar que es importante que las empresas perfeccionen las relaciones con el cliente y mantener la imagen corporativa de la misma en el mercado interno y externo (Cadalzo, Becerra, Albojaire, y López, 2016).

La comunicación dentro de las organizaciones es esencial ya que permite interactuar con los demás integrantes compartir opiniones e ideas, vale indicar que dentro de toda organización hay una estructura organizacional la misma que establece los rangos jerárquicos y el nivel de comunicación que debe darse es decir que cualquier información o comunicación que se quiera dar se tiene que respetar el nivel jerárquico organizacional.

2.3.3.3. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Toda organización orienta sus esfuerzos a obtener excelentes resultados de calidad que le coopere a ser reconocida por sus clientes y con ello poder expandirse a otros mercados, se podría decir que la orientación a la calidad es esa capacidad de conseguir objetivos, metas, tanto a nivel personal como en equipo, identificando y haciendo seguimiento a los resultados parciales o totales de modo que se entreguen productos o servicios de valor agregado (Sánchez, 2014).

La orientación a la calidad se entiende como la capacidad para encaminar todos los actos a realizar productos y servicios de calidad para ello las organizaciones tienden en invertir en tecnología para hacer el trabajo más rápido con mejor acabado, como a capacitar a sus colaboradores en habilidades y destrezas con el fin de dotarse de competencias que le coadyuven a ser competentes en el mercado y generar más rentabilidad, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias (Gámez, 2015)

De acuerdo a el enfoque en la calidad de una organización, hace referencia a la capacidad de equipamiento en maquinarias, equipos, herramientas, materiales y personal para ganar nuevas oportunidades en un mercado nacional y que da la posibilidad de expandirse mundialmente siendo cada vez más competitivo. Si todos los esfuerzos se orientan a la calidad de lograr obtener una satisfacción del

consumidor, debido a que los clientes son el elemento vital de cualquier negocio (Molina, 2016).

Las organizaciones sin importar su índole deben orientar sus esfuerzos a lograr un trabajo de calidad ya que actualmente con los grandes cambios en la tecnología y el mismo convivir de la sociedad los usuarios o clientes cada vez son más exigentes con sus adquisiciones ya que estos deben de ser de calidad que cumplan con sus expectativas, además actualmente existen un sinnúmero de empresas otorgando variedad de precios, productos, he ahí la importancia de aplicar la orientación a la calidad.

2.3.3.4. TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO

Es la capacidad para interactuar coordinadamente en la planificación y ejecución de propósitos comunes bajo parámetros de respeto, compromiso y responsabilidad mutua. Aprende y desaprende de los demás, reconociendo los logros individuales y los de su equipo (Sánchez, 2014).

Sánchez (2014) dice que el trabajo en equipo se caracteriza por:

- Los miembros de la empresa cooperan mutuamente en cualquier situación de trabajo y se ayudan mediante la dispersión de información
- Aportan nuevas ideas y sugerencias, como también expresan sus expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.
- “Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos del área y de la Entidad”.
- “Establece diálogo directo con los miembros del área de trabajo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad”.
- Respeta las opiniones de los miembros de la organización.

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 generando

una fuerza que integra al grupo, este tipo de trabajo generan grandes ventajas para la organización y los colaboradores trabajando en un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado (Toro, 2015).

Los equipos de trabajo se consideran eficaces cuando sus integrantes son competentes donde cada uno posee habilidades técnicas e interpersonales que los distingue uno del otro, estas son requeridas para lograr los objetivos deseados obteniendo un nivel alto de rendimiento, entendimiento preciso del objetivo por conseguir. Los miembros se sienten comprometidos con las metas del proyecto (Rodríguez, 2014).

El trabajo en equipo tiene grandes ventajas en cualquier ámbito en el que se le aplique, dentro de las organizaciones coadyuva a que los colaboradores trabajen de manera agrupada aportando ideas, sugerencias en la ejecución de las actividades, teniendo un trabajo de calidad en el menor tiempo posible, además se genera un ambiente de confianza, de participación y de sociabilización logrando que los trabajadores se sientan comprometidos con las metas u objetivos organizacionales.

2.3.3.5. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

Según Cadalzo, Becerra, Albojaire, y López (2016) expresan que la formación y aprendizaje permanente se basa en el nivel de conocimientos en cuanto a lo científico y la parte técnica, cabe indicar que es importante tener una actualización y calificación en los trabajadores, con el objetivo de alcanzar las competencias en el desempeño, esto hace que a empresa tenga característica que potencia la creatividad, innovación y dominio de las personas para la toma de decisiones y para el desarrollo continuo y sistemático de novedosos productos, patentes y tecnologías de trabajo que lideren en el mercado actual.

El aprendizaje y la formación se pueden dar por medio de capacitaciones ya que proponen al personal estar más actualizados, con alto potencial de trabajo en equipo y apto para tomar decisiones en el momento oportuno. En el mundo globalizado de los negocios las empresas altamente competitivas son aquellas que tienen a su personal altamente motivado, y hay muchas razones para mantenerlo así. Entre

ellas se encuentra el grado de conocimiento y capacitación que este personal tenga, y la empresa debe tener mucha apertura para capacitarlo (Bermúdez, 2015).

Gambetta (2015) menciona la capacitación pone su énfasis con más frecuencia en el requisito de ser capaz de analizar los problemas y poder identificar los datos requeridos para solucionarlos ya que las organizaciones puedan competir hoy en día y necesitan de recursos humanos que se puedan adaptar de forma rápida a las tecnologías modernas, procedimientos y productos, que posean una visión amplia del negocio y que tengan la capacidad para poder enfrentar problemas de diversa complejidad trabajando en equipos interdisciplinarios.

El proceso de aprendizaje y formación es de gran utilidad dentro de las organizaciones ya que permite el enriquecimiento de capacidades intelectuales y físicas a los trabajadores y con ello el de la empresa, además este proceso permite tener personal más capacitado siendo capaz de encontrar soluciones rápidas y eficaces a cualquier tipo de problema que se presente en el ámbito laboral.

2.3.3.6. BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA

Ricaurte (2014) En una explotación avícola hace referencia al mantenimiento del medio ambiente libre de microorganismos o al menos con una carga mínima que no interfiera con la productividad de las aves encajetadas ya sea ponedoras, reproductoras o para levante. Podemos definir el concepto de bioseguridad como el conjunto de prácticas de manejo que van encaminadas a reducir la entrada y transmisión de agentes patógenos y sus vectores en las granjas avícolas (2).

La bioseguridad incluye todas las medidas de manejo llevadas a cabo para reducir el riesgo de que sus aves se enfermen, evitando de esta manera que se perjudique el rendimiento de las mismas. También debe comprender que la bioseguridad depende de las acciones que realiza cotidianamente en la granja; por lo cual el desconocimiento de éstas por parte de una sola persona puede llevar al fracaso del plan de bioseguridad y por consiguiente a la entrada de agentes patógenos y desarrollo de enfermedad en la granja. Es de destacar que cuantas más medidas se tomen, menores serán los costos de producción, ya que se invertirá menos en los tratamientos de las aves (Federico, 2016).

Bio seguridad de la granja avícola como competencia organizacional está destinada a contribuir medidas de manejo para prevenir enfermedades en la granja constatando que las aves se encuentren en perfectas condiciones desde el principio a fin de la crianza se logra con perseverancia y voluntad teniendo todas las áreas limpias y ordenadas.

2.3.3.7. PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE

Raffino (2019) La conservación del medio ambiente, conservación ambiental o protección ambiental, se refiere a las distintas maneras que existen para regular, minimizar o impedir el daño que las actividades de índole industrial, agrícola, urbana, comercial o de otro tipo ocasionan a los ecosistemas naturales, y principalmente a la flora y la fauna

Los responsables de los grandes grupos industriales y de los servicios se dotan de medios técnicos y desarrollan métodos más eficaces para luchar contra la contaminación. De esta forma surge con fuerza la idea que las empresas son responsables no solo de aquello que pasa dentro de sus instalaciones, sino también de su medio; la naturaleza y la industria juegan finalmente en el mismo equipo (Braun y Bauer, 2014).

Hoy en día las personas que laboran dentro de una empresa juegan un rol importante con el medio ambiente puesto que es una realidad que muchas organizaciones necesitan urgentemente desarrollar sin problema ni consecuencias medidas ecológicas para reducir el impacto ambiental que posee nuestra actividad lo cual es un elemento decisivo para el futuro de la organización y su competitividad.

2.3.3.8. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Alcaide (2019) La orientación al cliente es una actitud permanente de la organización por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de sus clientes, tanto internos como externos. Son muchos los factores de los que depende la orientación al cliente: gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes. Sin embargo, la más importante es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa.

La orientación al cliente plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo a través, del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables (Conde y Cobarrubias, 2016).

La orientación al cliente es el proceso de detectar asesorar y vender los productos o servicios de la empresa de forma eficaz a los usuarios y clientes que tienen un deseo o una necesidad por satisfacer es importante la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa.

2.4. HISTORIA DE GENETICA NACIONAL S.A.

Genética Nacional S.A, se forjó en diciembre del año 2007, sobre los cimientos de la experiencia en el mercado avícola ecuatoriano por más de una década de sus accionistas. Comenzando en 1998 con una pequeña maquina marca Robbins modelo 1980, con una capacidad de producción de 7000 pollitos por semana. Con estas bases gesto su crecimiento hasta llegar en la actualidad hasta 250.000 pollitos y proyectarse a 300.000 por semana.

• MISIÓN

GENETSA busca satisfacer la demanda de pollitos BB de las empresas del sector avícola a nivel nacional, dedicadas a la producción y comercialización de pollitos BB mediante un proceso integrado de calidad, con la tecnología e infraestructura adecuada, así lograremos cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea en las fechas y cantidades requeridas.

• VISIÓN

Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida nivel nacional por ser proveedores de POLLITOS BB de gran conversión alimenticia y resistentes a enfermedades, con un servicio posventa que le dé un valor agregado al producto.

- **OBJETIVOS**

- Producir y comercializar de forma mayorista: pollos de engorde.
- Es permitir que la especialización en la cría y levante de los pollos sea un factor facilitador de la gestión del productor.
- Usar cuatro diferentes modelos de trabajo con los clientes, dependiendo de cada cliente. Los elementos que forman cada modelo son: pollos, concentrado, sanidad, tecnología y administración.
- Ser competentes y crear, desarrollarnos a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad.
- Satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo, en los hogares o fuera de él.

- **VALORES**

La cultura de Genética Nacional S.A., está fundamentada en valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones: integridad, responsabilidad, solidaridad y honestidad.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa Genética Nacional S.A ubicada en la vía km 14.5 vía Portoviejo, Montecristi

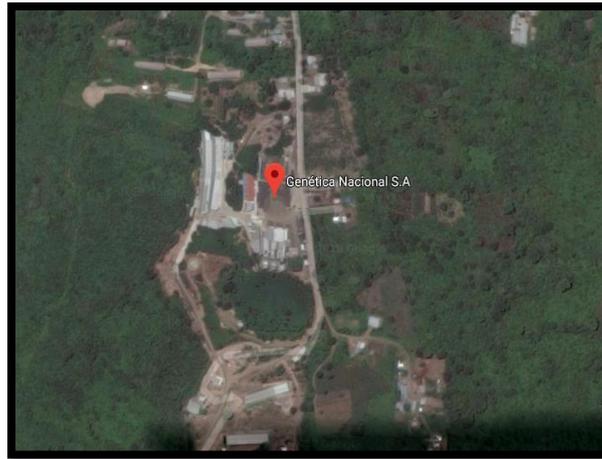


Figura 2. Ubicación del cantón Montecristi

Fuente: Google Maps. (2018)

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

- Competencias organizacionales
- Ventaja competitiva

3.3. DURACIÓN

La duración de esta investigación fue de 9 meses a partir de la aprobación del proyecto.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso se requirió de la investigación bibliográfica y de campo:

3.4.1. BIBLIOGRÁFICA

Se desarrolló la indagación de información que sirvió de sustento teórico para obtener información necesaria con respecto al objeto de estudio la misma que se la ejecutó mediante libros, revistas, páginas web entre otros, por ello Aleixandre *et al.*, (2011) citado por; (Gómez, Navas, Aponte, Betancourt, 2014) respaldan Investigación bibliográfica que la investigación bibliografía es el trabajo de revisión de fuentes de diferentes autores con varias definiciones que garantizan el respaldo de la información en estudio.

3.4.2. DE CAMPO

La investigación de campo, permitió a los investigadores tener contacto directo con el objeto que se está estudiando, así como también la búsqueda de información precisa que consintió en determinar todas las variables a estudiar, y las circunstancias en las que se encuentra la empresa. Para Córdova (2015) la investigación de campo es un tipo de indagación que consiste en que los investigadores acudan a la zona del problema con la finalidad de aplicar las técnicas para adquirir información.

3.5. MÉTODOS

En la presente investigación se aplicó los siguientes métodos propicios para el desarrollo de la misma:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

El uso de este método apporto a esta investigación a describir y observar con mayor claridad, determinar las competencias organizacionales logrando presentar resultados claros con la finalidad de puntualizar las competencias claves para la organización y así evidenciarlas el logro de las mismas. Reyes (2016) expone que es el método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, este método se aplicará de acuerdo a las observaciones aplicadas a las empresas u organizaciones.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se lo ejecutó para lograr obtener criterios de autores que aportaron de manera teórica a examinar las diferentes competencias de la propuesta y sus resultados, permitiendo reconocer metodologías que se utilizaron para la toma de decisiones finales de la empresa, alcanzando de esta manera cumplir con los objetivos planteados. Rodríguez y Pérez (2017) indicaron que este método parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos.

3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Se aplicó el método descriptivo el cual permitió describir de manera más detallada todos los resultados obtenidos en cuanto al momento de identificar las competencias organizacionales y así poder seleccionar cuales son con la que cuenta esta entidad y así establecerlas. Bayona (2016) indica que el método descriptivo se utiliza para describir características, y datos de la población en estudio, estos datos pueden ser promedios, cálculos entre otros.

3.5.4. MÉTODO DELPHI

Se aplicó el método de expertos Delphi para determinar las competencias más significativas a partir de una matriz de ponderaciones, mismos, que seleccionaron las competencias organizacionales requeridas para la empresa GENETICA NACIONAL S.A. Wilches, Pérez, Contreras (2015) expresaron que la metodología Delphi, se basa en conocer la opinión de expertos en el tema y así llegar a un consenso que permita el planteamiento de escenarios y el desarrollo de estudios posteriores en dicho sector. López (2018) explica que el método Delphi ayuda a estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo o paneles con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación o a un hecho que se esté evaluando.

Es preciso indicar que para la selección de los expertos se realizó el cálculo de Coeficientes de Competencias.

3.5.4.1.-COEFICIENTES DE COMPETENCIA

- **Coeficiente argumentación:** El coeficiente K_a = argumentación se lo aplicó para hallar resultados del coeficiente de la competencia, esto se lo realiza de acuerdo a la valoración de los expertos, Zartha, Montes, Toro y Villada (2014) expone que este coeficiente se obtiene a partir de la asignación de una serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto.
- **Coeficiente de competencia:** En el cálculo del coeficiente de competencia (K), se la empleó con el fin de evaluar los conocimientos científicos de los expertos. Martínez, Travieso, Sagaró, Urbina y Martínez (2018) Expresó que el cálculo de la competencia se lo realiza a partir de los coeficientes de conocimientos y argumentación.
- **Coeficiente conocimiento:** Para obtener el coeficiente de conocimientos se debe dar una valoración de evaluación a los expertos que es del 0 al 10, Zartha, Montes, Toro y Villada (2014) indica que El coeficiente de conocimientos (K_c) se calculó sobre la valoración del propio profesional en una escala del 0 al 10 (test de autovaloración de experto) y se multiplicó por 0,1.

3.5. TÉCNICAS

Las técnicas aplicadas en este proceso de investigación son las siguientes:

3.5.4. ENTREVISTA

Esta técnica de estudio permitió la recolección de información mediante un cuestionario estructurado. La entrevista estuvo dirigida al Gerente General o representante legal de la Empresa Genética Nacional S.A. Cáceres (2014) expuso que la entrevista es una técnica directa e interactiva de recolección de datos, con una intencionalidad y un objetivo implícito dado por la investigación.

3.5.5. ENCUESTA

Se trata de aplicar un cuestionario a un determinado número de empleados con el objeto de obtener un resultado, por tal motivo se aplicó la encuesta con la finalidad de recolectar información sobre el objeto en estudio la cual será aplicada a toda la organización. Según Acosta (2016) expone que la encuesta es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas.

3.5.6. 5w+1H

Esta técnica permitió estudiar aquellos factores que están causando problemas dentro de la organización para ello se apoya en 7 preguntas que todas inician w de ahí su nombre de las 5w +1h, donde la primera se enfoca que, que hace referencia que es lo que está pasando, cuando en qué momento hora y fecha, donde es el lugar donde sucede el problema, quien hace referencia quien está involucrado y por qué porque ocurrió y por ultimo como ocurre el problema o como se puede resolver el problema en cuanto a las competencias organizacionales Castillo (2015) afirma que las 5W+1H (quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo) es una herramienta basada en preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar. Comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción” (p1). La última W (por qué) se pregunta con frecuencia cinco veces lo que uno puede profundizar para llegar a la esencia de un problema.

3.6. POBLACIÓN

Para esta investigación se aplicó las siguientes técnicas estadísticas que sirvió para determinar la muestra objeto en estudio:

La población de esta investigación es de 220 personas que conforman la empresa Genética Nacional S.A. dicha población será expuesta a la fórmula de la muestra con el fin de obtener un muestreo para aplicar la técnica de la encuesta. Pickers (2013) la fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

Donde:

- n= muestra
- Z= nivel de confianza (0.96)
- p= probabilidad de un hecho factible (0,5)
- q= probabilidad de un hecho que no sea factible (0,5)
- e = manejo de error (0,06)
- N= población (220)

$$n = \frac{N * (Z)^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + (Z)^2 * p * q} \quad [3.1]$$

$$n = \frac{220 * 3.8416 * 0.25}{(220 - 1) * 0.0025 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{311.288}{1.5079}$$

$$n = 140$$

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se emplearon en esta investigación son:

3.7.4. GUÍA DE ENTREVISTA

Se utilizó en esta investigación para que los autores de esta investigación elaboren las preguntas y obtener información precisa las competencias organizacionales que existan en la organización Genética Nacional S.A. Ortiz (2015) indica que la guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

3.7.5. CUESTIONARIO

Se diseñó un cuestionario conformado con preguntas que permitirán recolectar la información necesaria sobre las necesidades de la empresa GENÉTICA NACIONAL S: A. Traver y Fernandez (2016) exponen que el cuestionario es un conjunto de preguntas de indagación de carácter cuantitativo, son las técnicas más utilizadas en

la evaluación actitudinal. Estas herramientas permiten inferir las actitudes a partir de las respuestas de los sujetos ante una serie de frases o adjetivos.

3.7.6. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

El propósito de esta ficha es conocer aspectos generales de las empresas para realizar un análisis sobre la competencia organización de Genética Nacional, para SENA (2019) expresa que la ficha de caracterización empresarial se utiliza para conocer información primordial de la empresa u organización.

3.7.7. DIAGRAMA ISHIKAWA

Este diagrama se lo realizó para determinar los problemas de la investigación, en este caso sobre las falencias que se presenta en la competencia organización de la empresa Genética Nacional S.A. según Gehisy (2017) expresa que el diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema.

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron las siguientes fases, etapas y actividades, las cuales detallan el procedimiento de la investigación:

3.8.4. FASE I. CARACTERIZACIÓN LA EMPRESA “GENÉTICA NACIONAL S.A.” PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL

- Aplicar la entrevista al gerente general de la empresa (Ver anexo 1).
- Diseñar la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la empresa Genética Nacional S.A (Ver anexo 2)
- Aplicación de la ficha de caracterización con su respectivo análisis de la información obtenida

Para el cumplimiento de esta primera fase se procedió a obtener información de diferentes fuentes (libros, revistas científicas) que consintió en revisar la

metodología a utilizar, describiendo claramente los procedimientos a seguir una vez obtenida información se procedió a realizar la visita a la Empresa Genética Nacional S.A.

3.8.5. FASE II. IDENTIFICACIÓN LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA “GENÉTICA NACIONAL S.A.”

- Selección de expertos (Ver anexo 3).
- Revisión bibliográfica
- Expertos selecciona las competencias (Ver Anexo 4).
- Instrumento de evaluación (Ver Anexo 5)
- Aplicación y Análisis de la encuesta

Para el cumplimiento de esta fase se procedió a aplicar el método de experto mediante la técnica Delphi, la cual comenzó con la revisión bibliográfica, luego se seleccionó a los expertos para que ellos seleccionen las competencias, una vez realizado los pasos antes mencionados se diseña el instrumento de evaluación para la encuesta la cual es aplicado a los empleados de la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A. para obtener los resultados deseados.

3.8.6. FASE III. PROPUESTA DEL PLAN ACCIÓN PARA CONTRIBUIR A La VENTAJA COMPETITIVA

- Elaboración el diagrama Ishikawa
- Presentar propuesta del plan de acción mediante la técnica 5w+1H para la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A.

En esta fase se realizó el diagrama Ishikawa el que conlleva proponer acciones de mejoras, la cual se propone diversas actividades con son realizadas con el fin de tener en un nivel alto las competencias organizacionales seleccionadas para este tipo de empresa avícola de esta forma resolver de manera inmediata los problemas que surjan y corregir las cuestiones en relación con lo esperado.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir del despliegue de las fases definidas en la metodología de la investigación planteada

4.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN LA EMPRESA “GENÉTICA NACIONAL S.A.” PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL

Aplicación de la entrevista al gerente general de la empresa (Ver anexo 1).

Análisis de los resultados de la entrevista dirigida a la Lic. Susana Reyes Domo

La entrevistada manifestó que esta empresa avícola tiene incursionando en el mercado exactamente 11 años 5 meses, y que actualmente están innovando en el área de incubación, de nacimiento y en la planta de alimentos y que en un futuro aspiran ser unos de las primeras avícolas nacionales posesionadas en el mercado nacional como internacional en la comercialización de alimentos para animales perros, gatos, camarón, pescado. En lo referente a que si conoce sobre las competencias organizacionales solicitó una orientación acerca del tema a cuáles son las competencias que cree que requieren la organización para poder cumplir con la misión, visión manifestó el talento humano, innovación y compromiso, ya que para la entrevistada el talento humano es parte primordial de la compañía, así mismo expresó que parte de la responsabilidad con la organización es la innovación de la tecnología, ya que facilita el trabajo y por último que el compromiso con los empleados por ello ven la necesidad que al ingresar cada colaborador se le sociabiliza la misión, visión y los valores corporativos institucionales, además manifestó que cada una de estas competencias aportan a gran nivel a la productividad, así mismo indico que todos los que conforman Genética Nacional S.A. son muy unidos y que una de las estrategia para mantener esa unión es realizar todos los lunes la hora cívica que para incentivarlos y motivarlos inculcándoles que la empresa se debe a ellos, por lo tanto la actitud y aptitudes que tengan frente a los inconvenientes es de gran importancia. En cuanto cuáles son las competencias que requieren la organización para poder cumplir con la misión y visión es el talento humano por lo cual todos los meses se realizan reuniones y capacitaciones para evaluar al personal y una manera de incrementar la competencia es rotar al personal

para evitar tener empleados monótonos, a esto se suma los incentivos económicos y académicos para el personal que desea superarse y con ello incrementar el nivel de compromiso con los objetivos empresariales, mencionó que sus empleados siempre tratan de cumplir con todos los objetivos en especial están enfocados en uno como ser competentes y crear, desarrollarnos a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad, con respecto a si ha observado en sus trabajadores aplicar algunas estrategias que hacen que el personal sea eficaz, y por ultimo indicó que si han implementado técnicas, acciones y estrategias de mejoras continuas que coadyuven a la organización incrementar los niveles de productividad y eficiencia manifestando que si se implementan las normas ISO 2015, con el fin de estar en continuos cambios con el fin de lograr tener un personal altamente competitivo y brindar productos de calidad.

Ejecución de la ficha de caracterización para conocer el estado actual de la empresa (ver anexo #2).

Tabla 1. Ficha de caracterización empresarial

Ficha de caracterización	
Historia de la empresa	Genética Nacional S.A, se forjó en diciembre del año 2007, sobre los cimientos de la experiencia en el mercado avícola ecuatoriano por más de una década de sus accionistas. Comenzando en 1998 con una pequeña maquina marca Robbins modelo 1980, con una capacidad de producción de 7000 pollitos por semana. Con estas bases gesto su crecimiento hasta llegar en la actualidad hasta 250.000 pollitos y proyectarse a 300.000 por semana.
Misión	GENETSA busca satisfacer la demanda de pollitos BB de las empresas del sector avícola a nivel nacional, dedicadas a la producción y comercialización de pollitos BB mediante un proceso integrado de calidad, con la tecnología e infraestructura adecuada, así lograremos cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea en las fechas y cantidades requeridas

Visión	Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida nivel nacional por ser proveedores de POLLITOS BB de gran conversión alimenticia y resistentes a enfermedades, con un servicio posventa que le dé un valor agregado al producto.
Valores	La cultura de Genética Nacional S.A., está fundamentada en valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones: integridad, responsabilidad, solidaridad y honestidad.
Naturaleza de la empresa	Jurídica
Constitución de la empresa	Sociedad Anónima
Número de empleados	220
Sector económico	Industrial

Elaboración: Las autoras

Objetivos

1. Producir y comercializar de forma mayorista: pollos de engorde.
 2. Es permitir que la especialización en la cría y levante de los pollos sea un factor facilitador de la gestión del productor.
 3. Usar cuatro diferentes modelos de trabajo con los clientes, dependiendo de cada cliente. Los elementos que forman cada modelo son: pollos, concentrado, sanidad, tecnología y administración.
 4. Ser competentes y crear, desarrollarnos a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad.
 5. Satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo, en los hogares o fuera de él.
- **Objetivos de la calidad**

Genética enfoca sus objetivos de calidad hacia:

1. Incrementar la eficiencia de la planta de incubación de pollitos
2. Mejorar la satisfacción del cliente.

3. Contar con materia prima de calidad para obtener pollitos bebés de calidad.
4. Desarrollar competencias en el personal para que desempeñen eficiente me su cargo, dando cumplimiento al plan anual de capacitación.
5. Cumplir con los requisitos aplicables se evidencian en el documento objetivo calidad.

- **Política de calidad**

Genética Nacional S.A. a través de la mejora continua de sus procesos, utilizando materia prima de alta calidad y empleando talento humano capacitado, produce y comercializa pollitos bebes que cumplen los requisitos aplicables, los requerimientos de sus clientes y por ende mejorando el sistema de gestión de la calidad.

- **Mejora continua**

GENETSA mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y la revisión por la dirección.

• Organigrama funcional

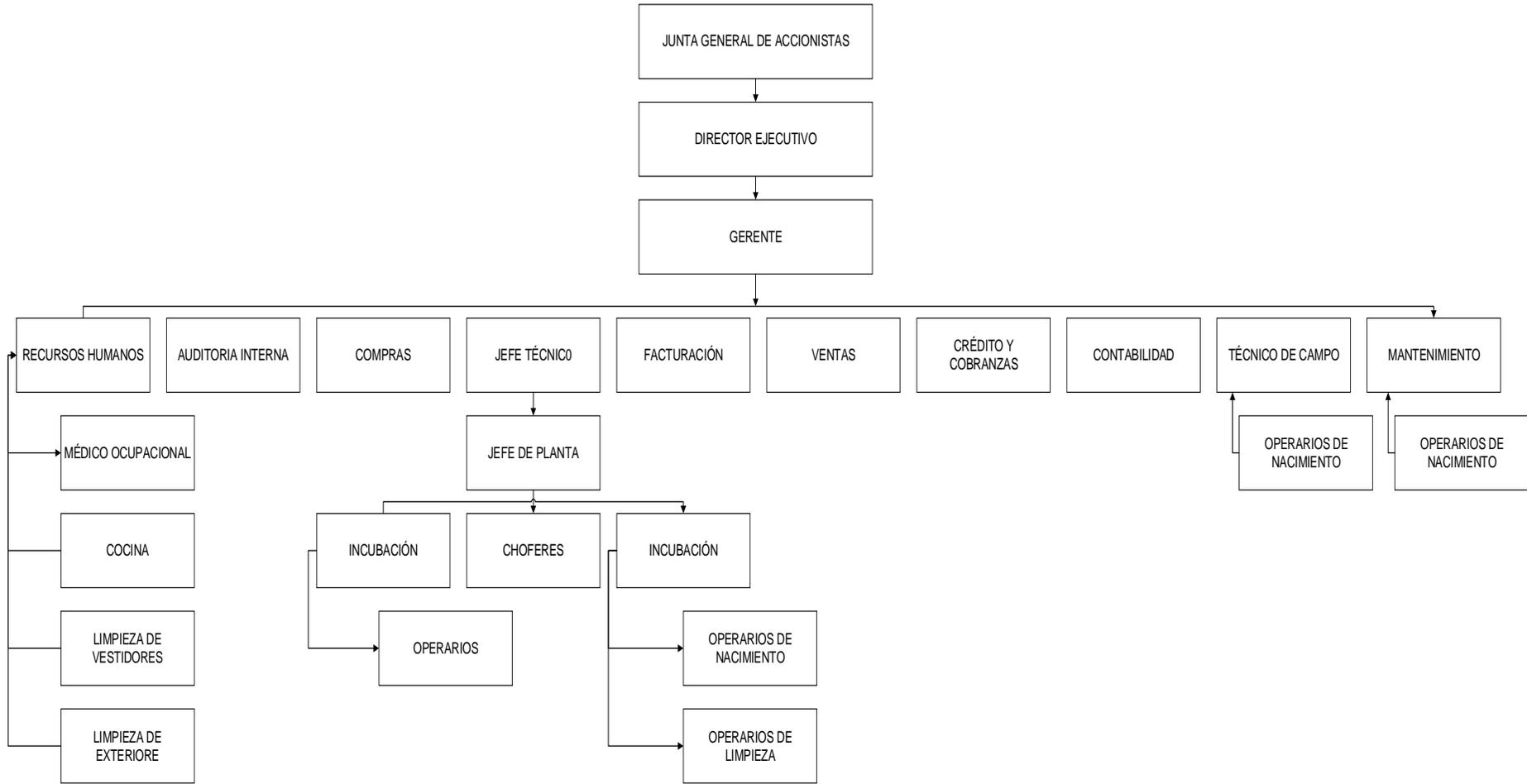


Figura 3. Organigrama de la empresa Genética Nacional S.A

Elaboración.

Las

autoras

Análisis de la información obtenida en la caracterización para la empresa Genética Nacional S.A.

- **Análisis de la ficha de caracterización**

La administración es el medio por el cual las empresas se basan para guiar sus negocios y monitorear paso a paso sus finanzas, debido a esto la empresa Genética Nacional S.A está en constante cambios para mejorar el reconocimiento en el mercado comercial, implementando nuevas ideas, el buen manejo de las estrategias, recursos, tiempo, actividades, e información de la empresa ayuda a cumplir las políticas organizacionales.

Se logró conocer que la empresa Genética Nacional S.A es una empresa que inicio sus actividades en los años 1980 y en el 2007 se constituye como sociedad anónima siendo una empresa jurídica con un numero de dos socios, con 220 trabajadores directos, siendo esta una mediana empresa industrial, las actividades principales es la comercialización de alimentos para animales en este caso, para perros, gatos, pollos y pescado.

De la misma manera se conoció que la empresa Genética Nacional cuenta con su estructura organizacional, así mismo aplican valores organizacionales que hacen que la empresa tenga un buen ambiente laboral entre trabajadores, socios y clientes, esta organización cumple con las normas establecidas por los organismos competentes como la superintendencia de compañía, el código de trabajo, las normas de calidad entre otras con el fin de estar posesionada en el mercado ofreciendo productos de alta calidad.

- **Análisis de la entrevista**

Por medio de la entrevista se detectó que existe poco conocimiento de las competencias organizacionales ya que de acuerdo a la indagación bibliográfica existen varias competencias, pero la entrevistada enumero a tres, que son: Talento Humano, innovación y compromiso, de las cuales solo dos son válidas, recalcando que las definiciones de este si fueron acertadas.

Por otro lado, es válido resaltar que es una organización que ha crecido a gran escala en muy poco tiempo, aplican mucho lo que es la innovación y las mejoras

continuas en las áreas productivas ya que aspiran ser una de las primeras avícolas en la comercialización de productos alimenticios para animales domésticos (pollo, perro y gatos) acuáticos (camarón y pescado) a más de la incubación y nacimiento de pollos.

En la empresa Genética Nacional S.A se divisó que existe gran interés por parte de la directiva en los colaboradores siendo así cada lunes se realiza la hora cívica donde se los incentiva y motiva mediante charlas educativas, además se otorgan incentivos económicos y apoyos para ejecutar estudios académicos, otro de los beneficios de los empleados es que tienen acceso a servicios médicos y todo ello contribuye a incrementar el nivel de compromiso del empleado hacia la entidad. Actualmente aplican las normas ISO 2015 con certificado las mismas que sirven de guía para aplicar el proceso de contratación del personal.

4.2. FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA “GENÉTICA NACIONAL” S.A.

Establecer las competencias organizacionales de la Avícola Genética S.A. es de gran utilidad e importancia para la alta dirección ya que por medio de ellas se puede potencializar el desarrollo y crecimiento económico de la empresa. Estas competencias fueron seleccionadas por medio del método Delphi con los criterios de 7 expertos en la temática de la actividad avícola, para llegar a un consenso se ejecutaron dos rondas de preguntas.

Además, se aplicó una encuesta (Ver anexo 6) dirigidas a los empleados para medir el nivel de conocimiento sobre las competencias organizacionales que han sido implementadas y desarrolladas dentro de la organización, cabe indicar que los resultados de la misma se muestran más adelante.

4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS

Para la determinación de las competencias organizacionales fue necesario la conformación de un grupo de expertos conocedores del tema en estudio, para su selección se analizó el nivel de experiencia, identificándose para ello el coeficiente de competencia y conocimiento con la aplicación de una ficha basada en Bravo, (2018) y Negrín et al, (2013) cuyos valores se detallan a continuación:

La lista de los candidatos a ser seleccionados es la siguiente:

Tabla 2. Lista de candidatos a ser seleccionados como expertos

ÍTEMS	OCUPACIÓN	INSTITUCIÓN
E1	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E2	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E3	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E4	Jefa de Recursos Humanos	Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada
E5	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E6	Jefe de planta	Genética Nacional S.A.
E7	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E8	Jefe de Recursos Humanos	Genética Nacional S.A.
E9	Gerente	Genética Nacional S.A.
E10	Microempresario	Jugos Mont

Elaboración: Las autoras

a. Coeficiente de conocimiento

El coeficiente de conocimiento hace referencia sobre la experticia de los posibles candidatos a conformar el equipo de expertos del tema en estudio

Tabla 3. Ponderación del coeficiente de conocimiento de los expertos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Administración de Empresas	10	9	9	8	9	8	9	9	9	8
Gestión de Talento Humano	10	9	9	10	9	9	9	8	8	7
Planificación estratégica	10	9	9	7	9	9	9	8	9	7
Comportamiento Organizacional	10	10	9	6	9	8	9	7	9	6
Competencias Gerenciales	10	10	9	8	9	8	9	7	10	6
Sector agro productivas avícolas	10	10	10	9	8	8	9	7	9	5
TOTAL	1	0,95	0,92	0,8	0,88	0,8	0,9	0,8	0,9	0,65

Elaboración: las autoras

En la tabla 3. Se refleja la puntuación sobre la valoración de los conocimientos específicos de cada experto recalando que este puntaje proviene de la autoevaluación del mismo experto (ver anexo 3), calificación que sirvió para calcular el valor de k donde $k=n$ (0.1). En el caso que la calificación varíe se multiplica por 0.1 y se divide por el número de calificaciones. El 1 representa la calificación máxima y el 0 la calificación mínima referente a los conocimientos. Teniendo la calificación más alta el experto número 1 y la más baja el experto número 10 citado por Negrín et al (2003)

b. Coeficiente de argumentación

A lo que respecta a este indicador indica el grado de aporte de los expertos en el estudio a efectuarse, para ello emplea la tabla fija de ponderación para medir el coeficiente de argumentación la cual se refleja a continuación:

Tabla 4. Ponderación del coeficiente de argumentación

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A	M	B
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Análisis teóricos realizados por el experto	0.3	0.2	0.1
experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Estudios de trabajo sobre el tema	0.05	0.05	0.05
Estudios propios acerca del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Cabero y Borroso (2013)

En la ficha de autoevaluación de los expertos, ellos califican marcando con una x según su criterio el nivel que ellos consideran en cuanto a este indicador de argumentación (alto, medio o bajo) para de acuerdo a la tabla 4. Calificar según corresponda y con ello generar una calificación global como se muestra en la tabla 5. A continuación:

Cálculo del coeficiente de argumentación

Tabla 5. Coeficiente de argumentación los de 10 expertos

Fuente de argumentación	E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8			E9			E10		
	Alto	Medio	Bajo																											
Análisis teóricos realizados por el experto	0.3			0.3				0.2			0.2				0.1	0.3				0.2				0.1	0.3					0.1
Experiencia obtenida	0.5			0.5				0.4			0.4			0.5			0.5			0.5			0.5			0.5			0.5	
Estudios de trabajo sobre el tema	0.05				0.05			0.05			0.05			0.05		0.05			0.05			0.05			0.05			0.05		0.05
Estudios propios del estado del problema	0.05				0.05			0.05			0.05			0.05			0.05		0.05			0.05			0.05			0.05		0.05
Intuición	0.05				0.05			0.05			0.05			0.05			0.05		0.05			0.05			0.05			0.05		0.05
TOTAL	0.95		0	0.9	0.05	0	0	0.75	0	0	0.75	0	0.6	0.05	0.1	0.85	0.1	0	0.6	0.25	0	0.65	0	0.1	0.95	0	0	0.6	0.05	0.1
Ka	0.95			0.95			0.75			0.75			0.75			0.95			0.85			0.75			0.95			0.75		

Elaboración: Las autoras

Para el cálculo del coeficiente de argumentación se utilizó la tabla de ponderación propuesta por Cabero y Borroso (2013), aquí se evalúa en una escala de alto, medio y bajo aplicando la fórmula de $k_a = \frac{(n_1+n_2+n_3+n_4+n_5+n_6+n_7)}{n}$ obteniendo la máxima calificación de sus respuestas (K_a , Alto) el experto 1 de 0,95 y la mínima fue de 0.75

c. Coeficiente de competencia

De acuerdo al coeficiente de competencias 7 expertos obtuvieron un valor mayor al 0.8, este fue obtenido de la información solicitada respecto a la autovaloración del grado de conocimiento y el de argumentación. A lo que respecta la determinación de expertos. García y Llena (2017) manifiestan que no existe en la literatura un número óptimo de expertos en la aplicación del método Delphi. Siendo así que el tamaño del panel de expertos a emplear se encuentra fuertemente influenciado por aspectos como el ámbito geográfico, la diversidad de los colectivos y las áreas específicas de desempeño de los mismos, etc. Por otro lado, Pawlowski y Okoli (2004) citado por García y Llena (2017) expresa que lo ideal es trabajar con un grupo de expertos de diez a dieciocho.

Tabla 6. Coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	K= (kc+ka)/2	Validación
1	1	0,95	0,98	Validado
2	0,95	0,95	0,95	Validado
3	0,92	0,75	0,84	Validado
4	0,8	0,75	0,78	No Validado
5	0,88	0,75	0,82	Validado
6	0,8	0,95	0,88	Validado
7	0,9	0,85	0,88	Validado
8	0,8	0,75	0,78	No Validado
9	0,9	0,95	0,93	Validado
10	0,65	0,75	0,70	No Validado

Elaboración: Las autoras

En esta tabla se muestra de manera resumida la puntuación obtenida del coeficiente de conocimiento (kc) y del coeficiente de argumentación (ka) de cada uno de los expertos para posterior a ello obtener el valor de coeficiente de competencia (k) para ello se aplicó la fórmula $K = (kc+ka) / 2$ para la selección de estos, siendo los escogidos los que tienen un nivel de competencia superior a 0.8, quedando eliminado el experto 4, 8 y 10.

d. Panel de Expertos

Tabla 7. Panel de expertos seleccionados

Ítems	Ocupación	Institución	Años de experiencia
E1	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	13 años
E2	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	5 años
E3	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	25 años
E4	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	7 años
E5	Recursos Humanos	Genética Nacional S.A.	4 años
E6	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	26 años
E7	Jefe de Planta	Genética Nacional S.A.	8 años

Elaboración: Las autoras

Determinación de las competencias por el método Delphi

Para determinar las competencias organizacionales se les presentó a cada uno de los expertos seleccionados un listado de posibles competencias organizacionales para el campo del sector avícola (ver anexo 4), los cuales analizaron diversas

propuestas mediante una búsqueda bibliográfica como aquellas anunciadas en el tabla 8.

Tabla 8. Indicadores generales para determinar las competencias organizacionales

Autores	Competencias
López, Falconí, López y Pomaquero (2018)	Orientación al cliente
	Eficacia
	Productividad
	Autoestima
	Sinergia organizacional
	Formación y aprendizaje permanente
Sánchez (2014)	Comunicación
	Trabajo integrado en equipo
	Negociación
	Compromiso
Rodríguez (2014).	Innovación
	Orientación al cliente
	Integración
	Toma de decisiones
	Bio seguridad de la granja avícola
Toro (2015)	Comunicación
	Satisfacción al cliente
	Conocimientos tecnológicos
	Participación
	Calidad de servicio
	Compromiso
Bermúdez (2015).	Comprometer el logro organizacional
	Orientación de la calidad
	Trabajo en equipo
	Liderazgo
	Comunicación efectiva

Elaborado por: Las autoras

Posterior a ello se unificaron todas las competencias para obtener una lista homogénea y más manejable para hacer la segunda ronda de pregunta donde cada uno de los expertos tenían la tarea de seleccionar aquellas que más aportan y son indispensables para la empresa Avícola Genética S.A. de forma si o no. Siendo 1 que sí y 2 que no. (Ver anexo 4.1).

En el siguiente cuadro se puede visualizar los resultados respectivos a los cálculos de coeficiente de concordancia seleccionando aquellas competencias que superan los 0.70 (Ver anexo 4-2). Para Borroso, (2013) expresa que el resultado del índice de Competencia Experta es una puntuación en una escala 0-1, donde a partir de 0,70 puntos se considera un valor alto de competencia experta.

Tabla 9 Competencias validadas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	$C=(1-Vn/Vt)*100$
Innovación	7	0	100,00
Formación Aprendizaje Permanente	7	0	100,00
Bioseguridad de la granja avícola	7	1	85,71
Comunicación	7	1	85,71
trabajo integrado en equipo	7	1	85,71
Perseverancia del medio Ambiente	7	1	85,71
orientación a la calidad	7	1	85,71
Orientación al cliente	7	2	71,43

Elaboración: Las autoras

La tabla 9. Muestra las competencias seleccionadas para ello se consideraron los votos negativos de los 7 expertos por competencia (VN) y se aplicó la fórmula $C=(1-Vn/Vt) *100$ donde VN representa los votos negativos y VT los votos totales

El panel de expertos selecciono ocho competencias organizacionales que se debe aplicar en la empresa Avícola Genética S.A. siendo la más significativa la innovación, formación de aprendizaje permanente, bioseguridad de la granja avícola, la comunicación, trabajo en equipo, perseverancia del medio ambiente, orientación a la calidad y orientación al cliente. El orden de estas se muestra en la tabla 9.

La innovación y la formación permanente se destacan en este grupo de competencias, las mismas que están acorde a la industria avícola que requiere, sustentada en la alta tecnología, conocimiento y aprendizaje continuo por los mismos procesos de incubación, elaboración de alimentos balanceados para animales entre otros. La creatividad es punto clave para generar nuevos productos que cubran una necesidad en este mercado meta, demanda contratar personas que

se complementen trabajando en equipo, con alto sentido de compromiso con la organización. Hernández (2015) manifiesta que la formación permanente es un medio que permite el desarrollo profesional y armónico de las facultades del ser humano, incluidas todas sus formas de inteligencia, por lo que es necesario apoyarse en las competencias para integrar los saberes cognitivos, actitudinales y procedimentales para poder aplicarlos en la ejecución de las labores diarias. Mientras que la innovación es la capacidad de implementar tecnología y hacer que los procesos productivos sean más rápidos y a menor costo.

La bioseguridad de la granja y el cuidado del medio ambiente están relacionados, ya que es indispensable promover un desarrollo sostenible, comenzando desde la parte interna de la empresa desarrollando y aplicando reglamentos de seguridad, tanto para el personal como en el proceso de manipulación y elaboración de los productos, así mismo cuidando y perseverando al medio ambiente. De acuerdo al Dpto. de Investigación de Premex (2018) expone que la bioseguridad y cuidado del medio ambiente en las avícolas engloba todas aquellas medidas preventivas que, aplicadas en forma integrada y permanente, disminuyen el riesgo de procesos infecciosos, evitando la entrada y salida de agentes, que conlleven a enfermedades, y que probablemente pondrían en riesgo, no solo la salud de las aves, sino la salud del personal que se encarga de su manejo y de los consumidores de proteína, llevando a pérdidas económicas, y de calidad de los productos finales de cara al cliente.

La comunicación y el trabajo en equipo son dos competencias que se unifican y están muy relacionados al desarrollo y la producción de productos en este sector avícola. Para que exista un buen trabajo en equipo debe de haber el compromiso de ayudar y colaborar con el compromiso de alcanzar los objetivos trazados por la organización. De acuerdo a Toro (2015) un aspecto clave dentro de cualquier organización es desarrollar la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución. El trabajo equipo coadyuva a mejorar la eficiencia y efectividad en una organización siendo así que un buen trabajo en equipo obliga a estar mutuamente conectados por medio de la comunicación por ello es importante

establecer los adecuados canales de comunicación acorde a las necesidades organizacionales.

Orientación a la calidad y al cliente, son fundamentales en la organización porque los usuarios son cada vez más exigentes es por ello que esta empresa avícola de contar con estas competencias comprender sus necesidades y expectativas para ofrecerles el mejor servicio posible, Alcaide (2019) La orientación al cliente es una actitud permanente de la organización por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de sus clientes, tanto internos como externos.

Una vez seleccionadas las competencias se procedió a elaborar una lista de los posibles indicadores a considerar para la elaboración de la encuesta, tomando como referencia 41 indicadores (Ver anexo 5) de los cuales los expertos seleccionaron de acuerdo a sus conocimientos y criterios 32 indicadores (Ver anexo 5 a) quedando solo los que superaban el 0.70 (Ver anexo 5b). Borroso, (2013) expresa que el resultado del índice de Competencia Experta es una puntuación en una escala 0-1, donde a partir de 0,7 puntos se considera un valor alto de competencia experta.

Tabla 10. Resultado de validación del experto

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Validación	Numeración
Innovación	4	1-4
Formación Aprendizaje Permanente	4	5-8
Bioseguridad de la granja avícola	4	9-12
Comunicación	4	13-16
trabajo integrado en equipo	4	17-20
Perseverancia del medio Ambiente	4	21-24
orientación a la calidad	4	25-28
Orientación al cliente	4	29-32

Elaboración: Las autoras

Las siguientes representaciones estadísticas corresponden a los resultados de la encuesta aplicadas a los empleados de la empresa Genética Nacional S.A. (ver Anexo 6) misma que para mayor comprensión se la analizó desde dos enfoques, el primero comprende un análisis porcentual de las competencias organizacionales en relación a sus indicadores que han sido evaluados por los expertos anteriormente

(ver Anexo 7), el segundo enfoque interpreta un estudio global donde podemos observar que tan desarrollada obtuvo la competencia en estudio y así poder identificar los falencias que esta tenga.

RESULTADO DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

Para una mejor comprensión de estos datos acorde a estas competencias se realizó la suma total de los indicadores que esta conformadas por 4 preguntas por competencias teniendo así un total por respuesta de manera general por cada competencia en estudio los cual el instrumento de evaluación fue basado en Bravo (2018), con un total de 140 encuestados para así obtener el resultado global por opciones de respuesta como son nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre para esta escala se basó en Blanco, (2015) la escala Likert en escenarios académicos nacionales e internacionales, es una excelente opción para la medición de variables siguiendo el enfoque cuantitativo, particular-mente para medir actitudes en estudios de tipo extensivo. Entonces para sacar el porcentaje en general se aplicó una división tomando en cuenta $FG \div TOC$ (total opciones contestadas) en forma grupal, es así obteniendo la siguiente información:

1. INNOVACIÓN

Tabla 11. Competencia organizacional innovación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

INNOVACIÓN					
OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTA GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				130	23%
CASI NUNCA				170	30%
A VECES	140	4	560	220	39%
CASI SIEMPRE				32	6%
SIEMPRE				8	1%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras



Figura 4. Competencia organizacional innovación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

Elaboración: Las Autoras

El Figura 4. muestra los resultados en base competencia organizacional innovación para ver qué tan desarrollada tiene la misma, obteniendo así con un 23% de la personas encuestadas dice que “nunca” ha aplicado esta competencia, el 30% manifiesta que “casi nunca” la emplea, el 39% refleja que “a veces” la ejercen, un 6% muestra que casi siempre y por ultimo un 1% nos aclara que siempre se está aplicando la innovación en esta empresa como la es “Genética Nacional” S. A. en referencia a García, López, León y Perdomo (2017) dicen que el cambio e innovación es considerado como una competencia organizacional y que es muy tomado en cuenta en el clima organizacional, que adquiere relevancia porque repercute de manera directa en la ejecución de labores o tareas ya que mediante ella se puede agilizar las labores, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

2. FORMACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Tabla 12. Competencia organizacional formación y aprendizaje permanente resultados global para la organización Genética Nacional S.A

FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				85	15%
CASI NUNCA				85	15%
A VECES	140	4	560	220	39%
CASI SIEMPRE				75	13%
SIEMPRE				95	17%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras

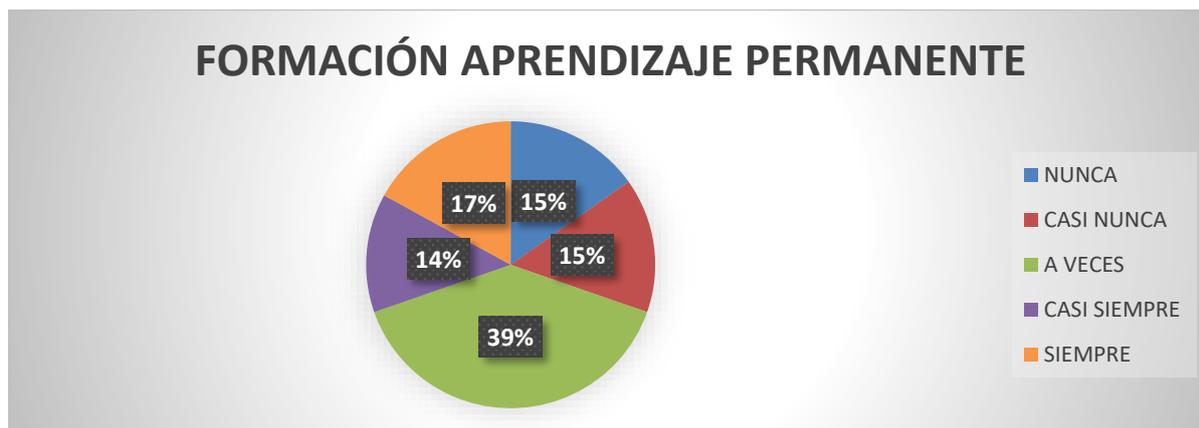


Figura 5. Competencia organizacional formación y aprendizaje permanente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

Elaboración: Las Autoras

En lo que respecta al figura 5. se consideró que si los miembros de la organización conocen sobre la competencia organizacional formación y aprendizaje, donde se confirmó que el 17% expresó contar con mucha comprensión sobre el tema, el 14% indicó tener casi siempre, el 39% a veces, 15% de los encuestados casi nunca obtienen conocimiento alguno y por último el otro 15% restante indica no saber sobre esta competencia. En torno a esto se toma en cuenta lo planteado por Cadalzo, Becerra, Albojaire, y López (2016) expresan que la formación y aprendizaje permanente se basa en el nivel de conocimientos en cuanto a lo científico y la parte técnica, cabe indicar que es importante tener una actualización y calificación en los trabajadores, con el objetivo de alcanzar las competencias en el desempeño, esto hace que a empresa tenga característica que potencia la creatividad, innovación y dominio de las personas para la toma de decisiones.

3. BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA

Tabla 13. Competencia organizacional Bio seguridad de la granja avícola resultados global para la organización Genética Nacional S.A

BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA					
Opciones	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA	140	4	560	90	16%
CASI NUNCA				95	17%
A VECES				230	41%
CASI SIEMPRE				90	16%
SIEMPRE				55	10%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras



Figura 6. Competencia organizacional Bio seguridad de la granja avícola e resultados global para la organización Genética Nacional S.A

Elaboración: Las Autoras

En la representación Figura 6. Como tercer factor a evaluar fue en referencia al conocimiento sobre la competencia bio seguridad de la granja, donde se demostró que el 16% corresponde a “nunca”, el 17% pertenece al casi nunca, un 41% a veces, y el otro 26% a que casi siempre y siempre se preocupan por controlar cuidar la bio seguridad de la empresa genética nacional S.A. con referencia Ricaurte (2016) una explotación avícola hace referencia al mantenimiento del medio ambiente libre de microorganismos o al menos con una carga mínima que no interfiera con la productividad de las aves en cosetadas ya sea ponedoras, reproductoras o para levante. Podemos definir el concepto de bioseguridad como el conjunto de prácticas de manejo que van encaminadas a reducir la entrada y transmisión de agentes patógenos y sus vectores en las granjas avícolas (p1)

4. COMUNICACIÓN

Tabla 14. Competencia organizacional comunicación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

COMUNICACIÓN					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA	140	4	560	32	6%
CASI NUNCA				28	5%
A VECES				115	21%
CASI SIEMPRE				160	29%
SIEMPRE				225	40%
TOTAL				560	100%

Fuente: Empleados de Avícola Genética S.A.

Elaboración: Las Autoras



Figura 7. Competencia organizacional comunicación resultados global para la organización Genética Nacional S.A.
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 7 Se mostró que un 6% nunca fomenta esta competencia, el 5% nos dice que casi nunca, un 21% indicó que a veces un 69% afirmó que si fomenta un ambiente de buena comunicación en esta empresa en estudio según lo expresado por Sánchez (2014) que la comunicación es parte esencial de la sociedad por medio de ella las personas se comunican y dan a conocer sus necesidades, en este caso es “la capacidad para administrar, transmitir y retroalimentar la información al interior de la organización y entre esta y el entorno, facilitando la toma de decisiones”.

5. TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 15. Competencia organizacional Trabajo en equipo del medio ambiente resultado global para la organización Genética Nacional S.A

TRABAJO EN EQUIPO					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				60	10%
CASI NUNCA				100	18%
A VECES	140	4	560	60	11%
CASI SIEMPRE				100	18%
SIEMPRE				240	43%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras



Figura 8. Competencia organizacional trabajo en equipo resultados global para la organización Genética Nacional S.A.
Elaboración: Las Autoras

La figura 8. Muestra los resultados en base a la competencia organizacional trabajo en equipo para conocer qué tan desarrollada tiene la misma, obteniendo así con un 10% de la personas encuestadas dice que “nunca” ha aplicado esta competencia, el 18% manifiesta que “casi nunca” la emplea, el 11% refleja que “a veces” la ejercen, un 18% muestra que casi siempre y por ultimo un 43% nos aclara que siempre se está trabajando en equipo en esta empresa como la es “Genética Nacional S.A”. En concordancia con Sánchez (2014) pronuncia que Es la capacidad para interactuar coordinadamente en la planificación y ejecución de propósitos comunes bajo parámetros de respeto, compromiso y responsabilidad mutua. Aprende y desaprende de los demás, reconociendo los logros individuales y los de su equipo

6. PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE

Tabla16. Competencia organizacional perseverancia del medio ambiente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				80	14%
CASI NUNCA				110	20%
A VECES	140	4	560	190	34%
CASI SIEMPRE				120	21%
SIEMPRE				60	11%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras

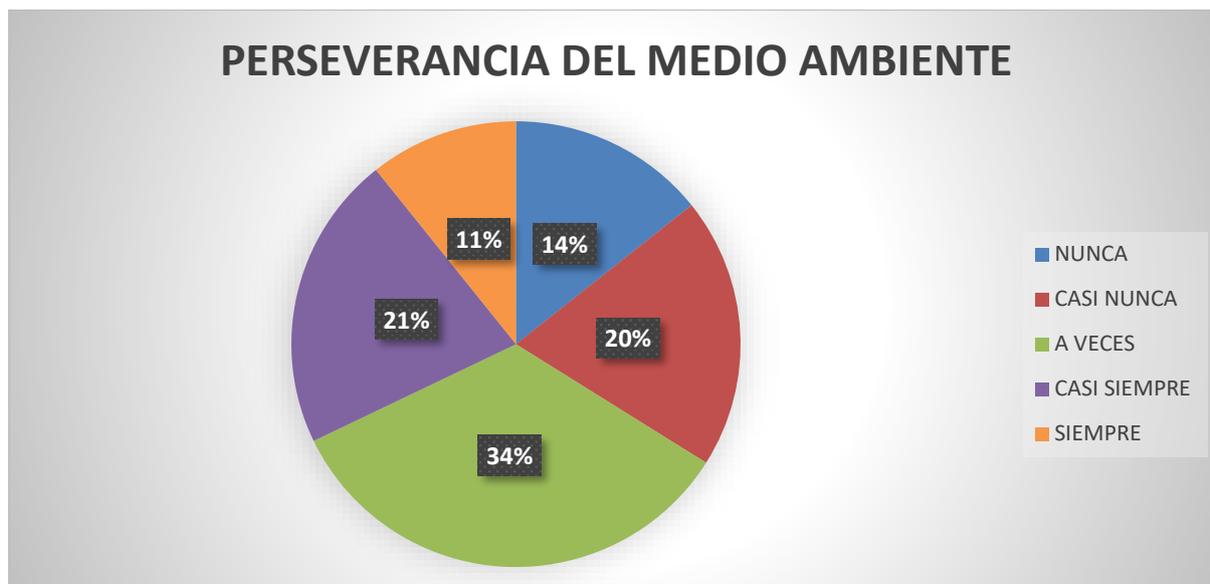


Figura 9. Competencia organizacional perseverancia del medio ambiente resultados globales para la organización Genética Nacional S.A.

Elaboración: Las Autoras

La presente competencia represada por la figura 9. Como es la perseverancia en el medio ambiente cuenta con criterios divididos puesto que, el 14% de los encuestados consideran que nunca la aplican, el 20% opina que casi nunca, el 34% a veces, el 21% casi siempre, y el 11% restante mencionaron que siempre. Raffino (2018), La conservación del medio ambiente, conservación ambiental o protección ambiental, se refiere a las distintas maneras que existen para regular, minimizar o impedir el daño que las actividades de índole industrial, agrícola, urbana, comercial o de otro tipo ocasionan a los ecosistemas naturales, y principalmente a la flora y la fauna.

7. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Tabla 17. Competencia organizacional orientación a la calidad para la organización Genética Nacional S.A.

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				52	9%
CASI NUNCA				70	13%
A VECES	140	4	560	143	26%
CASI SIEMPRE				125	22%
SIEMPRE				170	30%
	TOTAL			560	100%

Elaboración: Las Autoras



Figura 10. Competencia O. orientación a la calidad resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

Elaboración: Las Autoras

Para la competencia organizacional como es la orientación a la calidad Figura 10. obtuvo un porcentaje de 9% que nos dio la opción nunca, el 13% nos reflejó que casi nunca, el 26% que a veces, el 22% casi siempre y por ultimo un 30% que siempre está desarrollan esta competencia en estudio, en base a (Molina,2016) enfoque en la calidad de una organización, hace referencia a la capacidad de equipamiento en maquinarias, equipos, herramientas, materiales y personal para ganar nuevas oportunidades en un mercado nacional y que da la posibilidad de expandirse mundialmente siendo cada vez más competitivo.

8. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Tabla 14. Competencia organizacional orientación al cliente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
OPIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA DE RESPUESTAS GLOBAL	PORCETANJE GLOBAL
NUNCA				35	6%
CASI NUNCA				25	5%
A VECES	140	4	560	140	25%
CASI SIEMPRE				220	39%
SIEMPRE				140	25%
				TOTAL	560
					100%

Fuente: Empleados de Avícola Genética S.A.

Elaboración: Las Autoras



Figura 11. Competencia O. orientación al cliente resultados global para la organización Genética Nacional S.A.

Elaboración: Las Autoras

Figura 11 Orientación al cliente de este indicador en general, muestra que un 6% selecciono que nunca, el 5% correspondiente a casi nunca, así como también un 25% refleja que a veces, un 39% perteneciente a casi siempre y un 25% que nos afirma que siempre intervienen en sus actividades, de acuerdo a Zambrano (2016) no es otra cosa que la actitud que asumen las empresas hacia quienes les compran y les siguen para dar respuestas a lo que éstos piden. Tan sencillo (y al mismo tiempo tan difícil).

4.3. FASE III. PROPUESTA DEL PLAN ACCIÓN PARA CONTRIBUIR A LA VENTAJA COMPETITIVA

Elaboración del diagrama Ishikawa identificando la causa-efecto del objeto de estudio

Para la realización del diagrama Ishikawa se toman en cuenta todas las competencias organizacionales validadas en este objeto de estudio. Identificando las problemáticas alineadas a cada competencia, de manera que se pueda ampliar la comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, equilibrando posibles soluciones para tomar decisiones y, organizar el plan de acción o las acciones de mejoras para la empresa “Genética Nacional SA”- basándonos en Gehisy (2017) aplica que el diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema , mismas que se detallan a continuación:

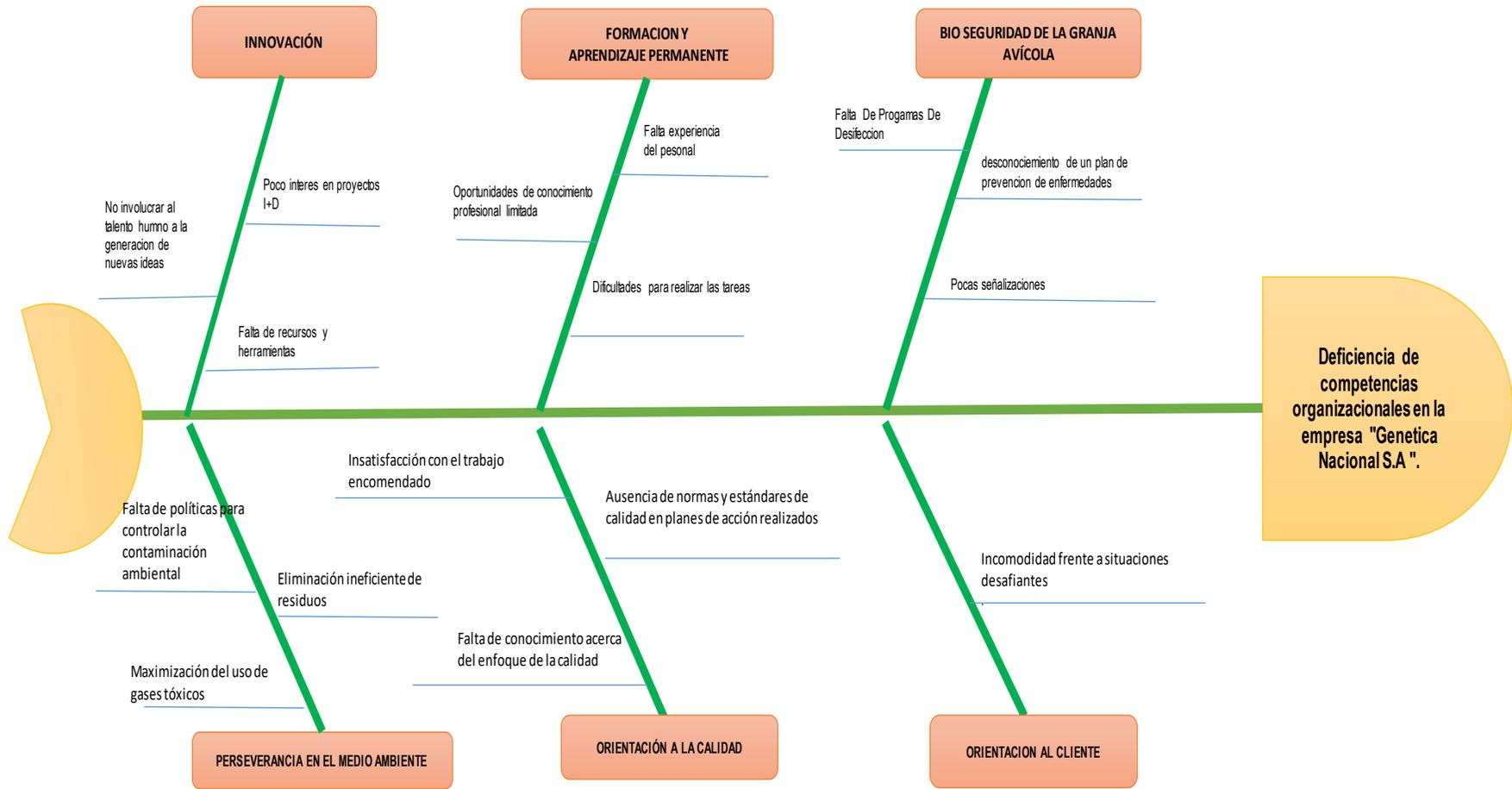


Figura 12. Deficiencia de las competencias organizacionales reflejadas en el Diagrama Ishikawa
Elaborado: por las autoras.

Presentar propuesta al encargado de acciones de mejora 5w+1 H para la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A.

En atención a los ítems débiles evidenciados anteriormente, se elaboró un plan de acciones para la representación de las tareas que se deben de realizar asignando responsables tiempo y recursos para lograr el objetivo esperado haciendo uso de la técnica 5w+1H para describir correctamente el problema y darle una solución a través de las preguntas: qué (what), cuándo (when), dónde (where), quién (who), por qué (why) y cómo (how). Castillo (2015) afirma que las 5W+1H (quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo) es una herramienta basada en preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar. Comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción” (p1).

Como guía para mejorar las competencias organizacionales y dar respuestas a las problemáticas encontradas en “Genética Nacional SA” se presenta la propuesta del siguiente plan de acción con la técnica 5w+1h (ver tabla 19).

Tabla 19. Plan de acciones de mejora 5W+1H

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA										
Empresa:		Genética Nacional S. A	Objetivo del plan:		Mejorar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales como: Innovación, Formación y aprendizaje permanente, bio seguridad de la granja avícola, comunicación, trabajo en equipo, perseverancia en el medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, para contribuir a la ventaja competitiva					
Responsable:		Autoras de la investigación	Resultado:		Lograr que las competencias organizacionales obtengan un nivel óptimo para el bienestar de sus colaboradores, en la que todas puedan ejercer de manera eficiente sus actividades					
Logro de tiempo:		1 año								
N°	Competencia	What ¿qué?	Who ¿quién?	When ¿cuándo?	Where ¿dónde?	Why ¿por qué?	How ¿cómo?		Indicador	Beneficios esperados
							Acciones de mejora	Medios		
1	INNOVACIÓN	Realizar proyectos de investigación y desarrollo	Directivos de la organización	Anual	Genética Nacional S. A	Permite conseguir innovaciones que aplicar a los productos existentes, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos, con una adecuada inversión	Tramitar convenios y acuerdos con instituciones de educación superior tecnológicas y de investigación, nacional e internacionalmente	Humano, material y tecnológico	Número de proyectos I+d i	Reducción de tiempos de producción a medio y largo plazo - mejora de los procesos para la toma de decisiones
		Responsabilizar al talento humano a generar nuevas ideas		Semestral		La forma inteligente de innovación es crear espacios donde los empleados se encuentren para compartir distintos puntos de vista sobre situaciones y	Implementar programa de capacitación sobre innovación y desarrollo		Bienestar de la empre/ número de empleados	Mejora de la productividad y efectividad del equipo humano



						aspectos de la empresa				
		Implementar plataformas y herramientas		Diario		Permite toma de decisiones para generar estrategias acordes con la realidad de la organización	Crear una plataforma virtual utilizando las redes sociales			Prevención de pérdidas económicas producto de los errores humanos
2	FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE	Evaluar el nivel de experiencia del personal		Mensual		Ayuda a la organización a tomar las medidas correctivas necesarias dentro del plazo previsto	Aplicar una entrevista individual a nuevos y existentes		Tiempo de permanencia en los puestos/nivel de acceso a la formación de los empleados	Contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional -
		Realizar capacitaciones para enriquecer los conocimientos de personal	Directivos de la organización	Bimestral	Genética Nacional S. A	Ofrecer a sus clientes programas eficaces y certeros de evaluación y captación continua es una parte fundamental en la empresa	Elaborar un plan de capacitaciones para los empleados	Humano y tecnológico	Costo total de capacitaciones / total de empleados	Poder disminuir la rotación de su equipo de trabajo fungiendo como un líder que ayuda al desarrollo de su personal, logrando compromiso y buen ambiente

		Mejorar la productividad para realizar las tareas		Diario	Es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa	Establecer una agenda laboral donde consten todas las actividades a realizar en la organización		Producto total de (bienes y servicio)- insumo total de recursos utilizados	Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias de tu personal.
3	BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA	Programas de desinfección			Es una forma de lucha contra enfermedades causadas por bacterias y virus	realizar un control de la dosificación en cuanto al uso de los desinfectantes para medir el grado de desinfección			Ambiente agradable para la organización
		Plan de prevención de enfermedades		Diario	Principalmente en programas específicos y en prácticas consolidadas de manejo que impiden la entrada a la explotación de las enfermedades infecciosas.	Realizar un diagnóstico de vacunación y verificar que toda la producción se encuentre al día y así continuar con la misma	Humano material y tecnológico	Bienestar del trabajador / número de trabajadores	Buena producción y por ende obtener mejores ingresos para la organización
		Señaléticas que identifica cada área restringida para avícola			Es una medida complementaria que te informa sobre riesgos y forma de reducirlos	Elaborar el plan de bio seguridad en todas las áreas de la organización			Aumento , mejores resultados para la producción y mejor ventaja para la calidad

4	COMUNICACIÓN	Realizar carteleras de información	Directivos de la organización	Mensual	Genética Nacional S.A	Permitirá difundir información actual y de interés para la empresa y su colaboradores	Obtener información detallada de ofertas, promociones y fotos del empleado del mes	Humano y tecnológico	Bienestar del trabajador / número de trabajadores	Lograr relaciones fluidas en un clima lleno de confianza y respeto mutuo
		Implementación de portales y aplicaciones web		Anual		Construye una red integral de información que puede integrarse en los procesos corporativos y la comunicación sea más efectiva.	Utilizar portales informativos, correos, redes sociales aprovechando la tecnología como una mano amiga para mejorar la comunicación interna y externamente en genética nacional			Mejorar la comunicación en la organización
		Establecer un plan de comunicación interna		Anual		Favorecer el traspaso de información, conocimiento y contenido que se genera en las distintas áreas de la empresa	Establecer un plan de comunicación interna ajustada a las características de la empresa			Fomentar relaciones provechosas
		Crear un grupo de portavoces de la comunicación interna		Trimestral		Conseguir que se genere un mensaje unificado, alineando el mensaje global, la misión, la visión y los valores de la compañía sea lo mas efectivo posible.	Elegir un porta voz dentro de la organización y que sea autorizado para compartir información a todos sus colaboradores			Mejorar el estilo de comunicación

5	TRABAJO EN EQUIPO	Mejorar las relaciones del equipo de trabajo		Diario	Genética Nacional S.A	La empresa debe de trabajar en conjunto trazar las estrategias para llegar a un mutuo acuerdo	Realizar talleres de integración de equipos en el cual aprenderán a cohesionar sus talentos individuales hacia el bien común que es el equipo	Humano y tecnológico		Impulsar el trabajo multidisciplinario, sobre todo donde hay divisiones organizacionales
		Optimizar la cooperación con el equipo de trabajo	Directivos de la organización	Diario	Genética Nacional S.A	Un lugar de trabajo en el que grupo de personas no trabajan juntas de manera positiva no podrá realizar todo su potencia se debe de tener la sensación de apoyo y ánimo en el proceso de completar un trabajo	Informar a los empleados los avances logrados y lo que falta por mejorar mediante notificaciones	Humano y tecnológico	Bienestar del trabajador / número de trabajadores	Aumentar en gran medida la eficiencia de una organización lo que lleva que el lugar de trabajo dinámico y productivo
6	PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE	Revisar políticas para controlar la contaminación ambiental	Directivos de la organización	Semestral	Genética Nacional S.A	Suministrar información otorga un gran beneficio a la organización basándose en la norma ISO 14001 2015 la cual proporciona un marco para proteger el medio ambiente	La política ambiental debe estar documentada, implantada, se tiene que mantener y revisarse posteriormente darla a conocer a todos los trabajadores de la organización.	Humano y tecnológico	Bienestar de la empresa/ número de empleados	Mejorar el medio ambiente, conservar los principios naturales de la vida humana y fomentar un desarrollo sostenible.

		Eliminación eficiente de residuos		Anual	Genética Nacional S.A	Con el crecimiento de la población y la industrialización, el manejo de los desechos se está convirtiendo en un problema severo alrededor del mundo	Clasificar de un modo eficiente los desechos para evitar al máximo el derroche de materias primas	Humano y tecnológico		Un medio ambiente más limpio evitando la extensión de enfermedades, la probabilidad de contaminación del suelo y de las aguas subterráneas
		Controlar el uso de gases tóxicos		Anual	Genética nacional S.A	Asociado a un mayor riesgo de enfermedades respiratorias en poblaciones cercanas	Efectuar campañas de prevención, gestión de daños ambientales por la disminución de emisiones de gases tóxicos	Humano y tecnológico		Reducir la contaminación ambiental controlando los gases tóxicos para que generen beneficios económicos y sanitarios
7	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	Directivos de la organización	Diario	Genética nacional S.A	Lograr un buen ambiente laboral y cuyos trabajadores estén satisfechos es un punto esencial para todo negocio	Asignar la carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo de forma que la labor contribuya positivamente a alcanzar los objetivos manteniendo sitios seguros y saludables de trabajo	Humano y tecnológico	Costo total de capacitaciones / total de empleados	Generar mayor eficiencia en llevar a cabo procesos de trabajo siendo más eficientes, eficaces y con ello, más competitivos.
		Efectuar planes de acción mediante normas y estándares de calidad		Anual	Genética nacional S.A	En cada proceso de control la empresa debe establecer instrumentos que garanticen una medición efectiva de la calidad	Reunir a delegados de cada área para dar a conocer los respectivos planes de acción que se ejecutaran con la ayuda de todos los empleados de la empresa para que conozcan los objetivos, normas y estándares y lo que se espera de su trabajo	Humano y tecnológico		Establecer las metas de calidad a partir de las necesidades y expectativas de los clientes, medir los niveles de calidad que logra la empresa y finalmente establecer cuáles son las características aceptadas de calidad

		Promover el enfoque de la calidad en la organización		semestral	Genética nacional S.A	Recopilar información relacionada con la familia de normas ISO 9000 que están relacionadas con la calidad	Dar charlas para garantizar el correcto y eficiente funcionamiento de la organización	Humano y tecnológico		Dar un enfoque fortalecido a la mejora que el personal pueda contar con la competencia y formación para la aplicación de la mejoras
8	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Ser cordial frente a situaciones desafiantes		Diario	Genética nacional S.A	Si por alguna razón lo que el cliente espera o quiere no puede ser otorgado por la empresa, debe sustentarse la amabilidad y la buena disposición deben estar siempre presentes	Capacitar a los empleados en temas de orientación al cliente para que desarrollen la habilidad saber desenvolverse mediante una situación desafiante	Humano y tecnológico	Número de clientes al final del período / número de clientes adquiridos durante el periodo	Facilitar la comprensión de todos aquellos factores que inciden en lo que el cliente necesita y espera de un servicio

Elaborado: Las autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Con la caracterización realizada en la empresa GENÉTICA NACIONAL S.A mediante la aplicación de técnicas, permitió conocer la situación actual y demostrar que la organización no tiene mayor conocimiento acerca de las competencias organizacionales, lo cual, dificulta la gestión eficiente de elementos claves para el desarrollo y progreso empresarial
- La identificación de las competencias organizacionales a través del grupo de expertos logró establecer ocho de ellas: innovación, formación y aprendizaje permanente, perseverancia del medio ambiente, bioseguridad de la granja avícola, orientación a la calidad y orientación al cliente, mismas, que se no se encuentran en un 100% desarrolladas, provocando una deficiente identidad empresarial y retrasando la meta de conseguir una ventaja competitiva.
- Con los resultados obtenidos en la evaluación, se desarrolló la herramienta Ishikawa enfatizando las causas y efectos ocasionados por la falencia y limitaciones de las competencias; por ello, se propone el plan de acción, mismo, que proporciona actividades claves encaminadas a la generación de ventaja competitiva.4.2.

4.2. RECOMENDACIONES

- Es fundamental que la gerencia de Genética Nacional S.A. aplique nuevas metodologías de evaluación para determinar el estado actual de la empresa, para que a su vez conozca el nivel de satisfacción y de conformidad de los empleados, de esta manera implementen medidas correctivas que aporten mejoras en relación a las competencias organizacionales y de esta manera obtenga mejores resultados.
- Es necesario que a la hora de evaluar las competencias dentro de la organización se realice una investigación exhaustiva que permitan establecer otros indicadores ligados a distintas áreas de la empresa Genética Nacional S.A., teniendo una perspectiva de mayor magnitud sobre los factores de gran importancia para la innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad de la granja, perseverancia del medio ambiente, competencias fundamentales para generar ventaja competitiva y a su vez lograr cumplir con los objetivos de la empresa.
- Ejecutar el plan de acción, a su vez darle control y seguimiento para que tenga constancia del nivel de cumplimiento de las actividades propuesta en las diversas competencias organizacionales establecidas para la empresa dando respuestas a las insuficiencias detectadas previamente en la evaluación, de esta manera que fortalezca el entorno interno proyectando excelentes resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D. (2016). *Diferencia entre encuesta, entrevista y cuestionario*. Recuperado de: https://prezi.com/lia3wvrtv0_r/diferencia-entre-encuesta-entrevista-y-cuestionario/
- Araujo, G. (2014). *Mejora continua*. Recuperado de: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/246-Acciones_de_mejora
- Alcaide. (2019). *Orientación al cliente*. Recuperado en: <https://www.juancarlosalcaide.com/2018/03/15/el-decalogo-de-la-orientacion-al-cliente/>
- Bayona, J. C. (2016). *Método descriptivo de la investigación*. Recuperado de: <https://prezi.com/hbwtaafIs0fp/metodo-descriptivo-de-la-investigacion/>
- Bermúdez, L. A. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 16 (33). pp 3-4.
- Braun, S y Bauer, K. (2014). *El medio ambiente y la gestión empresarial*. Recuperado de http://www.fundaciontierra.es/sites/default/files/web_antiga/es/data/ecoempres a.pdf
- Bravo, C. Sarmentero, I. Rodríguez, Y. Gómez, O. (2019). *Evaluación de competencias organizacionales a través de indicadores de desempeño*. Revista DYNA. (94):490. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.6036/9318>

- Cáceres, O. 2014. *Técnicas de investigación entrevista, encuesta y observación*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/oscarcaceres9862/tecnicas-de-investigacionent-revista-encuesta-y-observación>
- 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) p, 2. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2016000300003
- Castellano, C. (2014). *Tipos de organización y estructura organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructura-organizacional/>
- Castillo, C. (2015). *Control Estadístico de la Calidad*. Recuperado de: <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>
- Cedeño, D., y Zambrano, M. (2016). *Incidencia de los riesgos físicos y mecánicos en la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores de la planta GENÉTICA NACIONAL S.A., JUNÍN*. Tesis (Pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/502/1/TMA101.pdf>
- Centro de Prevención y alud en el Trabajo (2016). *Control de Riesgos: Programa “5 S” de Orden y Limpieza*. Recuperado en: http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/SETIEMBRE_2016_CEPRIT.pdf
- Córdova, E. (2015). *Investigación de campo*. Recuperado de: <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-investigacion-de-campo.html>

Constitución de la República del Ecuador (2008). Trabajo y seguridad Social. Recuperado en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>

Conde, E y Cobarrubias, R, (2016). *La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/index.htm>

Chávez, J., Olguín, J., y González, N. (2015). *Competitividad en Instituciones Educativas de Bachillerato de Tampico*. *Revista. Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. P 6. Recuperado de: www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/31/87

Cuesta, X. V.(2015). *Proceso Gestión de Talento en la Unidad Financiera del Grupo Industrial Graiman*. Tesis (pregrado). Universidad del Azuay. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4395/1/10951.pdf>

Daft (2014). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe. México. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Departamento de Investigación de Premex (2018). *10 mandamientos de bioseguridad en granjas avícolas*. Recuperado de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/mandamientos-bioseguridad-granjas-t41761.htm>

Domenjó, A., Gual, A., y Palés, J. (2015). *Guía para la definición de los perfiles competenciales profesionales*. *Revista. De la fundación Educación Médica*. 18 (6) p, 2. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322015000700005&lng=en&nrm=iso&tlng=en

- Espinoza, R. (2017). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*. Recuperado de: <https://robertoespinoza.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Federico, F. (2016). Manual de normas básicas de Bioseguridad de una granja avícola. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_-_manual_de_normas_basicas_de_bioseguridad_final_1.pdf
- Gambetta, M. (2015). *Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay*. *Revista cuadernos de investigación educativa*. 6 (2) p 3.
- Galindo; M. (2016). *Bioseguridad de granjas avícolas*. *Revista. Engormix*. 25 (3) p, 2. Recuperado de: <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/bioseguridad-granjas-avicolas-t26509.htm> Publicado el: 8/8/20016
- Gehisy. (2017). *El diagrama causa-efecto*. Recuperado de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/el-diagrama-causa-efecto/>
- González, V., Castillo, J., y Hinojosa, M. (2017). *Estudio de competencias genéricas y la calidad en el desempeño de estudiantes mediante análisis multivariable*. *Revista. Electronica Anfei Digital*. 3 (6) p, 6. Recuperado de: https://www.researchgate.net/...ESTUDIO_DE_COMPETENCIAS_GENERICAS_Y_L...
- Gómez, C; y Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Proyecto de grado para título de Administrador de Empresas. (Tesis pregrado)*.. Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20->

%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%
20PARA%20LA%20.pdf

Gómez, E; Navas, D; Aponte, G; Betancourt, L. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. Colombia. *Revista Dyna*, 81(1), 3. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

Gómez, B. (2015). *La competencia más práctica, orientación a resultados*. Recuperado de: <http://www.waribo.es/blog/la-competencia-mas-practica-orientacion-a-resultados/>

Garcés, A., y Castrillón D. (2017). *Diseño de una Técnica Inteligente para Identificar y Reducir los Tiempos Muertos en un Sistema de Producción*. *Revista. Información Tecnológica*. 28 (3) p.3. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000300017

Granja, S. (2015). *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa IMPOFREICO S.A.* (Tesis pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/75865.pdf>

Grau, A. (2018). *Los 5 pasos para crear el plan de acción definitivo para una empresa*. Recuperado de: <https://agustingrau.com/plan-de-accion/>

Hernández, B. (2015). *Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. Iberoamericana para la investigación y desarrollo Educativo*. 8 (15) p,3. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200419&lng=es&nrm=iso

Human Performance (2014). *¿Qué es una organización que aprende?*. Recuperado de: <https://www.hpsconsultores.com/que-es-una-organizacion-que-aprende-2/>

Intriago, M., (2015). *Políticas de importación de soya y su impacto en la producción avícola en la provincia de Manabí*. Tesis (pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8325/1/TESIS%20ING%20MAGALY%20INTRIAGO.pdf> recuperado de:

Jeroni, C. (2018). *Cómo realizar un Plan de Acción de Éxito en 5 pasos*. Recuperado de: <https://jeronicalafell.com/como-realizar-un-plan-de-accion-de-exito-en-5-pasos/>

Jiménez, L. (2018). *Diseña tu Plan de Acción paso a paso y alcanza tus objetivos*. Recuperado de: <https://www.luciajimenezvida.es/plan-de-accion/>

Jiménez, M. (2014). *Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer las cosas bien” Herb Kelleher*. Recuperado de: <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/6-componentes-de-una-competencia>

Lanuque, A. (2017). *Competencias*. recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

López, E. (2018). *El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica*. *Revista Educación XXI*. 21 (1). p 21. Recuperad de: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>

López, J. L. Falconí, L. X. López, J.F. y Pomaquero, J. C. (2018). *Gestión de la innovación en las organizaciones*. *Revista. Contribución Económica*. Recuperado de: <https://eumed.net/rev/ce/2018/3/innovacion-organizaciones.html>

- Martínez, E. Travieso, C. Sagáro, N. Urbina, C. y Martínez, C. (2018). *Identificación de las competencias específicas de los profesionales de enfermería en la atención al neonato en estado grave*. Medison. 22 (2). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v22n2/san09222.pdf>
- Martínez, J. (2015). *Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Revista. Semestre Económico. 8 (16) p, 21. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Molina, A. (2015). *Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?* Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>
- Molina, A. (2016). *11 beneficios de la gestión por competencias*. Recuperado de: 11 beneficios de la gestión por competencias
- Molina, M. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos administrativos aplicado a la empresa Auditum s.a., dedicada a la prestación de Servicios de auditoría externa, en la ciudad de Quito*. (Tesis pregrado). Universidad. Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11314/1/T-UCE-0003-CA227-2016.pdf>
- Nieves, R. (2017). *8 elementos que componen un sistema de calidad exitoso*. Recuperado de: <http://www.carimerc.com/8-elementos-que-componen-un-sistema-de-calidad-exitoso/>
- Negrín, E. et al. (2003), *El mejoramiento de gestión de operaciones en empresas hoteleras*. Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Oliveira, W, (2017). *Matriz 5W2H: aprenda a elaborar, implementar y medir un plan de acción simple y eficiente*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/plan-de-accion/matriz-5w2h/>

Ortiz, M. (2015). *Guía de entrevista y de observación*. Recuperado de: https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/

Pickers, S. (2013). *Población y muestra*. Recuperado de: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Ramírez, S. (2016). *La competitividad es el reto para el sector avícola*. *Revista Lideres*. P, 1. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-reto-sector-avicola-alimentos.html>

Ramírez, M. (2014). *¿Cómo se clasifican las empresas según su actividad económica en Colombia?* Recuperado de: <https://www.google.com.ec/amp/s/colombialelegalcorp.com/como-clasifican-las-empresas-segun-actividad-economica-en-colombia/amp/>

Raffino; M. (2019). *Conservación del medio ambiente*. *Revista. Scielo*. 2 (3) p, 2. Recuperado de: <https://concepto.de/conservacion-del-medio-ambiente/scielo>

Reyes, C. (2016). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado de: <https://prezi.com/g111ysgmqtk/metodo-inductivo-y-deductivo/>

Reynoso, C., (2014). *Las transformaciones del concepto de empresa*. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. (18) p, 1. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702014000100133

- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (82) p 3. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/206/20652069006/>
- Rodríguez, A. (2014). *7 competencias importantes de los equipos de trabajo*. Recuperado de: <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/7-competencias-importantes-de-los-equipos-de-trabajo/>
- Rodríguez, C. (2015). *Características básicas de la organización formal*. Recuperado de: <https://prezi.com/l8sjyeb-u6me/caracteristicas-basicas-de-la-organizacion-formal/>
- Rodríguez, O. Mora, E. y Umaña, J. (s.f). *Calidad conceptos y aplicación*. Recuperado de: https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2350/mod_resource/content/1/Modulo_4/Lecturas_Complementarias/Semana_4_M4.S4_Lectura_opcional._MANUAL_EPQI_version_2.pdf
- Romero, V. (2018). *Importancia de las capacidades organizacionales en las empresas*. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-las-capacidades-organizacionales-en-las-empresas>
- Ruiz, C. (2017). *Aplicación del método de las 5” W” y 1 “H” en los Corrales de Engorda*. Recuperado de: <https://www.ganaderia.com/destacado/Aplicacion-del-metodo-de-las-5%E2%80%9DW%E2%80%9D-y-1-%E2%80%9CH%E2%80%9D-en-los-Corrales-de-Engorda>.
- Samsó, R. (2016). *Por qué debes desarrollar un plan de acción*. Recuperado de: <http://www.institutodeexpertos.com/5708-2/>

Sánchez, B. A. Henao, C. C. Bayona, J. A. (2015). *Guía de competencias laborales, organizacionales y comportamentales de trabajadores oficiales*. Recuperado de:

https://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/WebSite/Fonade/archivo/Tab/GA/P601_04_guia_competencias_laborales30_05_2017.pdf

Sandoval, N. Hernández, L. Moreno, C. (2017). Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la en <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3094/00004193.pdf?sequence=1&isAllowed=y> presa selectivo talento humano S.A.S:

Secretaría de la Función Pública. (2016). Guía metodológica para la identificación, definición, descripción y evaluación de Competencias / capacidades Profesionales. Recuperado de:

https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-UPRH/PGCM/GUIA_METODOLOGICA_COMPETENCIAS_CAPACIDADES_PROFESIONALES.pdf

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) p 1. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028

SENA (Sistema Nacional de Aprendizaje) (2019). *Ficha de caracterización empresarial*. Recuperado de:

<https://www.coursehero.com/file/29336405/FICHA-DE-CARACTERIZACI%C3%93N-EMPRESARIALpdf/>

Soto, M., Durán, I., López, Y., y Becerra, M. (2016). *Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas*. Revista. Cofín Habana. 11 (2) p, 4. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin15216.pdf>

Súper Intendencia de Sociedades (2015). *Procedimiento: acciones correctivas, preventivas, de mejora*. Recuperado de: https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Planeacion/SistemaIntegradode%20Gestion/Documentos%20Calidad/DOCUMENTOS/GC-PR-002%20ACCIONES%20CTVAS.pdf

Tarajano, A. O., Delgado, I. A., Lezcano, Y. Castillo, G. y Bembibre, D. (2014). *Plan de acción para la preservación documental en la biblioteca del Policlínico Norte del municipio Florida, Camagüey*. *Revista cubana de información en ciencias de la salud*. 25 (1). p 89. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v25n1/ics06114.pdf>

Torrecilla, E., Martínez, A., Olmos, F., y Rodríguez M. (2014). *Formación en competencias básicas para el futuro profesorado de educación secundaria: competencias informacionales de resolución de conflictos* Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 18 (2) p, 7. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56732350011.pdf>

Torres, L. y Gómez, M. T. (2013). *Ventajas organizacionales: elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica*. *Revista. Formación Gerencial*. p.4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772498.pdf>

Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (tesis pregrado)*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2>

- Traver, J.A. y Fernández, R. (2016). *Construcción y validación de un cuestionario de actitudes hacia la innovación educativa en la universidad. Revista Perfiles educativos.* 38 (151). Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100086
- Troncoso, C. y Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Revista facultad de medicina.* 65 (2). p 329. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Trujillo, Y. (18 de JUNIO de 2018). *Tesis tema: Identificación de las competencias organizacionales y técnicas.* (Tesis pregrado). Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/363/Yurledy_Trujillo_Giraldo_2013.pdf?sequence=3
- Universidad a Distancia de Madrid. (2019). *Concepto y elementos de la estructura organizativa de la empresa.* Recuperado de: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-1-la-empresa-como-organizacion-los-sistemas-funcionales/4-concepto-y-elementos-de-la-estructura-organizativa-de-la-empresa/>
- Valladares, P. y Ferreira, M. (2016). *Aplicación de un plan de acción para la comunicación del equipo de enfermería. Revista Index enfermería.* 25 (4). p 3. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962016000300010
- Veleceta, N. (2014). *Análisis de las fuentes de financiamiento para las PYMES.* Tesis (pregrado). Recuperado en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5269/1/Tesis.pdf>

Vidal, D. & Domínguez, J. (2017). *Comparación de métodos de campo en la encuesta. Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (158). p 2. Recuperado de: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_158_081491549663205.pdf

Vio, F., Lera, L., Fuentes, A. y Salinas, J. (2016). *Método Delphi para buscar consenso sobre metodologías educativas en alimentación saludable para alumnos de tercero a quinto año básico, sus familias y profesores. Revista Nutricion Hospitalaria*. 33 (4). p 3. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112016000400007

Wilches, L.D., Perez, L.S. y Contreras, E.D. (2015). *El uso del método Delphi como herramienta para la obtención de consenso en el sector lácteo del departamento de Boyacá. Revista investigación, innovación, ingeniería*. p 43. Recuperado de: <file:///C:/Users/SYSTEC/Downloads/160-Texto%20del%20art%C3%ADculo-459-2-10-20170613.pd>

Zartha, J. W. Montes, J. M. Toro, I. D. Villada, H. S. (2014). *Método Delphi - Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. Espacios*. 35 (13). Recuperado: <https://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>

ANEXOS

ANEXO #1

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al gerente general de la empresa GENÉTICA NACIONAL para obtener información sobre las competencias organizacionales. Esta encuesta fue elaborada acorde a Sandoval, Hernández, Moreno (2017).

1. ¿Qué tiempo llevan funcionando en el mercado?
La entrevistada manifestó que esta empresa avícola tiene incursionando en el mercado exactamente 11 años 5 meses,
2. ¿Qué es lo que están realizando ahora como empresa y que es lo que aspiran a futuro en la empresa?
Actualmente estamos innovando en el área de incubación, de nacimiento y en la planta de alimentos y que en un futuro aspiran ser unos de las primeras avícolas nacionales posesionadas en el mercado nacional como internacional en la comercialización de alimentos para animales perros, gatos, camarón, pescado
3. ¿Conoce Ud. cuáles son las competencias organizacionales?
No estoy tan empapada del tema, pero si nos preocupamos por el desarrollo del personal para que pueda cumplir de manera idónea sus labores en cada uno de los departamentos.
4. ¿Cuáles son las competencias que usted cree que requieren la organización para poder cumplir con la misión, visión?
Bajo mi perspectiva las competencias que se requiere para poder cumplir con la misión y visión de genética nacional S.A son: Talento humano, innovación, compromiso lo cual repercuta positivamente en el rendimiento empresarial.
5. Defina de manera detallada lo que para usted significan las competencias anteriormente mencionadas

Talento humano es parte primordial de la compañía, la innovación que es avanzar acorde como lo hace la tecnología ya que facilita el trabajo y por último el compromiso con los empleados por ello ven la necesidad que al ingresar cada colaborador se le sociabiliza la misión, visión y los valores corporativos institucionales ya que sin estos valores no pueden actuar de manera correcta.

6. Considera Ud. que las competencias organizacionales aportan a gran nivel a la ventaja competitiva de la organización. ¿Por qué?

Si porque aportan a gran nivel la productividad ya que mediante esto los trabajadores es decir todos los que conformamos Genética Nacional S.A debe estar altamente capacitados, una experiencia que se tiene es que al momento de que el empleado ingresa al aérea de trabajo debe sentirse bien es decir motivado ya que nuestro producto principal es el pollo y ellos siente cuando un trabajador no se siente bien emocionalmente por esa razón todo los lunes tenemos hora cívica para motivarlos tratando que el empleado se sienta contento e importante para que esa energías y positivismo influyan en la calidad del pollo.

7. Dentro de esta organización cuales son las competencias que más valor agregado generan a la actividad empresarial

Talento humano

8. ¿Cada que tiempo se ejecutan evaluaciones sobre las competencias organizacionales?

Todos los meses se hacen reuniones y capacitaciones para ver cómo está el personal que trabaja en nuestra empresa.

9. ¿Aplican estrategias para aumentar el nivel de competencias en la organización?

Para incrementar la competencia es rotar al personal para evitar tener empleados monótonos, a esto se suma los incentivos económicos y académicos para el personal que desea superarse y con ello incrementar el nivel de compromiso con los objetivos empresariales

<p>10. ¿Cuáles objetivos observa usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?</p>
<p>Ser competentes y crear, desarrollarnos a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad.</p>
<p>11. Ha observado Ud. en sus trabajadores en plena ejecución de sus labores la aplicación de alguna estrategia para hacer más rápido el trabajo y alcanzar los objetivos. ¿Cuáles?</p>
<p>Si en el área de nacimiento el jefe a cargo trata siempre de reducir la carga horaria de sus trabajadores se hace una planificación del mes de acuerdo a los resultados de meses anteriores y miden las satisfacciones del cliente</p>
<p>12. Ha implementado esta organización técnica, acciones y estrategias de mejoras continuas que coadyuven a la organización incrementar los niveles competitivos y la eficiencia. ¿Cuales?</p>
<p>Actualmente aplicamos las normas ISO 2015 con certificado que nos indica</p> <p>Cuál sería el proceso de contratación del personal, se han realizado cambios para contratar personas en el área de recursos humanos realizado evaluaciones psicológicas de conocimiento, chequeo médico para saber si tienen una deficiencia física o psicológica la cual se opta por contratar personal de alta calidad , se realizan visitas a la casa de los postulantes para conocer cuál es su entorno y así como también se analiza cada una de las áreas para comprobar si el cliente es atendido correctamente y en caso contrario dar motivación y capacitación</p>

ANEXO # 2

FICHA DE CARACTERIZACIÓN

La presente ficha de caracterización se aplicará con el fin de conocer aspectos generales de las empresas GENÉTICA NACIONAL S.A. para realizar un análisis sobre la competencia organizacional de la misma. Esta se basó con referencias al sistema nacional de aprendizaje de SENA (2019).

NOMBRE DE LA EMPRESA:

CIUDAD: _____ CORREO: _____

1. HISTORIA DE LA EMPRESA:

2. OBJETIVO EMPRESARIAL:

3. VISION:

4. MISION:

5. Naturaleza de la empresa:

Natural _____
 Jurídica _____

6. De ser jurídica indique que tipo de constitución tiene _sociedad anónima_

7. De ser una sociedad indique el número de socios _____2_____

8. Tamaño de la empresa:

Microempresa _____
 Pequeña empresa _____
 Mediana empresa _____

9. Número de empleados

Directos _____220_____
 Indirectos _____

10. Sector económico al que pertenece:

Comercial _____
 Servicios _____
 Industrial _____

ANEXO # 3

NOMBRES COMPLETOS: GRADO ACADÉMICO: OCUPACIÓN ACTUAL: NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN PARA LA QUE ACTUALMENTE LABORA: DIRECCIÓN DE TRABAJO: AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL: E-MAIL INSTITUCIONAL:	E-MAIL PERSONAL: N.º TELEFONO PERSONAL: DIRECCIÓN DOMICILIARIA: PROFESIÓN: ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:									
FECHA DE ENTREGA:	FECHA DE RECEPCIÓN:									
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS										
INDICACIONES: Marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los siguientes ítems										
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de empresas										
Gestión del talento humano										
Planificación estratégica										
Comportamiento organizacional (CO)										
Competencias generales										
Sector agro productivas avícolas										
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN										
INDICACIONES: Marquen con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar										
Análisis teóricos realizados por usted								ALTO	MEDIO	BAJO
Su experiencia obtenida										
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos										
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas										
Su intuición										
FIRMAS										
INVESTIGADORA	INVESTIGADORA							EXPERTO		

ANEXO # 4

LISTA DE COMPETENCIAS

Enumere según su criterio las posibles competencias organizacionales para una empresa avícola.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	OBSERVACIÓN
Comunicación	
Orientación al cliente	
Trabajo integrado en equipo	
Liderazgo	
Motivación	
Toma de decisiones	
Satisfacción organizacional	
Capacitación organizacional	
Autoestima	
Productividad	
Comprometer al logro de la organización	
Sinergia organizacional	
Conocimiento de los objetivos planteados	
Formación y aprendizaje permanente	
Orientación a la calidad	
Conformidad frente al liderazgo organizacional	
Negociación	
Integración	
Preservación del Medio Ambiente	
Comportamiento organizacional	
Razonamiento analítico	
Orden y calidad	
Conocimientos tecnológicos	
Bio seguridad en las granjas avícolas	
Capacidad resolutive	
Participación	

ANEXO 4.1. Reducción de competencias

Se les solicito a los expertos evaluar las competencias organizacionales para la empresa “Genética nacional S.A.”

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	$C=(1-VN/VT)$
Orientación al cliente	7	2	0,71
trabajo integrado en equipo	7	1	0,86
Negociación	7	6	0,14
Liderazgo	7	5	0,29
Innovación	7	0	1,00
Integración	7	6	0,14
Toma de decisiones	7	4	0,43
Perseverancia del medio Ambiente	7	1	0,86
Bioseguridad de la granja avícola	7	1	0,86
Comunicación	7	1	0,86
Orientación a la calidad	7	2	0,71
Comprometer el logro de la organizacional	7	5	0,29
Orientación a la calidad	7	1	0,86
Orden y calidad	7	6	0,14
Conocimientos tecnológicos	7	7	-
Participación	7	4	0,43
Capacidad Resolutiva	7	7	-
Autoestima	7	5	0,29
Sinergia Organizacional	7	2	0,71
Formación Aprendizaje Permanente	7	1	0,86

ANEXO 4.2. Selección de las competencias organizacionales, Metodología Delphi

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ	VN	$C=(1-Vn/Vt)*100$
Orientación al cliente	1	1	1	2	2	1	1	7	2	71,43
Negociación	2	2	2	1	2	2	2	7	6	14,29
Liderazgo	2	2	2	2	2	1	1	7	5	28,57
Innovación	1	1	1	1	1	1	1	7	0	100,00
Perseverancia del medio Ambiente	1	1	1	2	1	1	1	7	1	85,71
Bioseguridad de la granja avícola	1	1	1	1	1	2	1	7	1	85,71
Comunicación	1	1	1	1	1	2	1	7	1	85,71
Sinergia Organizacional	2	2	2	2	2	1	2	7	6	14,29
Formación Aprendizaje Permanente	1	1	1	1	1	1	1	7	0	100,00
Participación	2	2	2	1	1	2	1	7	4	42,86
orientación a la calidad	1	1	1	1	1	1	2	7	1	85,71
Integración	2	2	2	2	2	2	1	7	6	14,29
trabajo integrado en equipo	1	1	1	2	1	1	1	7	1	85,71

ANEXO 5. Ronda uno identificación de indicadores de las competencias organizacionales ya seleccionadas.

A los miembros del panel de experto se les solicito emitir su criterio referente a las competencias organizacionales con sus respectivos indicadores propuestos para la estructuración de la herramienta de evaluación del personal de la empresa “Genética Nacional S.A.”

INNOVACIÓN
¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?
¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?
¿La organización cuenta con una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?
¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?
¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE
¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA
¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?
¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?
¿Cuida el buen nombre de la organización?
¿Cuida la organización de su imagen?
¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?
COMUNICACIÓN
¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?
¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?
¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?
¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?

¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?
TRABAJO EN EQUIPO
¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?
¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?
¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?
¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?
¿En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?
¿Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización?
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE
¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?
¿La empresa aplica la norma ambiental
¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?
¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?
¿La avícola se preocupa por la contaminación ambiental?
Orientación a la calidad
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?
¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?
¿El último año se ha ejecutado alguna acción importante que haya creado valor para el cliente?
¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?
¿La organización está enfocada hacia la calidad?
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
¿Es orientado de manera adecuada según sus necesidades y requerimientos
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?
¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?
¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?
¿Recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?

ANEXO 5.a. Ronda dos, calificación de los indicadores para cada competencia

Se les solicita evaluar los indicadores propuestos para sobre las competencias organizacionales que han sido determinadas para la empresa “Genética Nacional S.A” correspondiente según su criterio SI=considera debe ser evaluada; No= es irrelevante para la evaluación.

Competencias e indicadores	Si	No
INNOVACIÓN		
¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?		
¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?		
¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?		
¿La organización cuenta con una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?		
¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?		
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE		
¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?		
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?		
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?		
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?		
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?		
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA		
¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?		
¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?		
¿Cuida el buen nombre de la organización?		
¿Cuida la organización de su imagen?		
¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?		
COMUNICACIÓN		
¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?		
¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?		
¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?		
¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?		
¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?		

TRABAJO EN EQUIPO		
¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?		
¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?		
¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?		
¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?		
¿En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?		
¿Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización?		
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE		
¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?		
¿La empresa aplica las normas ambientales		
¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?		
¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?		
¿La avícola se preocupa por la contaminación ambiental?		
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD		
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?		
¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?		
¿El último año se ha ejecutado alguna acción importante que haya creado valor para el cliente?		
¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?		
¿La organización está enfocada hacia la calidad?		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
¿Es orientado de manera adecuada según sus necesidades y requerimientos		
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?		
¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?		
¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?		
¿Recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?		

ANEXO 5.b. selección de indicadores de las competencias método Delphi por rondas.

COMPETENCIAS E INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ	VN	$C=(1-VN/VT)*100$
INNOVACIÓN										
¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	1	1	2	1	1	1	1	7	2	0,71
¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?.	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿La organización cuenta con una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?	2	2	2	2	1	2	2	7	6	0,14
¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE										
¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?	1	1	1	1	1	2	2	7	2	0,71
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	1	1	1	2	1	1	2	7	2	0,71
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	2	2	2	2	2	2	1	7	6	0,14
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA										
¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Cuida el buen nombre de la organización?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Cuida la organización de su imagen?	1	2	2	2	2	2	2	7	6	0,14
¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
COMUNICACIÓN										
¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?	1	1	1	1	1	1	2	7	1	0,86
TRABAJO EN EQUIPO										
¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?	2	2	2	1	2	2	2	7	6	0,14

¿En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?	2	2	2	2	2	2	1	7	6	0,14
¿Se sienten identificados con el equipo de trabajo de la organización?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE										
¿la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?	1	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿la empresa aplica las norma ambiental	2	2	2	1	2	2	2	7	6	0,14
¿se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿la avícola se preocupa por la contaminación ambiental?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD										
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿El último año se ha ejecutado alguna acción importante que haya creado valor para el cliente?	1	1	2	2	2	2	2	7	5	0,29
¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿La organización está enfocada hacia la calidad?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
ORIENTACIÓN AL CLIENTE										
¿Es orientado de manera adecuada según sus necesidades y requerimientos	1	2	2	2	1	2	2	7	5	0,29
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86

Anexo # 6.

INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA EMPLEADOS

Estimados empleados, con la finalidad de contribuir a la ventaja competitiva de la organización solicitamos nos colabore llenando la siguiente encuesta; misma que está conformada por las competencias organizacionales identificada en el proceso Delphi, usted deberá evaluar cada una de las preguntas que se le realiza, para ello marcará la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

1. Nunca (N)
2. Casi Nunca (CN)
3. A veces (AV)
4. Casi siempre (CS)
5. Siempre (S)

COMPETENCIAS	N	CN	AV	CS	S
INNOVACIÓN					
1) ¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?					
2) ¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?					
3) ¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?					
4) ¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?					
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE					

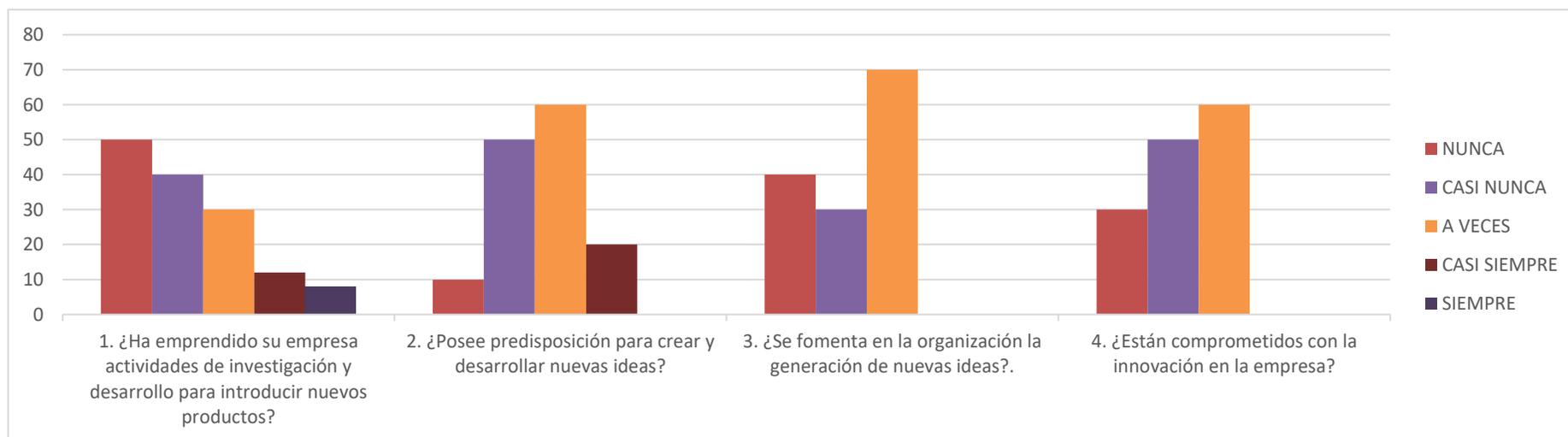
5) ¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?					
6) ¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?					
7) ¿Hace su trabajo bien a la primera vez?					
8) ¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?					
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA					
9) ¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?					
10) ¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?					
11) ¿Cuida el buen nombre de la organización?					
12) ¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?					
COMUNICACIÓN					
13) ¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?					
14) ¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?					
15) ¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?					
16) ¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?					
TRABAJO EN EQUIPO					
17) ¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?					
18) ¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?					
19) ¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?					
20) ¿Se sienten identificados con el equipo de trabajo de la organización?					
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE					
21) ¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?					
22) ¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?					
23) ¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?					
24) ¿La avícola se preocupa por la contaminación ambiental?					

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD					
25) ¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?					
26) ¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?					
27) ¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?					
28) ¿La organización está enfocada hacia la calidad?					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
29) ¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?					
30) ¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?					
31) ¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?					
32) ¿recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?					

ANEXO # 7. Resultados de la encuesta por cada competencia y sub-indicadores aplicado a los empleados de empresa genética nacional S.A. para así poder obtener una comprensión más clara de lo resultados globales para cada una de las competencias organizacionales anteriormente analizados.

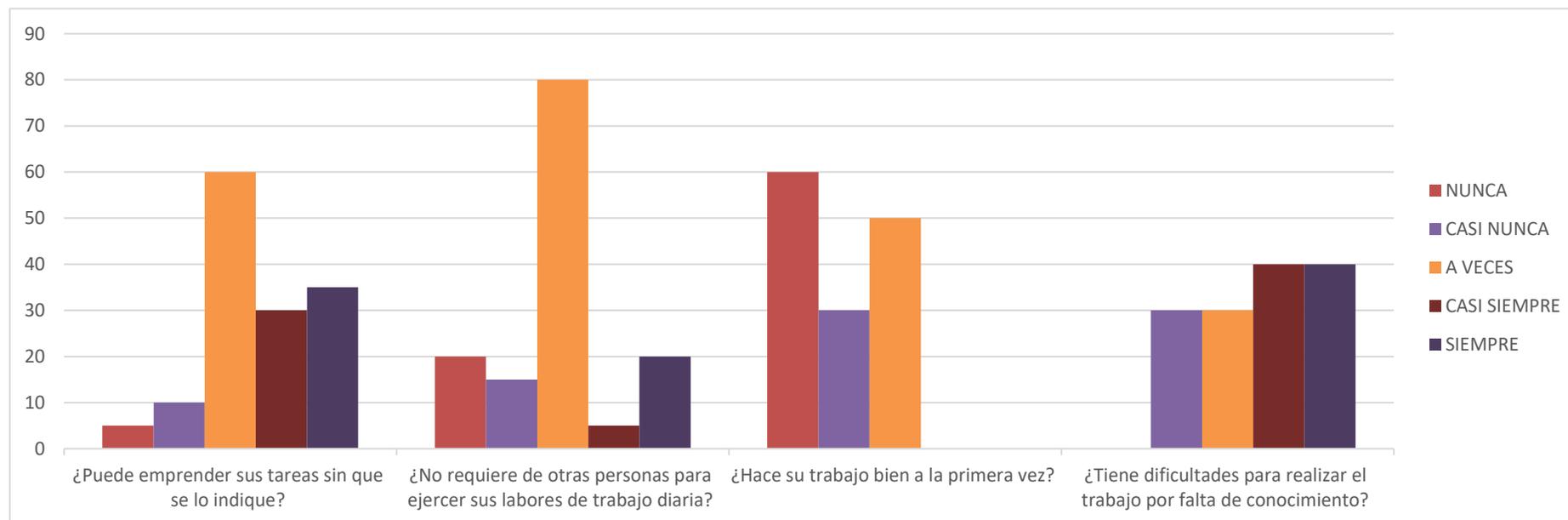
1.- COMPETENCIA INNOVACIÓN

OPCIONES	1. ¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?	2. ¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	3. ¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?.	4. ¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	50	10	40	30	36%	7%	29%	21%
CASI NUNCA	40	50	30	50	29%	36%	21%	36%
A VECES	30	60	70	60	21%	43%	50%	43%
CASI SIEMPRE	12	20	0	0	9%	14%	0%	0%
SIEMPRE	8	0	0	0	6%	0%	0%	0%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



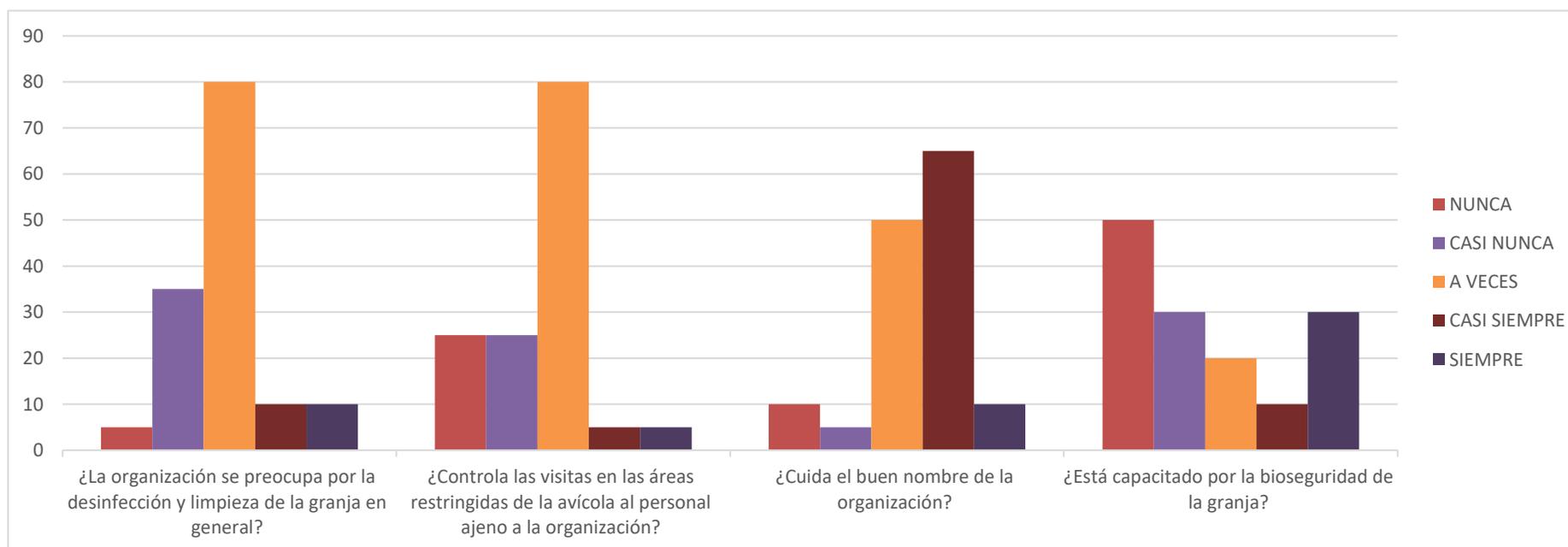
2.- FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

OPCIONES	FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE				% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
	¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?	¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?	¿Hace su trabajo bien a la primera vez?	¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?				
NUNCA	5	20	60	0	4%	14%	43%	0%
CASI NUNCA	10	15	30	30	7%	11%	21%	21%
A VECES	60	80	50	30	43%	57%	36%	21%
CASI SIEMPRE	30	5	0	40	21%	4%	0%	29%
SIEMPRE	35	20	0	40	25%	14%	0%	29%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



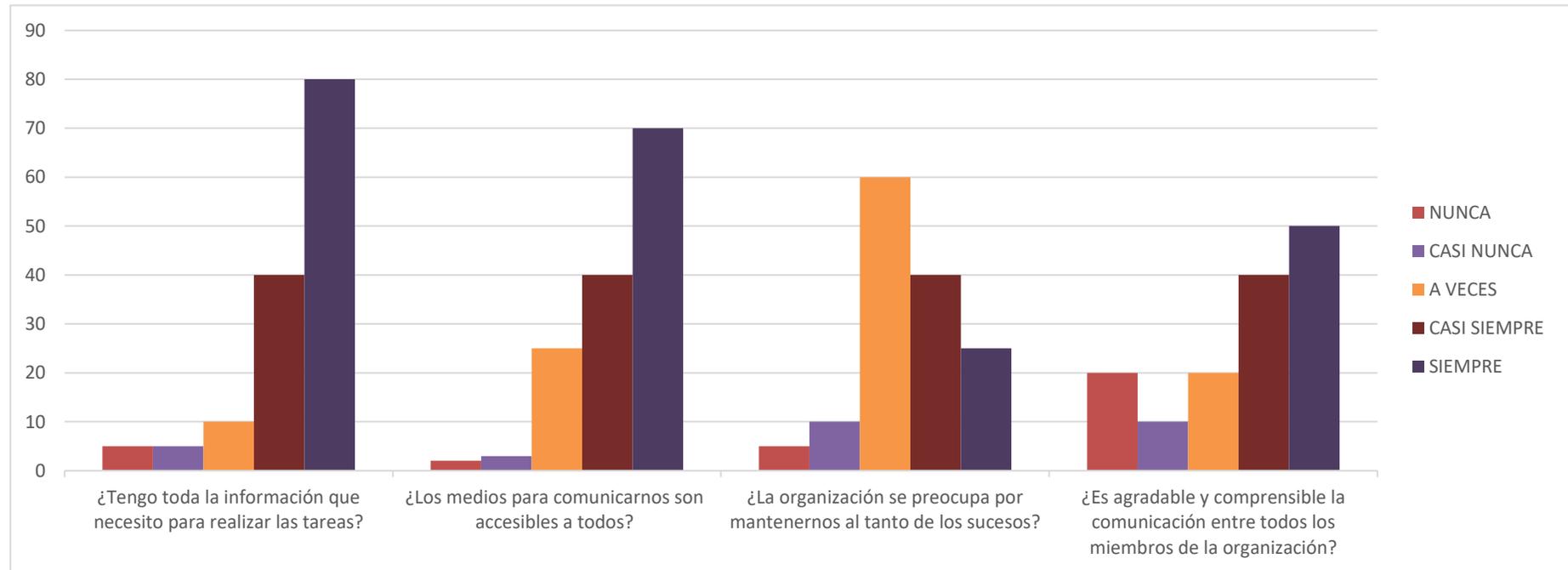
2.- BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA

OPCIONES	BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA				% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
	¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?	¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?	¿Cuida el buen nombre de la organización?	¿Está capacitado por la bioseguridad de la granja?				
NUNCA	5	25	10	50	4%	18%	7%	36%
CASI NUNCA	35	25	5	30	25%	18%	4%	21%
A VECES	80	80	50	20	57%	57%	36%	14%
CASI SIEMPRE	10	5	65	10	7%	4%	46%	7%
SIEMPRE	10	5	10	30	7%	4%	7%	21%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



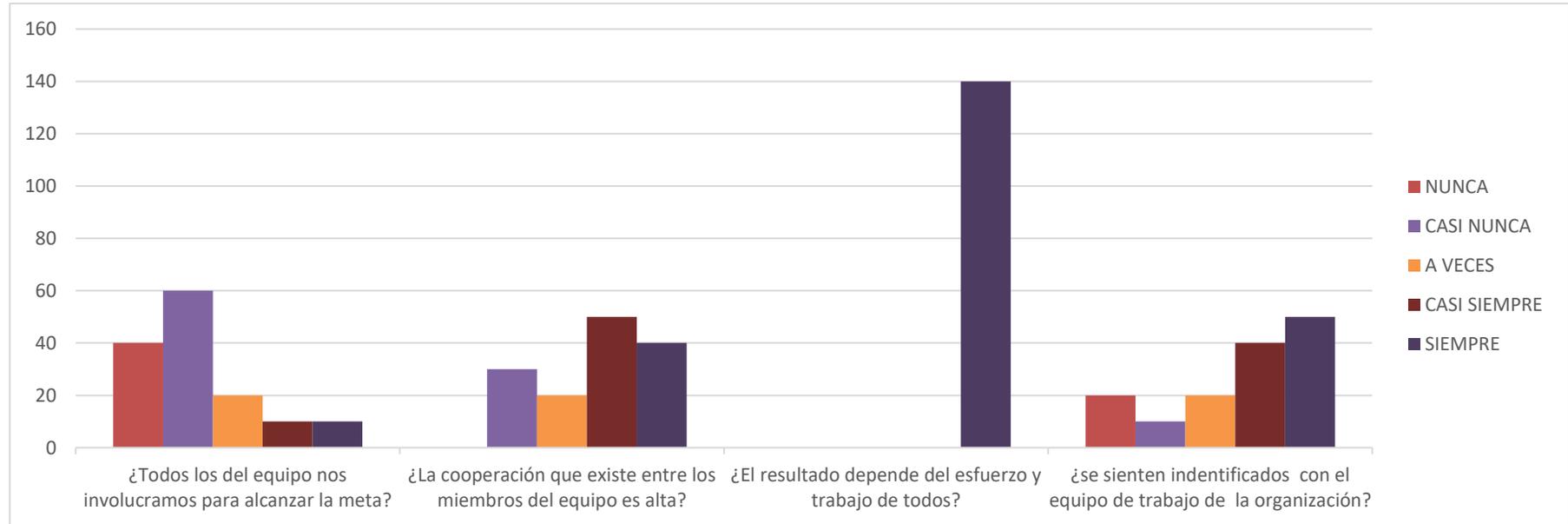
4. COMUNICACIÓN

OPCIONES	COMUNICACIÓN				% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
	¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?	¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?	¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?	¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?				
NUNCA	5	2	5	20	4%	1%	4%	14%
CASI NUNCA	5	3	10	10	4%	2%	7%	7%
A VECES	10	25	60	20	7%	18%	43%	14%
CASI SIEMPRE	40	40	40	40	29%	29%	29%	29%
SIEMPRE	80	70	25	50	57%	50%	18%	36%
TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



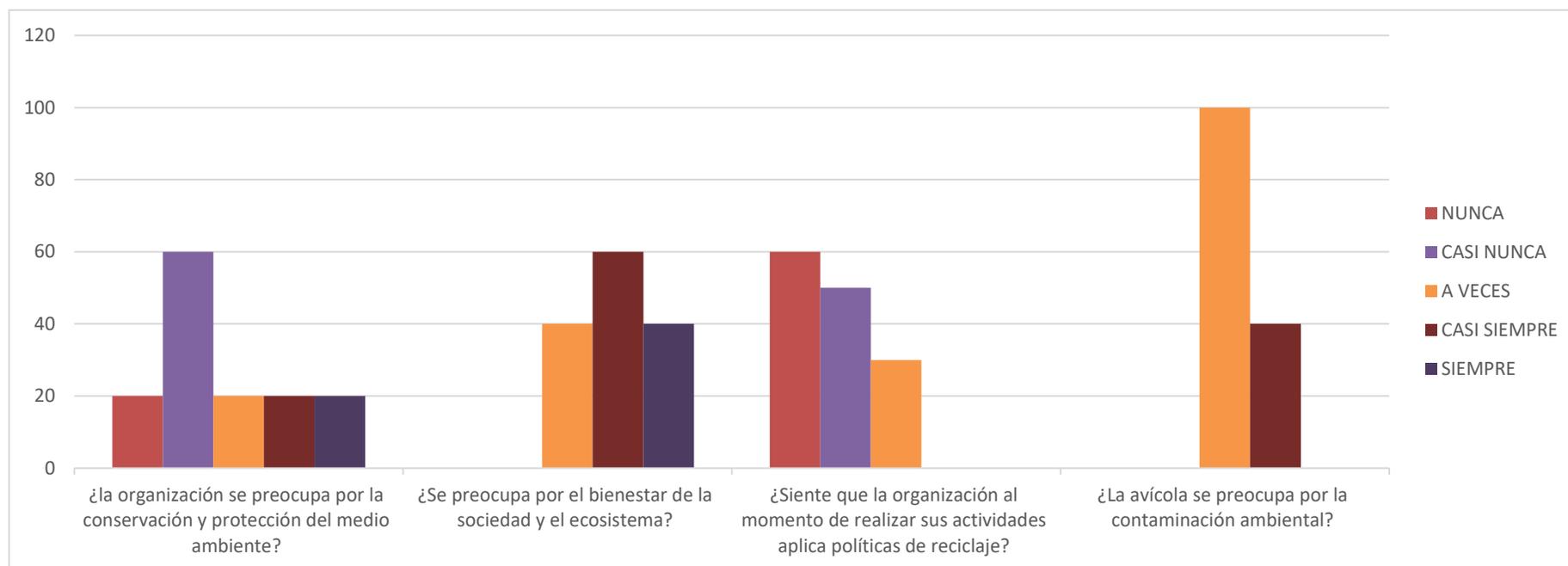
4. TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO								
OPCIONES	¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?	¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?	¿Se sienten identificados con el equipo de trabajo de la organización?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	40	0	0	20	29%	0%	0%	14%
CASI NUNCA	60	30	0	10	43%	21%	0%	7%
A VECES	20	20	0	20	14%	14%	0%	14%
CASI SIEMPRE	10	50	0	40	7%	36%	0%	29%
SIEMPRE	10	40	140	50	7%	29%	100%	36%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



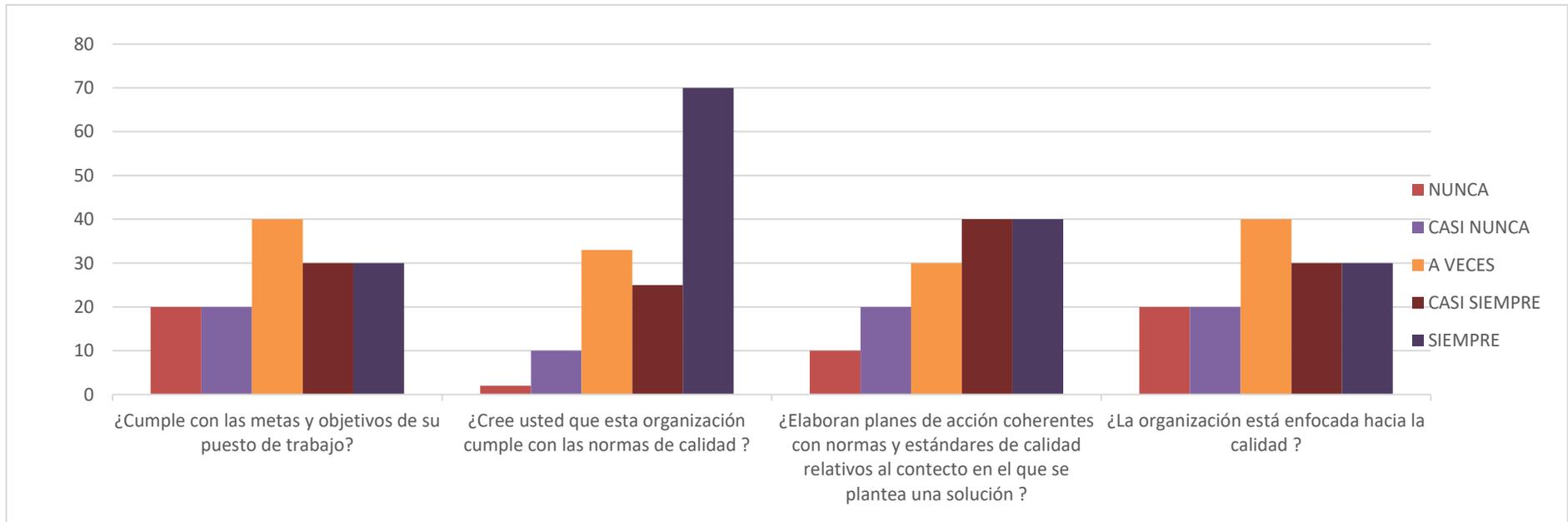
4. PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE

OPCIONES	PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE							
	¿la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?	¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?	¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?	¿La avícola se preocupa por la contaminación ambiental?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	20	0	60	0	14%	0%	43%	0%
CASI NUNCA	60	0	50	0	43%	0%	36%	0%
A VECES	20	40	30	100	14%	29%	21%	71%
CASI SIEMPRE	20	60	0	40	14%	43%	0%	29%
SIEMPRE	20	40	0	0	14%	29%	0%	0%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



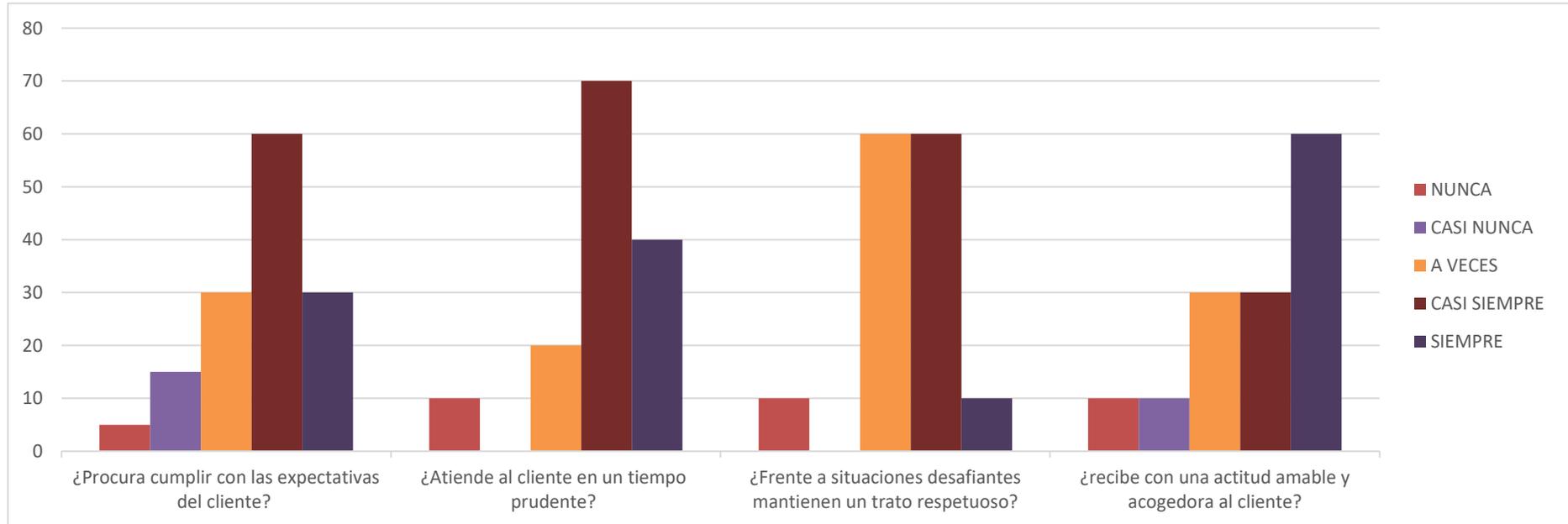
4. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

OPCIONES	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD							% PREGUNTA 4
	¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?	¿Elaboran planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?	¿La organización está enfocada hacia la calidad?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	
NUNCA	20	2	10	20	14%	1%	7%	14%
CASI NUNCA	20	10	20	20	14%	7%	14%	14%
A VECES	40	33	30	40	29%	24%	21%	29%
CASI SIEMPRE	30	25	40	30	21%	18%	29%	21%
SIEMPRE	30	70	40	30	21%	50%	29%	21%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?	¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?	¿Recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	5	10	10	10	4%	7%	7%	7%
CASI NUNCA	15	0	0	10	11%	0%	0%	7%
A VECES	30	20	60	30	21%	14%	43%	21%
CASI SIEMPRE	60	70	60	30	43%	50%	43%	21%
SIEMPRE	30	40	10	60	21%	29%	7%	43%
TOTAL	140	140	140	140	100%	100%	100%	100%



Anexo 7

Foto 1: Entrevista a la Gerente de genética nacional S.A.



Foto 2: Miembro del panel de experto

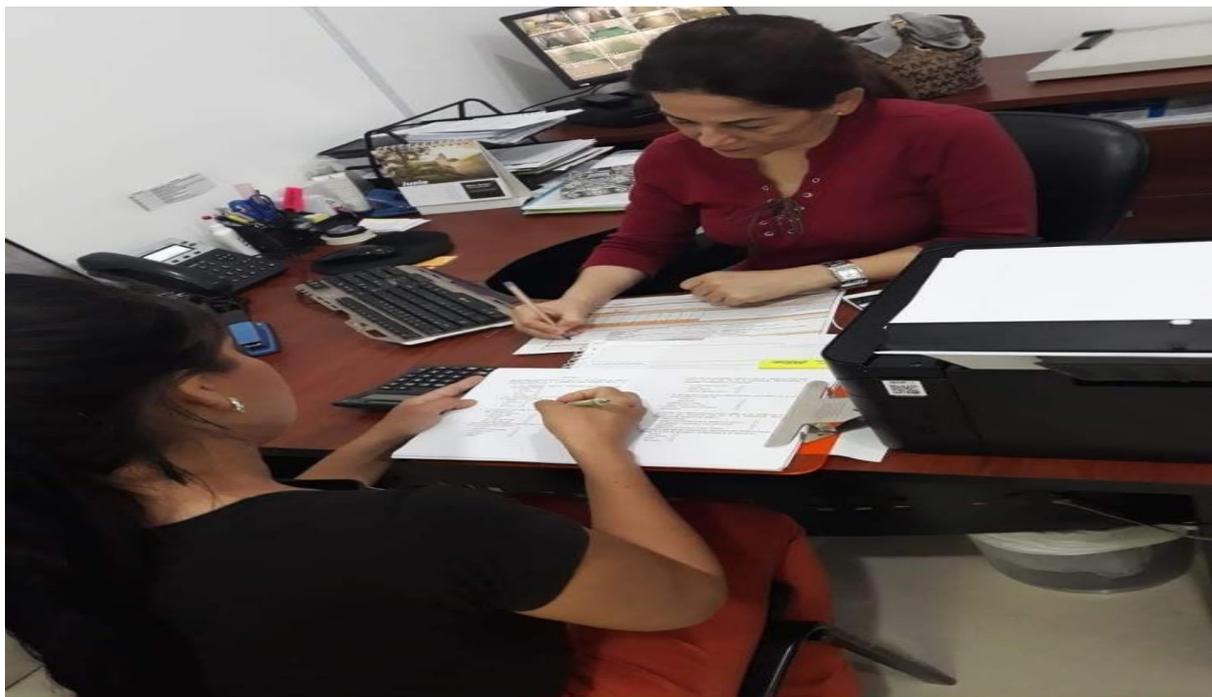


Foto 3: Miembro del panel de experto



Foto 4: Encuesta a empleados de genética nacional S.A

ANEXO 8

REPÚBLICA DEL ECUADOR



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABI MANUEL FELIX LOPEZ



Centro de
 IDIOMAS

Cajalota, 21 de noviembre de 2019

CERTIFICACIÓN

Dr. Ernesto Negrin Sosa
 DIRECTOR (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Certifico la revisión del abstract cuyo tema es **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A. DEL CANTÓN MONTECRISTI** que ha sido propuesto, desarrollado y planteado por las estudiantes: **JESSENIA BETZABETH PÁRRAGA VERGARA** y **DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO**.

ABSTRACT

The present investigation was based on determining the organizational competencies of the national genetic company SA, located in Montecristi city, for this the three-phase programming was carried out, where the company was characterized to know the current situation, an interview was conducted where it was possible to know if the poultry knows about the organizational competencies in such a way a characterization sheet was applied in order to improve its corporate social responsibility, in this way a bibliographic review of those competencies suitable for this type of company was carried out, to the selection of experts needed an evaluation tool for the identification of the suitable experts for this study with which it allowed the validation of the results, in this way we worked with the Delphi methodology to determine them, thus being: Innovation, Training Learning Permanent, Biosecurity of the avian farm wave, Communication, integrated teamwork, Perseverance of the Environment, quality orientation, Customer orientation, once these skills were obtained, the application of the surveys to 140 employees was continued, to bequeath to an optimal response they were assigned a series of sub-indicators, in turn the database was developed with the respective answers for the determination of the descriptive statistics in Excel, which allowed to know the development degree that each competition obtained. Finally, an action plan was proposed that was based on an Ishikawa cause-effect diagram with the competencies that obtained a low level of development.

KEYWORDS

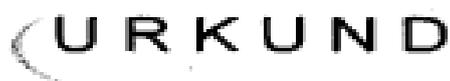
Determine, organization, skills, poultry, action plan.

REVISADO POR


 Lic. Guillermo Intriago Cedeño, Mgs.
 COORDINADOR (E) CENTRO DE IDIOMAS

CA-00152-019

ANEXO 9



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ULTIMA NOVIEMBRE 28.docx (D59862954)
 Submitted: 28/11/2019 22:04:00
 Submitted By: dallanap96@hotmail.com
 Significance: 1 %

Sources included in the report:

WILSON PELTROCHE ADRIANZEN.docx (D36178868)
 1A_Gutarra_Damas_Robinson_Hermes_Maestria_2018.docx.doc (D38884237)
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322015000700005&lng=en&nrm=iso&tlng=enEspinoza,
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200419&lng=es&nrm=isoHuman
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3094/00004193.pdf?sequence=1&isAllowed=yypresa>
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772498.pdf>
<https://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>

Instances where selected sources appear:

10

CERTIFICO

 28-11-19

SECRETARIA TRIBUNAL 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A. DEL CANTÓN MONTECRISTI

AUTORES: JESSENIA BETZABETH PÁRRAGA VERGARA DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO

TUTOR: ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Dra.C

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO y JESSENIA BEZABETH PARRAGA VERGARA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

..... DALLANA L. VÉLEZ GANCHOZO
JESSENIA B. PÁRRAGA VERGARA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. COLUMBA BRAVO MACÍAS Dra.C. certifica haber tutelado el trabajo de titulación DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA GENÉTICA NACIONAL S.A. DEL CANTÓN MONTECRISTI que ha sido desarrollada por DALLANA LILIBETH VÉLEZ GANCHOZO y JESSENIA BEZABETH PARRAGA VERGARA, , previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

