



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A 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 AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN
SANTA ANA DE MANABÍ**

AUTORES:

**GEMA MARÍA BASURTO MOREIRA
WALTER FABIÁN ZAMBRANO MENÉNDEZ**

TUTORA:

PHD. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG.

CALCETA, FEBRERO 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **Gema María Basurto Moreira**, con cédula de ciudadanía **131581823-5** declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Determinación de las competencias organizacionales en la Avícola Macías del cantón Santa Ana de Manabí** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, como fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 de Código Orgánica de la Economía Social de los conocimientos, Creatividad e Innovación.



.....
GEMA M. BASURTO MORERIRA

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **Walter Fabián Zambrano Menéndez**, con cédula de ciudadanía **172043982-5** declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Determinación de las competencias organizacionales en la Avícola Macías del cantón Santa Ana de Manabí** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, como fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 de Código Orgánica de la Economía Social de los conocimientos, Creatividad e Innovación.

Walter Zambrano

.....
WALTER F. ZAMBRANO MENEDEZ

CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, certifica haber tutelado el proyecto **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por **GEMA MARÍA BASURTO MOREIRA Y WALTER FABIÁN ZAMBRANO MENÉNDEZ**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria. De acuerdo con el **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**COLUMBA
CONSUELO
BRAVO
MACIAS**

.....
ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **GEMA MARÍA BASURTO MOREIRA Y WALTER FABIÁN ZAMBRANO MENÉNDEZ**, previa la obtención del título de Ingeniero 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 Manual Félix López.



.....
ING IVAN ZAMBRANO ARIAS
MIEMBRO



.....
ING. EVELYN MIRANDA CUSME
MIEMBRO

DEBORAH VALERIE
MONTESDEOCA
ARTEAGA

Firmado digitalmente por DEBORAH VALERIE
MONTESDEOCA ARTEAGA
Nombre de reconocimiento (DN): cn=DEBORAH
VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA,
serialNumber=011220093532, ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION, p=SECURITY
DATA S.A. 2, c=EC

.....
LIC. DEBORAH MONTESDEOCA ARTEAGA
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarnos a lo largo de este caminar y permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas con éxito.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día.

A través de este trabajo queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a las autoridades, docentes y personal administrativo quienes con su labor diaria hacen posible la superación personal de sus estudiantes mediante la formación y el conocimiento impartido.

A la Ing. Columba Consuelo Bravo Macías, por habernos brindado las orientaciones necesarias para el éxito de esta investigación.

Los autores

DEDICATÓRIA

Dedicamos nuestro trabajo de titulación en primer lugar a Dios por permitir cumplir esta meta manteniéndonos con salud, a todas las personas que nos han apoyado a nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio todos estos años gracias a ustedes hemos podido llegar a cumplir esta gran meta en nuestras vidas y convertirnos en lo que somos, en especial a aquellos que nos abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

Los autores

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
DERECHOS DE AUTORÍA	iii
CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ORGANIZACIÓN.....	6
2.1.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	8
2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	11
2.2.1. MODELO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	12
2.2.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	15
2.2.2.1. INNOVACIÓN.....	16
2.2.2.2. COMUNICACIÓN.....	17
2.2.2.3. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.....	18
2.2.2.4. ATENCIÓN AL CLIENTE	19
2.2.2.5. TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO	19
2.2.2.6. BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA.....	20
2.2.2.7. PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE	20
2.2.3. DIMENSIONES DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	21
2.2.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	22
2.3. VENTAJA COMPETITIVA.....	23
2.3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	25
2.3.1. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO	26

2.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
2.3.3. RECLUTAMIENTO.....	28
2.3.4. SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	29
2.3.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN	30
2.3.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	30
2.4. AVÍCOLA.....	31
2.4.1. IMPORTANCIA DE LAS AVÍCOLAS	31
2.4.2. SECTOR AVÍCOLA EN EL ECUADOR	33
2.4.3. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN MANABÍ	35
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	37
3.1. UBICACIÓN.....	37
3.2. DURACIÓN	37
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	38
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	38
3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	38
3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO	39
3.4.3. MÉTODO DELPHI CON EL INDICADOR KENDAL	39
3.5. TÉCNICAS	39
3.5.1. ENTREVISTA.....	40
3.5.2. ENCUESTA.....	40
3.5.3. DIAGRAMA ISHIKAWA.....	40
3.6. HERRAMIENTAS.....	41
3.6.1. CUESTIONARIO	41
3.6.2. GUÍA DE ENTREVISTA.....	41
3.6.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN	41
3.6.4. 5W+1H	42
3.7. POBLACIÓN.....	42
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
4.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA.....	45
4.2. FASE II: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS.....	65
4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS	65
4.2.2. SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LOS EXPERTOS ..	68
4.2.3. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ADAPTADA A LA HERRAMIENTA DE PÁRRAGA Y VÉLEZ (2019).	70
4.2.4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	71
4.2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA	71
4.3. FASE III: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA CONTRIBUIR A LA VENTAJA COMPETITIVA.....	83

4.3.1.	REALIZACIÓN DEL DIAGRAMA ISHIKAWA.....	83
4.3.2.	PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA AL ENCARGADO DE ACCIONES DE MEJORA 5W+1H PARA LA AVÍCOLA MACÍAS	85
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1.	CONCLUSIONES.....	90
5.2.	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS.....	101
	ANEXO 1. ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DE LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ.....	102
	ANEXO 2. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE MIPYMES AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.....	107
	ANEXO 3. FICHA DE PERFIL DEL EXPERTO	110
	ANEXO 4. LISTA DE COMPETENCIAS	111
	ANEXO 5. RONDA UNO: INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	115
	ANEXO 6. INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA LOS EMPLEADOS	122
	ANEXO 7. RESULTADO DE LA ENCUESTA POR CADA COMPETENCIA CON SUS INDICADORES APLICADOS A LOS TRABAJADORES DE LA AVÍCOLA MACÍAS.....	124

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2. 1. Niveles Jerárquicos.....	9
Tabla 2. 2. Principios de la Organización	10
Tabla 2. 3. Ficha de Evaluación de Competencias.....	14
Tabla 4. 1. Análisis de la ficha de caracterización: años de servicio	52
Tabla 4. 2. Análisis de la Ficha de Caracterización: puestos de trabajo	53
Tabla 4. 3. Análisis de la Ficha de Caracterización: análisis estratégico	54
Tabla 4. 4. Análisis de la Ficha de Caracterización: cartera de productos	55
Tabla 4. 5. Análisis de la Ficha de Caracterización: jerarquía organizacional	56
Tabla 4. 6. Análisis de la Ficha de Caracterización: cantidad de trabajadores	57
Tabla 4. 7. Análisis de la Ficha de Caracterización: rango de edad	58
Tabla 4. 8. Análisis de la Ficha de Caracterización: años en la organización	59
Tabla 4. 9. Análisis de la Ficha de Caracterización: nivel académico	60
Tabla 4. 10. Análisis de la Ficha de Caracterización: zona.....	61
Tabla 4. 11. Análisis de la Ficha de Caracterización: gerente	62
Tabla 4. 12. Análisis de la Ficha de Caracterización: género	63
Tabla 4. 13. Análisis de la Ficha de Caracterización: años de experiencia del gerente.....	64
Tabla 4. 14. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos	65
Tabla 4. 15. Coeficiente de conocimiento (Kc)	66
Tabla 4. 16. Patrón estándar para calcular (Ka)	66
Tabla 4. 17. Coeficiente de argumentación	67
Tabla 4. 18. Coeficiente de competencia	67
Tabla 4. 19. Competencias organizacionales.....	68
Tabla 4. 20. Competencias seleccionadas	69
Tabla 4. 21. Resultado global de la competencia organizacional: Innovación.....	72
Tabla 4. 22. Resultado global de la competencia organizacional: Formación y Aprendizaje Permanente	73
Tabla 4. 23. Resultado global de la competencia organizacional: Bioseguridad en las Granjas Avícolas.....	74
Tabla 4. 24. Resultado global de la competencia organizacional: Comunicación	75
Tabla 4. 25. Resultado global de la competencia organizacional: Trabajo Integrado en Equipo	76
Tabla 4. 26. Resultado global de la competencia organizacional: Preservación del Medio Ambiente.....	77
Tabla 4. 27. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación a la Calidad	78
Tabla 4. 28. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación al Cliente.....	79
Tabla 4. 29. Resultado global de la competencia organizacional: Liderazgo	80
Tabla 4. 30. Resultado global de la competencia organizacional: Ética.....	81
Tabla 4. 31. Resultado global de la competencia organizacional: Compromiso	82
Tabla 4. 32. Plan de Acción para la Avícola Macías	86

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo Conductor del Marco Teórico	6
Figura 2. 2. Modelo Iceberg.....	12
Figura 3. 1. Ubicación de la Avícola Macías del cantón Santa Ana.....	37
Figura 4. 1. Análisis de la Ficha de Caracterización: años de servicio	52
Figura 4. 2. Análisis de la Ficha de Caracterización: puesto de trabajo	53
Figura 4. 3. Análisis de la Ficha de Caracterización: análisis estratégico	54
Figura 4. 4. Análisis de la Ficha de Caracterización: cartera de productos	55
Figura 4. 5. Análisis de la Ficha de Caracterización: jerarquía organizacional.....	56
Figura 4. 6. Análisis de la Ficha de Caracterización: cantidad de trabajadores.....	57
Figura 4. 7. Análisis de la Ficha de Caracterización: rango de edad	58
Figura 4. 8. Análisis de la Ficha de Caracterización: años en la organización	59
Figura 4. 9. Análisis de la Ficha de Caracterización: nivel académico	60
Figura 4. 10. Análisis de la Ficha de Caracterización: zona	61
Figura 4. 11. Análisis de la Ficha de Caracterización: gerente.....	62
Figura 4. 12. Análisis de la Ficha de Caracterización: género	63
Figura 4. 13. Análisis de la Ficha de Caracterización: años de experiencia del gerente	64
Figura 4. 14. Resultado global de la competencia organizacional: Innovación	72
Figura 4. 15. Resultado global de la competencia organizacional: Formación y Aprendizaje Permanente	73
Figura 4. 16. Resultado global de la competencia organizacional: Bioseguridad de las granjas	74
Figura 4. 17. Resultado global de la competencia organizacional: Comunicación	75
Figura 4. 18. Resultado global de la competencia organizacional: Trabajo Integrado en Equipo	76
Figura 4. 19. Resultado global de la competencia organizacional: Preservación del Medio Ambiente	77
Figura 4. 20. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación a la Calidad	78
Figura 4. 21. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación al cliente	79
Figura 4. 22. Resultado global de la competencia organizacional: Liderazgo	80
Figura 4. 23. Resultado global de la competencia organizacional: Ética	81
Figura 4. 24. Resultado global de la competencia organizacional: Compromiso	82
Figura 4. 25. Deficiencia de las competencias organizacionales en la Avícola Macías: diagrama Ishikawa	84

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva en la Avícola Macías del cantón Santa Ana de la provincia de Manabí, se realizó por motivo de que el sector agroproductivo ha presentado crecimientos considerables, donde se crean necesidades por mejorar estratégicamente su organización, por lo tanto, la implementación de esta, sirvió para realizar una propuesta de plan de acción, en donde se caracterizó es estado actual de la avícola, logrando definir las competencias organizacionales con la selección de expertos que contribuyeron a la elección de las más competentes, fundamentándose en los factores legales, económicos, sociales y ambientales; para caracterizar el estado actual de la avícola Macías, se realizó una entrevista al encargado del departamento de Talento Humano, quien proporcionó información importante para la investigación, luego se definió las competencias organizacionales, donde según expertos las más importantes a estudiar fueron: innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad en las granjas avícolas, comunicación, trabajo integrado en equipo, preservación del medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, liderazgo, ética y compromiso; a través de la encuesta se determinó que siete de las competencias tuvieron falencias, por tal motivo se realizó un diagrama Ishikawa con las principales causas que afectan a la avícola y de esta manera se propuso el plan de acción para ser implementado en la empresa, con la finalidad de tener resultados positivos con la optimización de recursos en las competencias para el bienestar de los empleados y los clientes.

PALABRAS CLAVES

Determinar, organización, talento humano, competencias, avícola, plan de acción.

ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the organizational competencies for the contribution of competitive advantage in Macías Poultry, Santa Ana canton of Manabí province, it was carried out because the agroproductive sector has presented a considerable growth, where needs are created for strategically improving its organization, therefore, its implementation served to make a proposal for an action plan, which characterized the current state of the poultry, managing to define the organizational competencies with the selection of experts who contributed to the election of the most competent, based on legal, economic, social and environmental factors; to characterize the current state of the Macías poultry farm, an interview was conducted with the person in charge of the Human Talent department, who provided important information for the investigation, then the organizational competencies were defined, where according to experts the most important to study were: innovation, training and lifelong learning, biosecurity in poultry farms, communication, integrated teamwork, preservation of the environment, quality orientation, customer orientation, leadership, ethics and commitment; through the survey it was determined that seven of the competencies had flaws, for this reason an Ishikawa diagram was made with the main causes that affect the poultry industry and in this way the action plan was proposed to be implemented in the company, with the purpose of having positive results with the optimization of resources in the competencies for employees and customers well-being.

KEY WORDS

Determine, organization, human talent, skills, poultry, action plan.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector agroproductivo en la actualidad ha presentado un crecimiento considerable debido a las necesidades que ha demostrado el hombre, bajo las exigencias de las nuevas generaciones, las empresas han sido actores principales en dichos cambios ya que utilizan como estrategias nuevas tecnologías y sistemas de gestión que les permita crecer de manera organizada y controlada, así también se crean las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMES) con la intención de fortalecer el sector agroproductivo, ayudando de esta manera su crecimiento, basándose en la evolución de los mismos y es por esta razón que López y Moreira (2015) afirman que en “los últimos 30 años han sido testigos de un cambio sin precedentes en todos los componentes de la agricultura mundial, como resultado del proceso de globalización, de aumento en la demanda de los consumidores, de la aparición de nuevas tecnologías y de la necesidad de conservar la tierra, el agua y la biodiversidad”. En consecuencia, la agricultura de finales del siglo XX comenzó a ser vista como un sistema completo que supero el concepto tradicional centrado en la producción.

El desarrollo de la economía ecuatoriana en el sector agroproductivo ha sido históricamente determinante, en los últimos años ha experimentado variaciones positivas y ha tenido un incremento significativo para el país por esta razón el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2016) señala que “la capacidad productiva agropecuaria del Ecuador por su condición biofísica, es privilegiada. Su potencial para aprovechar el suelo en actividades productivas como agrícolas, agroforestales y pecuarias y es muy alto, al 79% de su territorio tiene vocación agropecuaria que no ha sido suficientemente aprovechada, ni apropiadamente considerada en las políticas públicas tradicionales”.

Actualmente las organizaciones enfrentan cambios constantes que crean necesidades de mejorar su estructura organizacional de manera interna y

externa, implementando estrategias que contribuyan al crecimiento del talento humano, Valencia (2018) hace énfasis que “con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de talento humano; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones, como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico”.

Las organizaciones agroproductivas del Ecuador muestran un bajo nivel de gestión empresarial en dirección a las estrategias que ayuden a emplear a trabajadores que cumplan con los objetivos planteados, Ávila (2017) menciona que en este tipo de empresas se “observa la ausencia de herramientas que permitan medir el grado de desarrollo de las competencias y analizar la situación de las competencias organizacionales, por proceso o por nivel ocupacional”.

Por el aumento de empresas agroproductivas en la provincia de Manabí existe una deficiencia en la adquisición de talento humano competente que aporten al crecimiento y respondan al nivel de exigencia que demandan los mercados considerándose un verdadero desafío para este tipo de organizaciones, especialmente a las pequeñas y medianas empresas donde el proceso de reclutar personal es más complejo, ya que existen muchas personas que no cuentan con la experiencia y el conocimiento adecuada para las actividades ejecutadas en las organizaciones.

En el cantón Santa Ana se encuentra ubicada la Avícola Macías, dedicada a la cría y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas; donde se evidencia la inexistencia de una gestión de talento humano con base en el reclutamiento, por lo tanto carece de una correcta distribución de las actividades de los trabajadores correspondientes al tipo de competencia que requiere la empresa, lo que demuestra un desempeño ineficiente en sus labores diarias porque realizan acciones equívocas a su desarrollo profesional, trayendo consigo algunas desventajas o aspectos negativos, esto se refleja en la desmotivación del personal, mal manejo de tiempos y poco aprovechamiento del talento humano de la avícola.

Ante esta problemática se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir a la ventaja competitiva de la Avícola Macías del cantón Santa Ana?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se sustenta en el marco legal de la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 dentro de las normas en el objetivo nueve se menciona que es importante. “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SEMPLADES], 2017), razón por la cual para mejorar la calidad de vida es esencial poner en práctica aspectos que generen productividad teniendo un trabajo digno donde se genera aportaciones dentro de las organizaciones.

Según Trujillo (2013) las competencias organizacionales “son aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Por lo tanto, se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie”. Es por tal motivo que se pretende determinar la competencia organizacional, en la que se evaluarán las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Económicamente, la determinación de las competencias organizacionales en la Avícola Macías ayudará a contribuir con la ventaja competitiva, adquiriendo resultados seguros y confiables en un menor tiempo, llegando a ser una organización con mayor eficiencia y evitando gastos innecesarios, con ello se logra la minimización de costos y maximizar la rentabilidad de la empresa. Es necesario mencionar que al determinar las competencias organizacionales los empleados se sentirán motivados y comprometidos con sus actividades y a su

vez permitir que la empresa sea más productiva. “Autores como Alles (2013), Gallart & Jacinto (1995), Zarifian (2001), Mc Clelland (1989) estiman que la gestión del talento humano a través de la gestión por competencias, puede mejorar la productividad, en el desempeño individual, grupal y organizacional” (como se citó en Moreira y Murillo, 2019).

En el ámbito social, la variable de la gestión del talento humano de las organizaciones pretende llevar un control de las capacidades humanas que se adquiere en la vida, persiguiendo la satisfacción de los objetivos organizacionales basándose en lo que mencionan Batista y Estupiñán (2018) “cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; el tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismo”.

De manera práctica, es importante dar a conocer la situación del talento humano en las avícolas; es significativo para evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada empleado en la empresa para incrementar su productividad, razón por la cual se va a identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear políticas de talento humano que ofrezca oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando así las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la eficiencia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva en la Avícola Macías del cantón Santa Ana.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el estado actual de la Avícola Macías del cantón Santa Ana.
- Definir las competencias organizacionales de la Avícola Macías del cantón Santa Ana.
- Proponer un plan de acción para la contribución a la ventaja competitiva de la Avícola Macías del cantón Santa Ana.

1.4. IDEA A DEFENDER

La determinación de las competencias organizacionales contribuirá a la ventaja competitiva en la Avícola Macías del cantón Santa Ana de Manabí.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la información bibliográfica que respaldará la investigación de forma científica obtenida en revistas, artículos, libros, entre otros, en la siguiente Figura 2.1 se muestra de forma resumida las temáticas principales del marco teórico.



Figura 2. 1. Hilo Conductor del Marco Teórico
Fuente: Los Autores

2.1. ORGANIZACIÓN

La organización ha tenido un surgimiento histórico según Porras (2016) “es considerada un paradigma humano y de la sociedad, la empresa ha emergido como una muestra de la modernidad, ya que en la literatura el tema sobre la denominación “empresa” empieza a discurrir en la denominada sociedad moderna, especialmente desde finales del siglo XIX, lo que confirma la pertinente consideración acerca de que mientras toda la empresa es una organización, no toda organización es una empresa”. Por lo antes mencionado la organización es

aquel establecimiento y agrupación en donde se desarrollan actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la estructura de la empresa.

Al mismo tiempo González (2015) define que la “organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social” por consiguiente Bastidas (2018) hace énfasis en que “es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía” con la finalidad de cumplir los objetivos comunes de un grupo de persona; la organización es de mucha importancia en los procesos de una administración, en ella se plantean procesos, en lo que se establecen las responsabilidades y funciones del trabajo para alcanzar las metas.

Por lo antes mencionado Buñay (2016) agrega que “la organización permite a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades ya sean éstas: económicas, intelectuales, emocionales y más”. Es necesario recalcar que la organización es un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleja la orientación de los integrantes hacia un mismo objetivo, así como lo expresa ese mismo autor con una administración excelente “se evidencia la importancia de una gerencia efectiva y eficaz, responsable de dirigir a la organización en la consecución del desarrollo de sus actividades”. Además, López (2017) menciona que las organizaciones pueden estar divididas en los siguientes niveles:

- **“Nivel institucional:** es el nivel más alto dentro de una empresa, denominada también como nivel estratégico ya que es desde aquí donde se toman las decisiones y establecen los objetivos corporativos y la estrategia, a través de la cual se pretende lograr su consecución”.
- **“Nivel intermedio:** considerado también como el nivel táctico, gerencial o mediador, engloba las divisiones y departamentos de una organización.

Se sitúa entre el nivel institucional y el nivel operacional, ejerciendo una labor de articulación entre ambos”.

- **“Nivel Operacional:** conocido como nivel técnico, alude a las áreas internas e inferiores de la empresa. Hace referencia al nivel de la organización en el cual se realizan las tareas y operaciones, y las actividades diarias de la empresa”.

Con lo expuesto por los autores una organización está compuesta por personas naturales y administrativas que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, inclinados a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de las personas dependiendo los gustos y preferencias, y así lograr el propósito distintivo de su misión. Es por esa razón que se debe dar a conocer los principios que rigen dentro de la organización.

2.1.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Analizando las anteriores definiciones se obtienen principios básicos que hacen que la organización tenga una estructura adecuada, con una agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, planteándose metas que sean claros para el medio ambiente interno, con la finalidad que los trabajadores tengan claro cuáles son sus principales actividades a ejecutar y los responsables por el resultado obtenido, es por ello que Bastidas (2018) en su investigación enlista los siguientes principios:

- **Departamentalización:** “es parte de la estructura formal de una organización, la cual está compuesta por departamentos y puestos administrativos, agrupadas en unidades definidas con objetivos comunes”.
- **Jerarquización:** “se refiere a los niveles que se puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa, seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte”.

La estructura de una organización para Benjamín (citado por Bastidas, 2018) determina que “ puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas a mayor contacto con el público con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será”. De tal manera se presenta en la Tabla 2.1. los niveles jerárquicos de una organización.

Tabla 2. 1. Niveles Jerárquicos

	Sector público	Sector privado
Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel.	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio.	Dirección	Dirección
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	Departamento	Departamento

Fuente: Bastidas (2018)

Nota: Elaborado por los autores

Relacionado los niveles jerárquicos por Benjamín (en la investigación de Bastidas, 2018), “se menciona que el nivel alto estaría constituido por los dueños o accionistas, el nivel medio por la parte operativa y el nivel de soporte sería la parte administrativa y servicio constituyéndose estos niveles importantes para una organización” con lo antes expuesto se muestra en la Tabla 2.2. los principios de la organización.

Tabla 2. 2. Principios de la Organización

Línea de mando	Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.
Unidad de mando	Se refiere cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados lo que facilitará que ese trabajador tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus funciones.
Distribución de trabajo	Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en la cual se involucran varias personas de la organización, esto les permitirá convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que la tarea la resuelva en el menor tiempo.
Tamaño de control	Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización.
Autoridad	Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión. La autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.
Responsabilidad	Implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

Fuente: Bastidas (2018)

Nota: Elaborado por los autores

De este modo los principios de la organización han formado parte un elemento fundamental para el crecimiento de los trabajadores llevando un control de sus actividades diarias, con el fin de formular “estrategias derivadas de factores internos como los acuerdos entre grupos de trabajo, individuos y los objetivos de la propia organización, así como factores externos como el medio ambiente cultural, político y económico” (Alpuche y Bernal, 2015). Por tal motivo se debe identificar las competencias organizacionales que tienen los individuos para el conocimiento de sus funciones incluyendo la motivación los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el auto concepto, los conocimientos y destrezas manuales, las destrezas mentales o cognitivas de los trabajadores.

2.2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para Cadalzo, Becerra, Albojaire y López (2016) “la competencia organizacional, es el 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 casualmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional”.

De acuerdo con Lorenzo, Marsán y Sánchez (2016) en la actualidad, “el centro rector, el principal activo, la fuerza que sostiene a las organizaciones radica en las competencias de las personas que la integran, y su gestión se encuentra íntimamente ligada a la supervivencia de estas”. Con base en lo indicado por Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016) “la introducción del concepto de competencias tuvo un impacto significativo en la gestión empresarial, tanto en la teoría como en la práctica, tiene características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva”.

De igual manera Cuenca (citado por Soto et al., 2016) identifica que la competencia organizacional “constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; es decir, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a personas y organizaciones”.

Como se ha dicho las competencias organizacionales dan paso a los procesos de aquellas capacidades específicas del talento humano de la empresa para que desarrollen actividades correspondientes al cargo encomendado por los dirigentes o líderes, a su vez se pretende que los trabajadores asuman responsabilidades que aporten significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización.

2.2.1. MODELO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

En efecto, Alles (2016) indica que “los modelos de competencia es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen un propósito alinearlas en los objetivos organizacionales o empresariales”.

Modelo del Iceberg: “gráficamente dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad” (Alles, 2016). Es por esta razón que se muestra la Figura 2.2. del modelo iceberg.

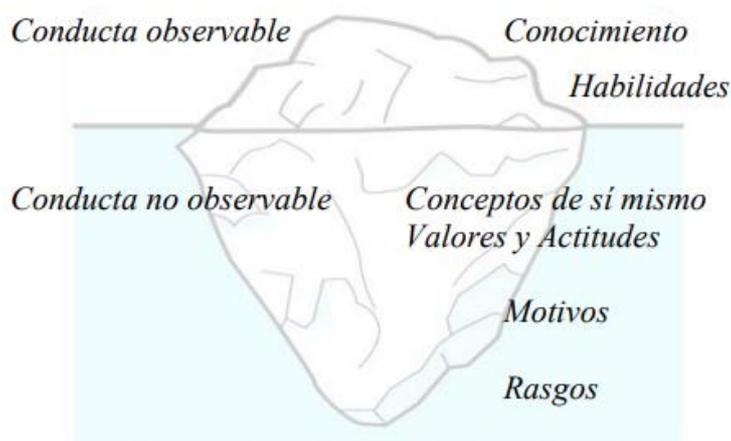


Figura 2. 2. Modelo Iceberg
Fuente: Alles (2016)

Por su parte Hubbard (2017) revela que “las organizaciones seleccionan con base en conocimientos y habilidades, asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias con ello se expone la clasificación que contiene el modelo Iceberg en las competencias organizacionales.

Fáciles de desarrollar

- **Conocimiento:** lo que una persona sabe sobre un tema específico; formación e información que se dispone sobre ese tema.

- **Habilidades:** las acciones, actividades que las personas hacen bien fundamentalmente son físicas y mentales.

Difíciles de desarrollar

- **Autoimagen:** la visión que los individuos tienen de sí mismo.
- **Valores:** lo que la persona considera importante.
- **Rasgos:** características duraderas de las personas que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción.
- **Motivos:** pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco.

Modelo Funcional: “es utilizado para la identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral” (Becerra y Campos, 2012).

En ese mismo orden Ramírez (2014) plantea que “el modelo funcional es aplicado a la identificación de competencias, para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, y los resultados de la aplicación de la misma en las empresas, identificando tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado, o la solución de un problema”.

Con base en lo ya mencionado anteriormente se identifica que las competencias se evalúan para determinar las convenientes para el tipo de empresas que se está estudiando, por esta razón se muestra en la Tabla 2.3. un modelo de ficha de evaluación de competencias detallando los resultados de la evaluación.

Tabla 2. 3. Ficha de Evaluación de Competencias

Competencias	Aplica a su puesto		Grado A	Grado B	Grado C	Grado	No
	SI	NO	100%	75%	50%	25%	desarrollada
Trabajo en equipo	X				X		
Orientación al cliente	X			X			
Liderazgo	X				X		
Flexibilidad	X			X			
Organización	X					X	
Decisión	X			X			
Habilidad analítica		X					
Conocimiento de la industria y el mercado		X					
Empatía		X					
Comunicación		X					
Adaptabilidad		X					

Fuente: Alles (2016)

“La evaluación por competencias aplica una serie de técnicas, muchas de las cuales se utilizan para lograr la gestión de las brechas detectadas. La evaluación del desempeño por competencias se realiza por medio de una evaluación vertical, evaluación 360°, evaluación 180°, diagnósticos circulares, fichas de evaluación. En función de unos comportamientos definidos dentro de la metodología de las competencias, aplica la evaluación de 360° y que son aplicados por las personas que tienen una relación directa con la persona, ya sean sus pares, subalternos, jefes” (Alles, 2016).

En la presente investigación se hace alusión a las formas de evaluar las competencias en las empresas, la misma que influyen en la gestión del talento humano por medio del reclutamiento y la selección de personal con capacidades necesarias para cumplir los objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado, los modelos de evaluar las competencias se hacen importantes en la

investigación, porque ayudan a conocer e indagar cuáles serían las competencias necesarias para aplicar en cada tipo de empresa.

2.2.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para Zambrano (2019) “las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas, dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. La segunda son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto Zermeño, Armenteros, Sologaitoa y Villanueva (2014), según el cual:

“Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas” (Zermeño et al., 2014).

“Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo” (Zermeño et al., 2014).

Por lo antes mencionado se acota que las competencias organizacionales son aplicadas a los trabajadores para que mejoren su cargo en donde se desempeñan las actividades encomendadas por el superior, se consideran que

son atributos que deben estar asociadas a la misión, visión y valores de los departamentos en los que los trabajadores demuestran sus capacidades y destrezas, al desarrollar buenas competencias se obtendrán mejores resultados esto se da en el tipo de directivas estratégicas tales ayudan a conseguir valores económicos rentables para la empresa, en cuanto a las competencias directivas intratégicas, aportan al empleado el compromiso y la confianza que debe tener ante las oportunidades que la empresa les brinda.

2.2.2.1. INNOVACIÓN

“Innovación es la transformación de conocimientos en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes. Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo de las relaciones exteriores” (Suárez, 2018).

La innovación para Díaz y Guambi (2018) “constituye el motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial hacia la competitividad en un mercado cada vez más exigente y demandante. Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventaja competitiva” de tal manera que Robayo (2016) acota que existen una variedad de “factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más abierta”. De acuerdo con Navarro, Cota y González (2018) “para que ocurra la innovación se necesita más que la presencia de conocimiento o la capacidad misma de generar innovación potencial, se precisa de un trabajo de competitividad estrategia y adaptabilidad”.

La innovación está basada en el cambio que las organizaciones en la actualidad se enfrentan para mejorar sus productos o servicios, capacitando a los trabajadores para innovar sus procesos y con ello obtener una ventaja competitiva. Los cambios en las organizaciones son buenos, porque se hace uso

de nuevos métodos, que contribuyen a incrementar la actividad comercial, al ofrecer un mejor producto o servicio y llegar a la satisfacción de los clientes.

2.2.2.2. COMUNICACIÓN

La comunicación según Estrada Restrepo (2010) “es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que una a los individuos entre sí y permite la vida colectiva, que llevado a una organización es el elemento más importante en la medida que se maneja adecuadamente potenciando las demás características para la obtención de los resultados sinérgicos”.

La comunicación para Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa, y al fortalecimiento de su identidad”. Por tal motivo Yarlequé (2015) añade que “la comunicación en la empresa se convierte así en una de las mayores responsables de la ventaja competitiva empresarial, y de ese modo invertir en comunicación interna se convierte en una inversión de capital humano.

En este sentido, se puede acotar que la comunicación es uno de los elementos importantes en las organizaciones, este proceso se lleva a cabo entre los trabajadores para mejorar el desempeño de la misma, brindando una mejor información y un eje con base en las actividades que se ejecutan en los diferentes departamentos o puestos de la empresa. Es importante tener en cuenta que de manera general la comunicación no implica solo la capacidad de emitir la información, sino también incluiría el hecho de recibirla, se está ante un intercambio mutuo de datos.

2.2.2.3. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

La orientación a la calidad según Huerta y Sandoval (2018) se enfoca en las “normatividades de calidad de tal manera que es el cumulo de certificaciones y acreditaciones que contienen las especificaciones y acreditaciones que contienen las especificaciones técnicas y los criterios precisos del procedimiento de gestión de 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 objetivo, metas, tanto a nivel personal como en equipo, identificando y haciendo seguimientos a los resultados parciales o totales de modo que se entreguen productos o servicios de valor agregado” (Párraga y Vélez, 2019).

“La orientación hacia la calidad se ve acelerada por tres mecanismos diferentes, aunque estrechamente relacionados: el marketing, que ofrece una acción retroalimentada a la sociedad que lo genera, el mercado y la progresiva apertura de los sistemas económicos y sociales, aspectos que, sin duda, impactan en el mundo empresarial” (Coloma y Tafur, 2015).

Con lo antes mencionado la orientación al cliente es la prioridad para la mayoría de las empresas, debido a la existencia de la competitividad que caracteriza el mundo actual, acogiéndose a las exigencias del cliente. Las empresas están en la obligación de no solo hacer productos de calidad o conseguir unos estándares de éxito en otros lugares, la calidad hoy en día marca el cliente como aquel proceso de confianza y de constancia en adquirir el producto o servicio de tal manera que satisface las necesidades que ellos desean.

2.2.2.4. ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente para Chang (2014) “es un proceso en donde se juntan varias actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno”.

Acota Salazar y Cabrera (2016) que “la atención al cliente es de gran importancia debido a la dirección que el mercado ha dado a la comercialización de los servicios y la trascendencia que dicho servicio tiene como elemento importante en la diferenciación de los negocios, así la atención al cliente se convierte en pilar fundamental de subsistencia de las instituciones en el mercado”.

Es importante mencionar que la atención al cliente es proporcionado por las empresas con la finalidad de relacionarse con el cliente y ser el participante de conocer las necesidades de los individuos de tal manera se adquiere la satisfacción del mismo, esta es considerada una de las herramientas eficaz para interactuar con los clientes, el encargado de hacer que esta atención tenga la mayor acogida pretende dar el asesoramiento y solucionar de calidad las necesidades de las personas, con ello se logra la oportunidad de satisfacer al cliente.

2.2.2.5. TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO

“Hoy es un hecho que para asegurar la calidad de los servicios y contribuir al funcionamiento de un sistema de calidad dentro de la organización, ésta ha de promover el trabajo en equipo, fortaleciendo en sus empleados su capacidad y disposición para trabajar en éste, si lo que se quiere es conseguir la participación, integración y colaboración de todas y cada una de las personas en la gestión de calidad” (Montoya y Boyero, 2016).

2.2.2.6. BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA

La bioseguridad de la granja para Cuenca (2019) “es el conjunto de prácticas de manejo que cuando son seguidas correctamente, reducen el potencial para la introducción y transmisión de micro organismos patógenos y sus vectores a las granjas y dentro de las mismas, los procedimientos de bioseguridad deben estar en combinación con una efectiva desinfección y un programa de vacunación y medicación con el objetivo común de reducir la carga microbiana a niveles no infecciosos”.

En efecto Vallejo (2014) indica que la bioseguridad “describe una estrategia general y medidas empleadas para la prevención de enfermedades infecciosas dentro de las granjas avícolas. Mantener un sistema de bioseguridad, seguir un programa de vacunación y emplear buenas prácticas de higiene, aseguran la prevención, reducción y reintroducción de patógenos y enfermedades infecciosas dentro de los galpones e instalaciones, ya que es imposible esterilizar completamente el plantel avícola”.

Un sistema de bioseguridad amplio abarca una planificación, implementación y control. La limpieza y desinfección es el otro lado de la moneda de la bioseguridad teniendo en cuenta que un porcentaje considerable es físico y el restante es químico, comienza antes del arribo de las aves con el removimiento de desechos, limpieza de superficies y continúa durante todo el ciclo de la crianza avícola”.

2.2.2.7. PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE

La perseverancia del medio ambiente como indica Peralta (2019) “es el procedimiento que se refiere a los contenidos ambientales y a la práctica de valores, ayuda al sujeto a una comprensión y conservación medio ambiental, precisamente es una gama de valores y virtudes que ayudan a conservar no solo la especie en todas dimensiones sino alcanzar una vida de calidad para toda la población”.

La conservación del medio ambiente según Corraliza (citado por Estrada y Yndigoyen, 2017) menciona que “conservar la ecología es utilizar adecuadamente y racional los recursos que se encuentran en el subsuelo. El fin es preservar las especies que están en proceso de extinción, y brindar condiciones favorables a los pobladores de forma permanente y las venideras generaciones”.

La perseverancia del medio ambiente es considerado en la actualidad importante porque la protección del ambiente ayuda a minimizar, regular 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, las empresas de cualquier actividad debe verificar los daños ocasionados por los trabajos realizados y con base en ese es recomendable hacer planes que ayuden a preservar el ecosistema.

2.2.3. DIMENSIONES DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Al referirse a competencias organizacionales, abarca el talento humano que la empresa tiene a su disposición, es por ello Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) mencionan que “es conveniente distinguir entre una de las cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia”:

- **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.
- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a un futuro institucional, de forma tal que la

competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para las organizaciones, los trabajadores y los empleadores.

- **Formación basada en competencias:** Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de competencia:** El certificado, es un sistema normalizado no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada se basa obviamente en el estándar definido.

2.2.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para Larumbe (2014) “la evaluación de competencias es el proceso de determinación del nivel o intervalo de expertos en un contexto determinado. Evaluar competencias implica explicitar por parte del evaluador las evidencias de la ejecución y la determinación del grado de competencia del evaluado. Todo proceso de evaluación de competencia implica dos fuentes potenciales de sesgo: la subjetividad del evaluador y la socialización entre evaluador y evaluado: para minimizar estos dos efectos conviene”:

- Usar instrumentos con alto grado de validez y fiabilidad.
- Determinar el umbral de competencia.
- Usar métodos de evaluación directos.
- La triangulación de evaluadores.

En ese mismo orden Baquero, Cascante, Moroto, Méndez, Morales y Rodríguez (2014) citan que “la evaluación de competencias laborales se distingue de la de los sistemas tradicionales de aprendizaje, principalmente porque en estos últimos”:

- La evaluación se asocia a un programa de estudios.
- El programa se divide en temas que se evalúan individualmente.
- La aprobación del curso depende de una escala de puntaje.
- Se realiza en periodos definidos.

Acotando a lo antes mencionado una evaluación se debe ejecutar conociendo los principales ejes implicados en las reformas organizacionales y de gestión de recursos humanos, Amigot y Martínez (citado por Zambrano, 2019) dice que son: “los nuevos sistemas de salarios, nuevos sistemas de selección, de formación del personal y de planificación de carreras, nuevas formas de organización y evaluación de desempeño, todo ello teniendo como eje las competencias individuales y no ya las tareas del puesto de trabajo”.

La evaluación de las competencias con base en lo citado anteriormente se las realiza con el propósito de promover el aprendizaje, la comunicación y en muchos casos el cambio dentro de las estructuras de una empresa, con ello aporta al crecimiento de la organización y para el desarrollo profesional de sus colaboradores, es recomendable hacer uso de procesos que requieren un diseño y planeación acorde a las necesidades de la empresa y el éxito depende del seguimiento que se dé a las fases, desde el inicio hasta la obtención de los resultados finales.

2.3. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas es por esta razón que Sánchez (2010) indica que “se puede desarrollar a partir del aprovechamiento de las oportunidades que la empresa encuentra en su entorno y evitando la amenazas. De ahí, que la rentabilidad dependa del tipo, magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades que la empresa tenga. La fuente de ventaja competitiva de la empresa y la causa de la variación de los recursos económicos entre las empresas de un mismo sector, reside en el interior de la misma”.

Con lo antes mencionado se evidencia que por medio de la ventaja competitiva algunas empresas consiguen beneficios económicos superiores, de tal manera que disponen y controlan los recursos críticos y capacidades especiales que les permite diferenciarse de la competencia. De esta manera Echeverri y Gómez (2014) mencionan que la “competitividad permite establecer una posición provechosa en el mercado, además de lograr la apertura de nuevos canales, generar crecimiento sostenido y alcanzar la supervivencia en un entorno de constante cambio”.

Para alcanzar la ventaja competitiva Carralero, Tamayo, Vilariño y Ruiz (2015) mencionan que se debe lograr al menos una de las tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a toda actividad empresarial; las estrategias generalmente se implementan por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurar el crecimiento del valor de la empresa, las cuales se muestran a continuación:

- **El liderazgo en costos:** que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comprado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria tendiente a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios.
- **La diferenciación:** que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.
- **El enfoque:** que consiste en especializarse en un segmento dado del mercado y en ofrecer el mejor producto o servicio pensado expresamente para los reales requerimientos del segmento al que pertenece la organización.

Con lo antes expuesto las tres estrategias genéricas se orientan a la obtención de ventaja competitiva mediante recursos, habilidades o competencias distintivas que permiten realizar actividades mejor a menor costo que los demás participantes del mercado como calidad distintiva, a partir de la capacidad innovadora de las empresas.

2.3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según Ger (2019) “define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño”.

Define Chiavenato (2015) “Que la Gestión de Talento Humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente en las distintas áreas funcionales de la organización ya sea de finanza, contabilidad, marketing, producción compras e incluso los recursos humanos”.

Como indican Mora, Montiel y Huilcapi (2017) “la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada los procesos internos y otra infinidad de variable”.

“La verdadera importancia de la gestión de talento humano de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo” (Acevedo y Lizarzaburo, 2014).

Se acota a lo citado por los autores que la Gestión de Talento Humano es aquella que involucra tomar una serie de medidas, con base en las estrategias al escoger un personal capacitado para las actividades de la empresa, es el compromiso que surge debido a las necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial, logrando retener a las personas que conforman el equipo de alto rendimiento e identificar potenciales talentos en las organizaciones.

2.3.1. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO

Las funciones de la Gestión de Talento Humano para Barco y Calderón (2014) “varían en la dependencia del tipo de empresa al que este pertenezca, y el mismo tiene las facultades de dirigir todas las operaciones de su propia unidad y ayudar a los diferentes departamentos y unidades a orientar y asesorar a los dirigentes de la empresa. Algunas de las funciones principales de la gestión de talento humano se detallan a continuación”:

- Apoyar y prestar servicio a la compañía, a sus gerentes y empleados.
- Lleva el control de las asistencias de los trabajadores (atrasos, faltas, permiso, licencias, etc).
- Planea el cronograma de las vacaciones de los trabajadores en función de la rotación o reemplazo de los puestos.
- Realiza los contratos de trabajo con apoyo por unidad asesoría legal, así como las respectivas liquidaciones y actas de finiquitos del personal que abandonan la compañía.
- Delimita y define las responsabilidades de cada puesto laboral y los requisitos y cualidades con que debe cumplir la persona que lo va a ocupar.
- Realizar la evaluación del desempeño del personal.
- Reclutar al personal adecuado para cada puesto.
- Realizar capacitaciones, desarrollar programas, cursos y otras actividades con el objetivo de mejorar los conocimientos del personal.

- Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener la armonía entre los mismos, además de buscar solución a los problemas que se originen entre estos.
- Trabaja en conjunto con la visitadora social cuando el bienestar emocional del trabajador se encuentre en un estado vulnerable que conlleve a una situación de riesgo para él o ellas.
- Difundir reglas, políticas y procedimientos actualizados a todos los empleados, mediante reuniones, comunicados, memorándums etc.
- Realiza los respectivos roles o nóminas de pago del personal.

2.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según García (2015) define que la administración del talento humano consta de los siguientes pasos:

1. “La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño”.
2. “La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evolución y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación”.
3. “La ARH es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”.
4. “La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos”.

5. “La ARH es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización”.
6. “La ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.

De acuerdo a las funciones del Talento Humano, debido a las nuevas tendencias es la Gestión de Talento Humano han provocado cambios en los objetivos y funciones del área, recalcando que este departamento ha tenido muchos cambios a lo largo de los años, dejó de cumplir labores administrativas para convertirse en un vínculo fundamental entra la dirección de una empresa y los demás departamentos. De tal manera que, la administración del Talento Humano se los ejecuta con la finalidad de relacionar la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal.

2.3.3. RECLUTAMIENTO

“Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro, ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer la información sobre las necesidades de personal presente y futuras. El reclutador se referirá a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe” (Barco y Calderón, 2014).

A su vez Cancinos (2015) expone que “el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le

considera parte del proceso mismo; este se enfoca en la capacitación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes”.

Con lo antes citado se aporta que el proceso de reclutamiento es una de mucha importancia por lo que se obtiene mejores resultados al determinar las competencias necesarias para el éxito de la empresa, este paso lo realiza el jefe de Talento Humano con la finalidad de contar con personas que posean o puedan desarrollar las habilidades que se necesitan en la organización.

2.3.4. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal según Vega y Pérez (2016) “es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisito críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.

Según Chiavenato (citado por Cancinos, 2015) expone que “la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente que aumente, como también el rendimiento del personal”.

La selección del personal en una empresa está encargado por el jefe de Talento Humano con el objetivo de escoger individuos con acciones y actividades correspondientes al puesto bacante que exista en la organización, tomando en

cuenta los parámetros determinados y condiciones que ayuden a identificar las actitudes y aptitudes requeridas por la empresa.

2.3.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Como indican Vega y Pérez (2016) el proceso de selección está conformado por:

1. **Entrevista con el reclutador:** “para conocer su perfil y determinar si es un candidato potencial para ocupar la vacante”.
2. **Aplicación de pruebas psicométricas:** “si el candidato cumple con el perfil el reclutador da seguimiento al proceso con la aplicación de pruebas psicométricas”.
3. **Referencias personales y laborales:** “se procede a realizar la investigación de referencias laborales y personales, con las cuales obtendremos información importante sobre su historial laboral, de acuerdo a estos resultados se continuará con el proceso y es parte importante para la selección del candidato idóneo”.
4. **Estudio socioeconómico:** “algunas empresas recurren a la aplicación de estudios socioeconómicos, una vez concluidas las referencias al siguiente paso es la aplicación de este, con lo cual se pretende conocer al candidato en su espacio, y un poco más cerca de él y a su familia”.

2.3.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos “es el sistema nacional de salud en nuestro país tiene cada día mayor importancia al formar parte de la gestión integrada del capital humano, el propósito de este folleto es poner en las manos del capacitador una herramienta de trabajo con el objetivo de revitalizar con nuevas proyecciones la preparación de los recursos humanos para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador” (Barco y Calderón, 2014).

2.4. AVÍCOLA

Según Díaz (citado por Pazmiño, 2018) “la avicultura hace parte del sector agropecuario y está constituida por las actividades de producción de huevos y carnes de aves. Pazmiño (2018) indica que la avicultura es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza. La avicultura se centra generalmente no solo de la crianza de aves, sino también en preservar su hábitat y en las compañías de concienciación”.

Además, López y Sánchez (2018) indican que “la actividad es la práctica de criar aves (patos, pavos, gallinas, entre otros) para la comercialización en los mercados y posteriormente el consumo diario de las personas. El sector avícola sigue creciendo e industrializándose en muchas partes del mundo debido al poderoso impulso del crecimiento demográfico, el aumento del poder adquisitivo y de la población consumidora de carne blanca”.

Las avícolas son organizaciones que contribuyen dentro del sector agropecuario mediante la crianza de animales domésticos para su comercialización de manera industrial siendo esta una actividad que brinda crecimiento dentro de la población además del fomento de consumo en carne blanca de calidad preservando el hábitat de estos animales.

2.4.1. IMPORTANCIA DE LAS AVÍCOLAS

Por ello Sánchez (2019) menciona que “la avicultura es una actividad de suma importancia ya que compone una amplia cadena productiva, entre ella huevos, carne, maíz, soya y balanceados, que son de mayor importancia dentro del ámbito agropecuario ecuatoriano. Ha sido una de las actividades dinámicas del sector agropecuario durante los últimos diez años, por la gran demanda de productos por los estratos poblacionales, se ha ampliado el volumen de ventas en los mercados fronterizos”.

Al mismo tiempo Chang, Verdezoto y Estrada (citado por Sánchez, 2019) indica que “la industria avícola comprende etapas de control genético, productivo de aves, de alimentos balanceados, incubación, crianza y beneficios de aves, así como la comercialización del producto final, pollos de carne y huevo”.

Además, Intriago (2015) indica que una “actividad que ha ganado importancia es la industria avícola, en efecto, desde hace aproximadamente 20 años, en el Ecuador empezó a desarrollarse esta industria avícola, como otro rubro importante de ingresos para el país, en especial la del pollo, que muestra un futuro alentador, gracias, por un lado, a la buena aceptación que esta carne tiene entre la población local, y en los esfuerzos que los cultivadores de materias primas, maíz y soya vienen haciendo para mejorar su productividad, lo que terminará por favorecer la competitividad de la cadena de valor”.

“La importancia de la actividad avícola y a diferencia de otros productos pecuarios es un alto nivel de desarrollo tecnológico, con continuos avances y mejoras en los indicadores productivos (genética, equipos y alimentación) mostrando un crecimiento sostenido en los últimos 10 años” (Morales y Castillo, 2015).

Como lo manifiesta Ortíz (2016) “el sector avícola ha demostrado importancia y desarrollo en la industria ecuatoriana por su actividad y dinamismo, logrando vincular a su crecimiento económico a otros sectores que son parte de la cadena agroindustrial, como el de maíz y el de la soya y el balanceado, que contribuyen a los pequeños productores con las principales materias prima a utilizar para la producción, además de generar para la economía nuevos empleados y oportunidades laborables. El sector avícola tiene un importante papel en la rama de la producción agropecuaria en el mercado, dando la posibilidad de brindar alimentos y productos que ese encuentren dentro de las medidas de manejo, higiene y alimentación correcta para satisfacer fundamentalmente la demanda de una población”.

Con base en lo antes mencionado se puede deducir que la importancia de las avícolas en el entorno agropecuario es considerable por el peso que este tiene dentro del sector económico por ende el manejo de estas se debe llevar a cabo dentro de las medidas de higiene ya que la carne es la más utilizada para la alimentación, la producción avícola satisface las exigencias de los respectivos mercados además los ingresos son considerables al momento de exportar lo producido.

2.4.2. SECTOR AVÍCOLA EN EL ECUADOR

En la actualidad la producción avícola en el Ecuador para Agila (2018) “es una de las actividades productivas más significativas de la economía ecuatoriana, dicha actividad principalmente se fundamenta en dos segmentos productivos, que son: la producción de carne de pollo y la de huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos para el consumo de carne, considerando que se trata de una de las proteínas más utilizadas dentro de la alimentación en nuestro país. Esta actividad se ha convertido en una fuente de trabajo muy rentable para las personas que se dedican a esta actividad”.

Por lo tanto se acota que la industria avícola comprende las etapas de control genético, producción de aves reproductoras, producción de alimentos balanceados, incubación, crianza y beneficios de aves, con ello se hace la comercialización de la carne de pollos y huevos, se reconoce que para la producción de este tipo se hace uso de actividades agrícolas para la obtención de un desarrollo normal de las aves, es por esta razón que se considera como una cadena agroindustrial porque según Chang, Verdezoto y Estrada (s.f.) “comprende tres partes principales: producción agraria primaria de maíz y soya, fabricación de alimento balanceado, y la industria de la carne y huevos de pollo”, siendo estos interdependientes.

“El sector avícola en el Ecuador se ha caracterizado a lo largo del tiempo por un enorme desarrollo, tecnificación y especialización en todos los eslabones que

comprenden los diferentes procesos de producción y comercialización de aves de corral destinadas al consumo, principalmente en la producción de pollos, tanto para la producción de huevos de mesa como la producción de carne. El proceso productivo inicia en las granjas progenitoras, donde se crían las aves, que serán los padres de los futuros reproductores” (Agila, 2018).

“La producción avícola a nivel nacional se da en las tres regiones geográficas: Costa, Sierra y Oriente, excepto en la región insular, distribuyéndose en las principales provincias: Pichincha genera el 38%, Guayas 32%, El Oro 16%, Imbabura 9%, Manabí 8% y el resto del país un 21%. La tercera provincia productora de pollo es El Oro donde la producción es muy amplia generando numerosas fuentes de trabajo, siendo su mayor fortaleza el cantón Balsas y Marcabellí donde la mayor producción es para mercados locales. Los procesos productivos de crianza de aves cuentan con infraestructura técnica necesarias para satisfacer la demanda interna en cuanto a huevos de mesa y pollo, lo que permite a la población acceder a esta fuente de proteína de origen animal a menor costo con relación a otras carnes” (Rosales, 2017).

Este mismo autor hace énfasis que “las provincias productoras de pollos de engorde son: Pichincha, Guayas, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí e Imbabura. La popularización de carne de pollo se debe a las siguientes características”:

- La carne es nutritiva y apta para todas las edades.
- Más barata de producir.
- Fácil de preparar.

“En este mismo orden Jiménez (citado por Rosales, 2017) en el país existen dos tipos de sistemas de producción de carne de pollo: el extensivo, desarrollado por los pequeños productores y el intensivo aplicado por las empresas comerciales. La producción de carne de pollo se mide a través de la cantidad de aves faenadas y la cantidad de kilos obtenidos”.

Además, El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) “la producción de huevos de aves criadas en campo, la región Sierra es la que más aporta con un 46,79%, seguido de la Costa con el 42,53% y el Oriente con el 10,65% mientras que en planteles avícolas de la región Sierra tiene una producción de 87,67%, la Costa un 12,33% y el Oriente con una participación mucho menor al 1%, destacando de esta manera que la mayor concentración de producción de huevos en planteles avícolas se encuentran en la región Sierra”.

Dentro de la industria avícola ecuatoriana se fundamentan actividades de producción de carne de pollo y la de los huevos comerciales que por encima de estas dos está la crianza de pollos de carne este sector ha ido en incremento dando mayor volumen de entrada para las personas que desarrollan esta actividad además es importante saber que estas industrias deben estar normadas y controladas por entidades pertinentes de calidad ya que estas hacen cumplir las leyes y reglamentos sanitarios para un mejor manejo de las avícolas en el Ecuador, dando paso a la mejora de procesos para las industrias que están dentro de este sector que da paso a no solo el crecimiento de la economía del país si no siendo una de las más importantes para el desarrollo del mismo.

2.4.3. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN MANABÍ

Para Intriago (2015) “el Ecuador y la provincia de Manabí ha tenido que enfrentar en la última década una crisis económica que repercutió negativamente en varios sectores productivos cuya tendencia reflejó un rápido deterioro en el aparato productivo y sectores motivantes de la economía bajo un modelo de desarrollo, orientado hacia las ganancias y acumulación de capitales que tiende a estabilizar la economía regional y resolver los problemas sociales de manera exclusiva la generación de fuentes de los grupos poblacionales del bajos ingresos económicos”.

Por lo tanto, “durante los últimos años, la producción avícola ha evidenciado un gran desarrollo, sus niveles de productividad han aumentado en altas cifras, como resultado de un trabajo conjunto con los entes gubernamentales en la

creación de parámetros de sanidad y bioseguridad, estrategia eficaz que consolida este crecimiento” (Intriago, 2015).

Por ende este mismo autor menciona que “por una información expuesta por la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) (citado por Intriago, 2015), la avicultura es una de las actividades más dinámicas del sector agropecuario, constituyéndose en el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario, con una producción anual de 225 millones de aves en fase de engorde, 13 millones de gallinas de postura en producción, actividades que generan 25,000 empleados directos de 500,000 plazas insertadas en la cadena productiva”.

Además, Intriago (2015) indica “que, en el Ecuador, la producción avícola se encuentra distribuida de la siguiente forma: el pollo de engorde, pichincha genera el 38%, Guayas 32%, Manabí 14%, Azuay 4% y el resto del país un 12%, mientras que, en huevos, Pichincha produce el 40%, Manabí el 26%, Tungurahua 21,10% y Guayas un 14%”.

Es por ello que “los principales puntos de desarrollo avícola en la producción de huevos de consumo se ubicaron en Puéllaro (Pichincha), en Huabaló (Tungurahua), mientras que los productores de pollo de engorde se concentraron en las zonas de Calderón, Puenbo y Quinche (Pichincha), mientras que en Manabí se localizaban en las zonas de Portoviejo, Chone, Tosagua y Junín (Intriago, 2015).

La producción avícola en Manabí nace de la necesidad de los productores avícolas para contribuir con la soberanía alimenticia del país además de la generación de empleos directos e indirectos en este sector que es muy amplio sobre todo se busca que esta actividad represente a cada miembro dentro de la sociedad contribuyendo de manera apropiada dando paso al crecimiento de este sector que cumple con las expectativas requeridas para formar parte de la economía del país siendo pioneros en producción avícola de calidad.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en el cantón Santa Ana, provincia de Manabí – Ecuador, lugar donde se encuentra ubicada la Avícola Macías dedicada a la cría de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.



Figura 3. 1. Ubicación de la Avícola Macías del cantón Santa Ana
Fuente: Google Maps (2019)

3.2. DURACIÓN

La investigación sobre la determinación de las competencias organizacionales en la Avícola Macías del cantón Santa Ana, Manabí, tuvo una duración aproximadamente de 9 meses a partir de la aprobación del proyecto.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo y ejecución de la investigación se hizo uso de los siguientes tipos:

3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se empleó la investigación bibliográfica con la finalidad de recopilar información necesaria para fundamentar de manera teórica los puntos clave de objeto en estudio, a través de información en: artículos científicos, libros, revistas, entre otras fuentes confiables para ampliar la información y sustentar el estudio de forma científica. Por tal motivo Murillo y Vélez (2019) hicieron uso de esta investigación “para extender los conocimientos científicos del tema objeto de estudio, permitiendo al investigador obtener criterios de valor para el desarrollo del trabajo”.

3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se hizo uso de la investigación de campo porque permitió extraer datos e información directamente de la realidad con la aplicación de técnicas como la encuesta y entrevista para dar respuesta al problema planteado en la Avícola Macías con base en las competencias organizacionales en la gestión del talento humano. Lo cual concuerda con Murillo y Vélez (2019) quienes indican que la investigación de campo es utilizada para tener “contacto directo con el objeto de estudio, para buscar la información precisa, y las circunstancias en las que se encuentran las empresas”.

3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a efecto la ejecución de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo permitió procesar y analizar los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información, desarrollando definiciones y clasificaciones de la conducta del objeto de estudio,

usando como soporte la visita de campo a la avícola con el fin de detectar las variables que causan el desconocimiento de las competencias organizacionales dentro del talento humano; en relación con Murillo y Vélez (2019) el método inductivo “se sintetiza y se analiza las variables que existen, permitiendo plantear posibles soluciones a problemas con las mismas características”.

3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo en la investigación permitió establecer un orden lógico en el razonamiento partiendo de lo general a lo específico, detectando el problema en estudio, además es de mucha importancia porque ayudará a responder a las preguntas que se planteó a lo largo de la investigación, evidenciando la realidad de la problemática; por lo antes mencionado Murillo y Vélez (2019) indican que se utiliza para “relacionar el objeto de estudio a otras investigaciones, que permitan conocer los principios generales que impulsan el desarrollo de la investigación”.

3.4.3. MÉTODO DELPHI CON EL INDICADOR KENDAL

El método Delphi con el indicador Kendal se utilizó con la finalidad de reunir un grupo de expertos para obtener la opinión de consenso más fiable con base en la determinación de las competencias, con la utilización de una matriz de ponderación, donde los expertos dieron sus votos para encontrar y definir las competencias organizacionales en la Avícola Macías, es por ello que López (2018) menciona que el “método Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación o en hechos que se esté evaluando”.

3.5. TÉCNICAS

En la investigación fue importante hacer uso de técnicas para la recolección de información con la finalidad de obtener resultados favorables, es por ello que las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

3.5.1. ENTREVISTA

En la investigación esta técnica ayudó a la recopilación de datos directos con el encargado del departamento de talento humano de la Avícola Macías mediante interrogantes con un orden estructurado, la entrevista se ejecutó para dar sustento a la caracterización de la avícola y con ello sustentar la ficha de caracterización, para el conocimiento de varios elementos importantes de la empresa. En la investigación de Murillo y Vélez (2019) indicaron que hicieron uso de la entrevista para “obtener información verbal y detallada del objeto de estudio, para recopilar datos relevantes de la investigación”.

3.5.2. ENCUESTA

Se empleó una encuesta para la recolección y obtención de datos pertinentes a los trabajadores de la avícola para conocer cuál es el perfil de competencia de cada uno de ellos, mediante la elaboración de un banco de preguntas relacionada con las variables, las mismas fueron elaboradas de manera sencilla y concisa para facilitar la comprensión de los encuestados. Tomando como referencia a Murillo y Vélez (2019) la encuesta fue utilizada “con el propósito de recolectar información que permita evaluar la situación actual del objeto de estudio”.

3.5.3. DIAGRAMA ISHIKAWA

El diagrama Ishikawa se ejecutó con la finalidad de determinar los problemas de la investigación, es el caso de la falencia que se presenta en las competencias organizacionales de la Avícola Macías; es por esta razón que Neira (2009) expresa que este “diagrama contribuye a determinar los factores influyentes entre cada una de las etapas para así poder determinar los reales conflictos de las capacidades que debe exhibir cada miembro de la empresa”.

3.6. HERRAMIENTAS

3.6.1. CUESTIONARIO

Se hizo uso del cuestionario porque es un documento que recoge de forma organizada todas las preguntas necesarias para la encuesta a los trabajadores de la avícola y así obtener datos importantes del perfil de competencia de cada uno de ellos, es necesario que las preguntas estén formuladas de forma precisa y sencillas para la buena comprensión de los participantes. Dando sustento a lo dicho anteriormente Murillo y Vélez (2019) mencionan que el cuestionario de la encuesta es el “diseño del banco de preguntas cerradas en donde se recopila información específica del objeto de estudio”.

3.6.2. GUÍA DE ENTREVISTA

Este instrumento ayudó a recolectar datos importantes de la Avícola Macías por medio del encargado del departamento de talento humano, para conocer el perfil de competencia que tiene la empresa, y después se realizó un análisis de los resultados obtenidos de la entrevista. Por tal motivo Murillo y Vélez (2019) dan sustento porque “la guía de entrevista está compuesta con preguntas semiestructuradas que contribuye a la obtención de datos de interés relacionados al objeto de estudio; y a su vez genera un clima armonioso entre el entrevistador y el entrevistado”.

3.6.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

En la investigación se empleó una ficha de caracterización para conocer datos importantes de la empresa, con la finalidad de analizar las competencias organizacionales de la Avícola Macías y así ayudar a diseñar una propuesta de solución al problema planteado. El propósito de la ficha de caracterización para Murillo y Vélez (2019) “contiene los aspectos más relevantes que se quieren conocer del objeto de estudio, permitiendo la obtención de datos reales, concisos para el logro de los objetivos”.

3.6.4. 5W+1H

La herramienta de 5W+1H ayudó a estudiar los factores que están causando problemas en la empresa, este método hace uso de seis preguntas, que aportan a la verificación de alternativas que ayudan a generar posibles estrategias para implementar una mejora, de tal manera que se establece “que” acciones se realizaron para lograr el objetivo; “porque” se justificó o se adelantó dichas acciones, para la ejecución de estrategias importantes para la empresa; “cuándo” ejecutaron las acciones, indicando el periodo de tiempo para la realización; “quién” tiene la responsabilidad por el desarrollo de cada acción acordada; “dónde” se llevó a cabo cada acción y “cómo” se hizo indicando los procedimientos a seguir.

Con lo antes mencionado Fernández (2014) dice 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”.

3.7. POBLACIÓN

La población que se tomó en cuenta en la investigación comprendió un total de 22 trabajadores de todo el nivel del personal que labora en la Avícola Macías, para evaluar las competencias organizacionales que tiene la empresa, para ello se sustenta que Inca (2015) en su investigación hizo uso de “la población para conocer el total de fenómenos a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de realizar la determinación de las competencias organizacionales de la Avícola Macías del cantón Santa Ana, se estableció tres

fases que aportan para una mejor organización en la ejecución de las actividades, las mismas que serán detalladas a continuación:

FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA

- Elaboración de la entrevista adaptada a la herramienta de Murillo y Vélez (2019) para el desarrollo de talento humano de la Avícola Macías.
- Aplicación de la entrevista para obtener información complementaria de la matriz de caracterización propuesta por Murillo y Vélez (2019).
- Análisis de la información obtenida de la ficha de caracterización.

La fase I consistió en la elaboración de un cuestionario de preguntas para la entrevista al encargado del departamento de Talento Humano, tomando en consideración criterios propios basados en las opciones de la ficha de caracterización propuesta por Murillo y Vélez (2019), luego se llevó a cabo la aplicación de la entrevista para la recolección de datos importantes, lo cual permitió analizar los datos obtenidos al aplicar las herramientas adecuadas.

FASE II. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS

- Selección de expertos.
- Revisión bibliográfica.
- Selección de las competencias a través de los expertos.
- Elaboración del instrumento de evaluación adaptada a la herramienta de Párraga y Vélez (2019).
- Aplicación de la encuesta.

En la fase II se procedió a aplicar el método de expertos por medio de la técnica Delphi, iniciando con la revisión bibliográfica de las competencias que se podrían aplicar en la Avícola Macías, luego se seleccionaron a los expertos con experiencia en talento humano y actividades en avícolas, con la finalidad de

aportar a la elección de las competencias adecuadas para la implementación dentro de la avícola dando paso a la elaboración del instrumento de evaluación para la encuesta aplicada a los trabajadores de la Avícola Macías y por último analizar la información para la toma de decisiones acertadas.

FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA CONTRIBUIR A LA VENTAJA COMPETITIVA

- Realización del diagrama Ishikawa.
- Presentación de la propuesta al encargado de acciones de mejora 5W+1H para la Avícola Macías.

En la fase III se aplicó la herramienta del diagrama de Ishikawa para conocer las causas de los problemas que se presentan en la avícola y trabajar en los más notables una vez hecho esto se pone en marcha presentar una propuesta de un plan de mejora con base en la herramienta 5W+1H para dar paso a la toma de decisiones que contribuyan en la consecución de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro de este capítulo se presentarán los resultados adquiridos del procedimiento metodológico aplicado en el desarrollo de la investigación.

4.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA

Elaboración de la entrevista adaptada a la herramienta de Murillo y Vélez (2019) para el encargado del talento humano de la Avícola Macías.

Para la realización de esta actividad se procedió a la elaboración de la entrevista, esta contribuyó al objetivo principal de la investigación; determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva en la Avícola Macías del cantón Santa Ana, para ello se tomaron en cuenta los parámetros como la edad de los trabajadores de la empresa, el rango en que se encuentra; los cargos que existen en la avícola, así mismo de cómo está estructurada estratégicamente la empresa, con su respectiva misión, visión, objetivos y valores, los que son parte de los factores internos de la avícola, a su vez, si la empresa está estructurada adecuadamente con los diferentes puestos de trabajo, por otro lado, el nivel académico de sus trabajadores y finalmente el tiempo de experiencia que tiene el gerente o dueño de la empresa (ver Anexo 1).

Aplicación de la entrevista para obtener información complementaria de la matriz de caracterización propuesta por Murillo y Vélez (2019)

Se aplicó la entrevista al Ing. Sabu Ramón Chiquito encargado del departamento del Control de Nómina y Talento Humano, el cual tiene 4 años desempeñando ese cargo, con la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la Avícola Macías del cantón Santa Ana de la provincia de

Manabí, con ello permitió obtener mayores datos de la matriz de caracterización propuesta por Murillo y Vélez (2019).

Los datos proporcionados por el encargado de talento humano fueron los siguientes:

DATOS PERSONALES

Nombre: Ing. Com. Sabu Ramón Chiquito

Cargo que desempeña: Control de Nómina y Talento Humano

Tiempo de laborar en ese cargo: 4 años

PREGUNTAS DE LA EMPRESA:

1. Edad laboral promedio de la empresa

32 años

2. Número actual de puestos dentro de la avícola

22 puestos de trabajo en granja y 2 administradores

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

3. ¿La avícola cuenta con una misión definida?

SI	✓
NO	

4. Si la avícola cuenta con misión, escríbala a continuación.

Proveer al mercado local de aves de corral de calidad total y aptos para el consumo humano, considerando en el proceso de cría, engorde y comercialización la eficiencia y control de los insumos y materias primas y permanente capacitación del talento humano involucrado en dichos procesos productivos.

5. ¿La avícola tiene definida la visión?

SI	✓
NO	

6. Si la respuesta fue afirmativa, escríbala a continuación

Ser líderes productores en el mercado avícola considerando constantemente altos niveles de calidad y sanidad y con ello generar altos estándares de satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

7. ¿Cuáles son los objetivos de la avícola para mantenerse en el mercado?

Mantener constantemente los estándares de control, retroalimentación e innovación en todos los procesos involucrados en la producción avícola.

8. ¿Cuáles son los valores de la avícola que comparten los altos directivos con sus trabajadores?

Calidad, puntualidad, seriedad, respeto e innovación.

ANÁLISIS: INFORMACION DE LA EMPRESA:

Sobre la información de la empresa que los empleados que laboran en la avícola tienen un promedio de edad de 32 años de edad, donde existe 22 puestos de trabajo en granja y 2 administrativos, por otro lado, se determinó que la empresa estratégicamente está estructurada con una misión, visión, objetivo general y con los valores morales.

PREGUNTAS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS:

9. ¿Cuáles son los principales productos que pone en venta la avícola?

Aves de corral en pies, específicamente: pollos.

10. Del 1 al 5; siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta ¿Cuál sería la valoración de su principal producto?

MATERIA PRIMA	5
SEMI TERMINADO	5
PRODUCTO FINAL	5

11. ¿Cómo llegan las órdenes a los empleados, directamente de la gerencia o cada departamento cuenta con un jefe?

Generalmente a través del Administrador de Granja.

12. ¿Cuántas personas conforman el grupo de trabajo de la avícola?

GERENTE – JEFE	3
SUPERVISOR	2
OPERARIOS – EMPLEADOS – TRABAJADORES	17

ANÁLISIS: CARTERA DE PRODUCTOS:

Por otro lado, sobre cuáles son los principales productos que pone en venta la avícola, son las aves de corral en pie específicamente, pollos, a su vez en cuanto a la cartera de productos con el que cuenta se pueden indicar que cuentan con materia prima, con producto semiterminado y con producto final en un rango alto, es decir que mantiene buena existencia, así como las órdenes de los empleados pasan a través del administrador de granja, teniendo en cuenta que existen laborando en la avícola 17 operarios, 2 supervisores y 3 jefes.

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL

13. En la avícola ¿Cuántos hombres y mujeres existen?

HOMBRES	18
MUJERES	4
TOTAL	22

14. ¿Cuál es el porcentaje de los trabajadores distribuidos por edad según el rango?

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18 – 28	10%
29 – 39	45%
MÁS DE 40	45%

15. Dentro de estos rangos ¿cuántos años de servicio tienen los trabajadores en la avícola?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	5
ENTRE 6 A 10 AÑOS	9
MÁS DE 10 AÑOS	8

16. ¿Cuál es el nivel académico de los trabajadores?

NIVEL ACADEMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	4
SECUNDARIA	12
SUPERIOR	6

17. ¿Cuántos trabajadores viven en la zona urbana y cuantos en la zona rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	11
RURAL	11

PREGUNTAS SOBRE EL GERENTE

18. ¿El gerente es dueño o encargado de la empresa?

Gerente propietario

19. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cargo laboral?

AÑOS DE SERVICIO	MARCAR
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MÁS DE 10 AÑOS	✓

ANÁLISIS SOBRE EL PERSONAL Y GERENTE

Sobre el personal la mayoría de los trabajadores son hombres; el total de trabajadores de la avícola en estudio es de 22 personas, siendo 18 hombres y 4 mujeres, su rango de edad con un 10% tienen entre 18 – 28 años, un 45% de 29 – 39 y a su vez, otro 45% más de 40 años, los mismos que laboran 5 empleados menos de 5 años, 9 de ellos tienen un tiempo de entre 6 a 10 años y 8 más de 10 años laborando en la avícola, 11 residen en la zona urbana y 11 vienen de la zona rural, sus estudio académico de los trabajadores es de 4 personas nivel primaria, 12 secundaria y 6 superior y por otro lado, los años de experiencia les

permite obtener el conocimiento necesario para cumplir correctamente con el puesto de trabajo encomendado. Por otra parte, el gerente de la avícola se indica que es el dueño de la empresa, tiene más de 10 años de experiencia en sus labores.

Una vez obtenido los datos necesarios en la entrevista aplicada, se procedió a implementar la ficha de caracterización (ver anexo 2), donde se analizó la información de la empresa, empleados y gerente, teniendo en cuenta la aplicación de esta en la matriz de la Avícola Macías y sus sucursales.

Análisis de la información obtenida de la ficha de caracterización

Una vez realizada la caracterización, se procedió a analizar la información obtenida, sobre la Avícola Macías y de sus sucursales, con base en la organización, los empleados y su gerente, por lo tanto, se presenta a continuación el análisis de cada uno de los puntos de la caracterización.

INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 4. 1. Análisis de la ficha de caracterización: años de servicio

MIPYMES	AÑOS DE SERVICIOS	
	De 1 a 5	De 6 en adelante
Avícola Macías Matriz	0	15
Avícola Macías	0	12
Avícola Macías	0	12
Avícola Macías	0	12

Elaborado por: Los Autores

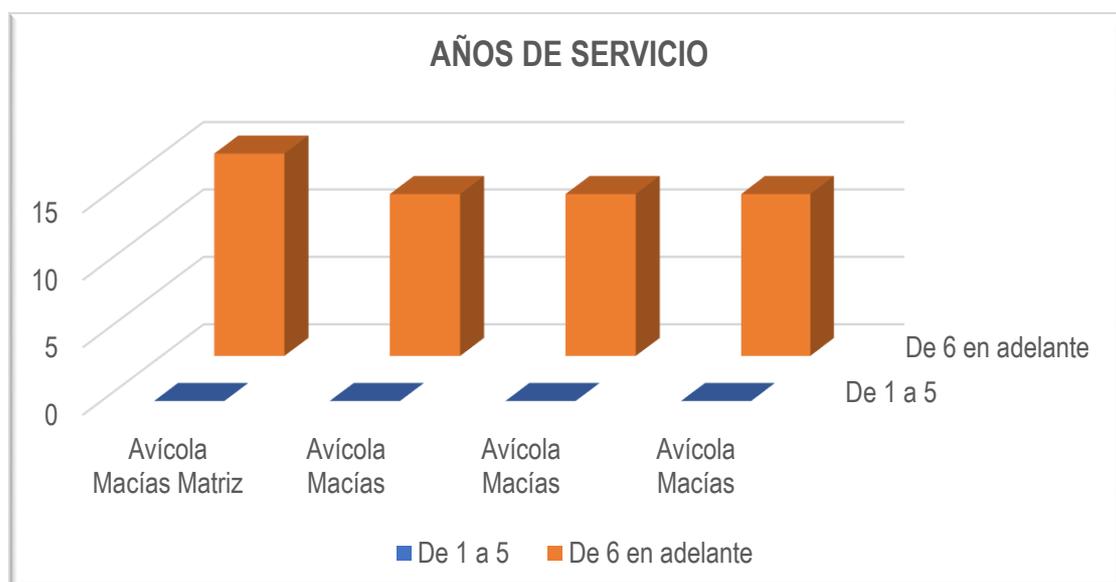


Figura 4. 1. Análisis de la Ficha de Caracterización: años de servicio

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a la información obtenida como se demuestra en la Figura 4. 1. los años de servicio que tiene la Avícola Macías y sus sucursales son: la matriz se encuentra ubicada en el cantón Santa Ana Km 3 vía a Olmedo tiene 15 años de servicio, mientras que sus sucursales ubicadas en el mismo cantón en el centro, en Chamucame adentro vía al Mate y en el Km 1 a Olmedo, tienen 12 años de servicio cada una.

Tabla 4. 2. Análisis de la Ficha de Caracterización: puestos de trabajo

MIPYMES	PUESTOS DE TRABAJO		
	1 a 5	6 a 10	más de 10
Avícola Macías MATRIZ	5	0	0
Avícola Macías	0	6	0
Avícola Macías	5	0	0
Avícola Macías	0	6	0

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 2.** Análisis de la Figura de Caracterización: puesto de trabajo

Elaborado por: Los Autores

En la Figura 4. 2. Se muestra que los puestos de trabajo que existen en la Avícola Macías y las sucursales son de 22 puestos en total, identificando que en la matriz ubicada en el Km 3 vía Olmedo cuenta con 5, la que está ubicada en el Centro cuenta con 6, la de Chamucame tiene 5 y finalmente, la del Km 1 vía a Olmedo 6 puestos de trabajo.

Tabla 4. 3. Análisis de la Ficha de Caracterización: análisis estratégico

MIPYMES	ANÁLISIS ESTRATÉGICO			
	VISIÓN	MISIÓN	VALORES	OBJETIVOS
Avícola Macías matriz	1	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1	1

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 3.** Análisis de la Ficha de Caracterización: análisis estratégico

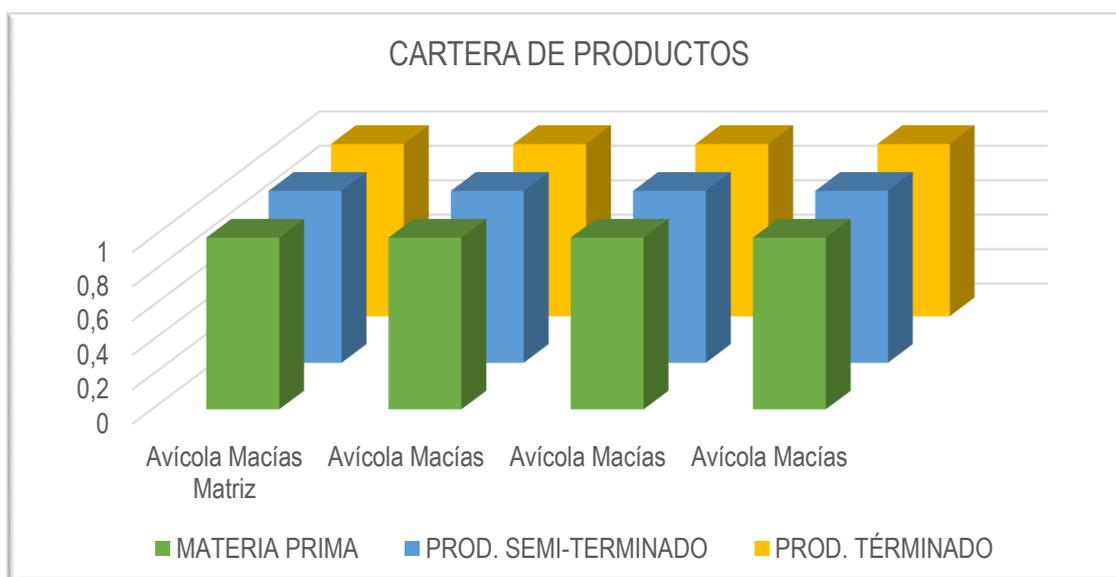
Elaborado por: Los Autores

Como se observa en la Figura 4. 3. la Avícola Macías se encuentra estructurada estratégicamente tanto la matriz como sus sucursales, con una misión y una visión, así como también de sus respectivos valores y objetivos estratégicos, que son base fundamental para la obtención de los resultados que busca su propietario.

Tabla 4. 4. Análisis de la Ficha de Caracterización: cartera de productos

MIPYMES	CARTERA DE PRODUCTOS		
	MATERIA PRIMA	PROD. SEMI-TERMINADO	PROD. TERMINADO
Avícola Macías Matriz	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1
Avícola Macías	1	1	1

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 4.** Análisis de la Ficha de Caracterización: cartera de productos

Elaborado por: Los Autores

Según lo demostrado en la Figura 4. 4. la cartera de productos que disponen, la Avícola Macías en la matriz y sus sucursales, tienen en existencia materia prima, productos semiterminados y productos terminados, por lo que son importantes para dicha institución.

Tabla 4. 5. Análisis de la Ficha de Caracterización: jerarquía organizacional

MIPYMES	JERARQUÍA ORGANIZACIONAL			
	NIVEL DIRECTIVO (DIRECTORES)	NIVEL INTERMEDIO (GERENTES Y JEFES)	NIVEL OPERACIONAL (SUPERVISORES)	NIVEL DE APOYO (OPERARIOS)
Avícola Macías Matriz	0	1	0	0
Avícola Macías	0	1	0	0
Avícola Macías	0	1	0	0
Avícola Macías	0	1	0	0

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 5.** Análisis de la Ficha de Caracterización: jerarquía organizacional

Elaborado por: Los Autores

Como se muestra en Figura 4. .5. la jerarquía organizacional sobre la Avícola Macías y sus sucursales se indica que el nivel es intermedio para cada una, es decir que cuentan solo con gerente y jefes, más no tienen directores, ni supervisores, además no cuentan con operarios que lleven un control adecuado de las actividades de la empresa.

INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS

Tabla 4. 6. Análisis de la Ficha de Caracterización: cantidad de trabajadores

MIPYMES	CANTIDAD DE TRABAJADORES		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Avícola Macías Matriz	3	2	5
Avícola Macías	5	1	6
Avícola Macías	5	0	5
Avícola Macías	5	1	6

Elaborado por: Los Autores

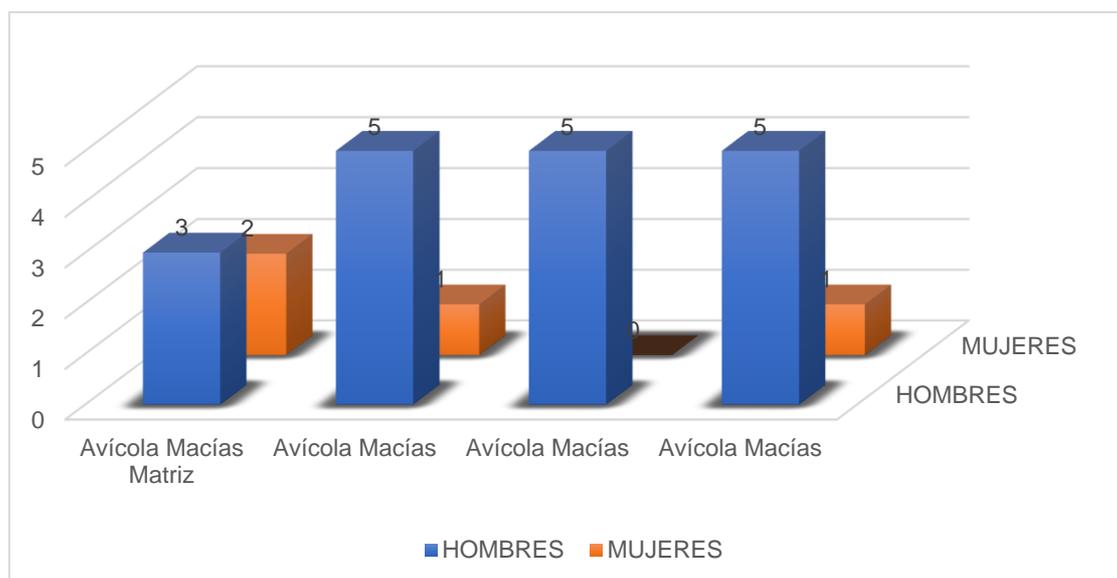


Figura 4. 6. Análisis de la Ficha de Caracterización: cantidad de trabajadores

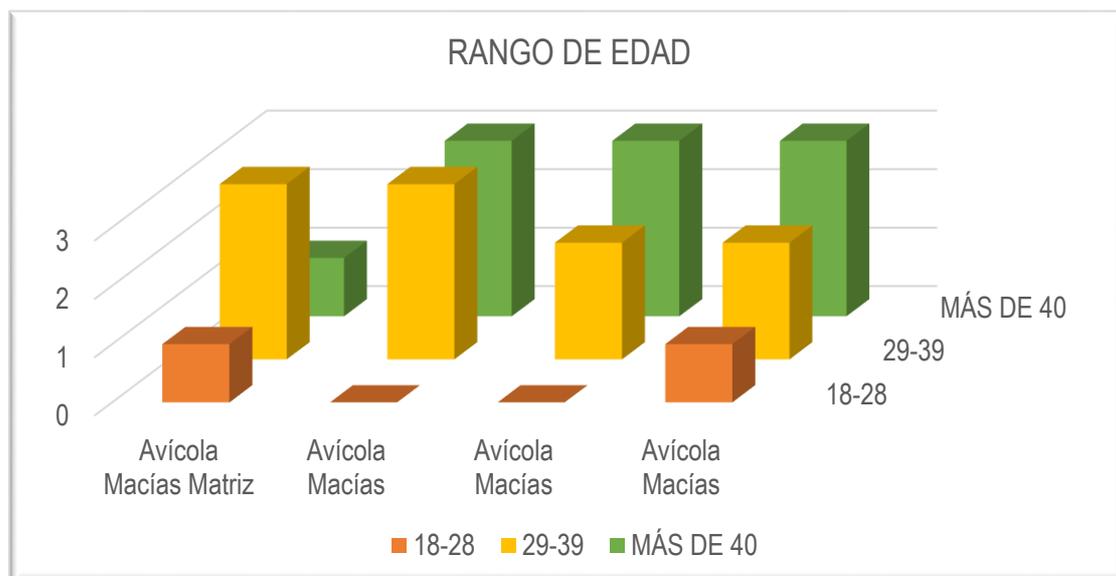
Elaborado por: Los Autores

La Figura 4. 6. demuestra que la cantidad de trabajadores que existen en la Avícola Macías y sus sucursales del cantón Santa Ana, es de 22 empleados, divididos en: la matriz ubicada en el Km 3 vía Olmedo cuenta con 3 hombres y 2 mujeres, la sucursal 1 situada en el centro son 5 hombres y 1 mujer, la sucursal 2 colocada en Chamucame tiene 5 hombres y finalmente, la del Km 1 vía Olmedo cuenta con 5 hombres y 1 mujer.

Tabla 4. 7. Análisis de la Ficha de Caracterización: rango de edad

MIPYMES	RANGO DE EDAD		
	18-28	29-39	MÁS DE 40
Avícola Macías Matriz	1	3	1
Avícola Macías	0	3	3
Avícola Macías	0	2	3
Avícola Macías	1	2	3

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 7.** Análisis de la Ficha de Caracterización: rango de edad

Elaborado por: Los Autores

Con relación al rango de edad que tienen los trabajadores de la Avícola Macías y sus sucursales en la Figura 4. 7. se muestra que en la matriz en un rango de 18 – 28 años hay 1 trabajador, entre 29 – 39 años hay 3 y con más de 40 años 1 trabajador laborando, por otro lado, en la sucursal 1 ubicada en el centro existe 3 entre el rango de 29 – 39 años y 3 de más de 40 años, por último, la del Km 1 vía Olmedo cuenta con 1 trabajador de 18 – 28 años, 2 entre 29 – 39 años y 3 de más de 40 años.

Tabla 4. 8. Análisis de la Ficha de Caracterización: años en la organización

MIPYMES	AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN		
	0-5	6-10	MÁS DE 10
Avícola Macías Matriz	1	4	0
Avícola Macías	3	2	1
Avícola Macías	1	1	3
Avícola Macías	0	2	4

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 8.** Análisis de la Ficha de Caracterización: años en la organización

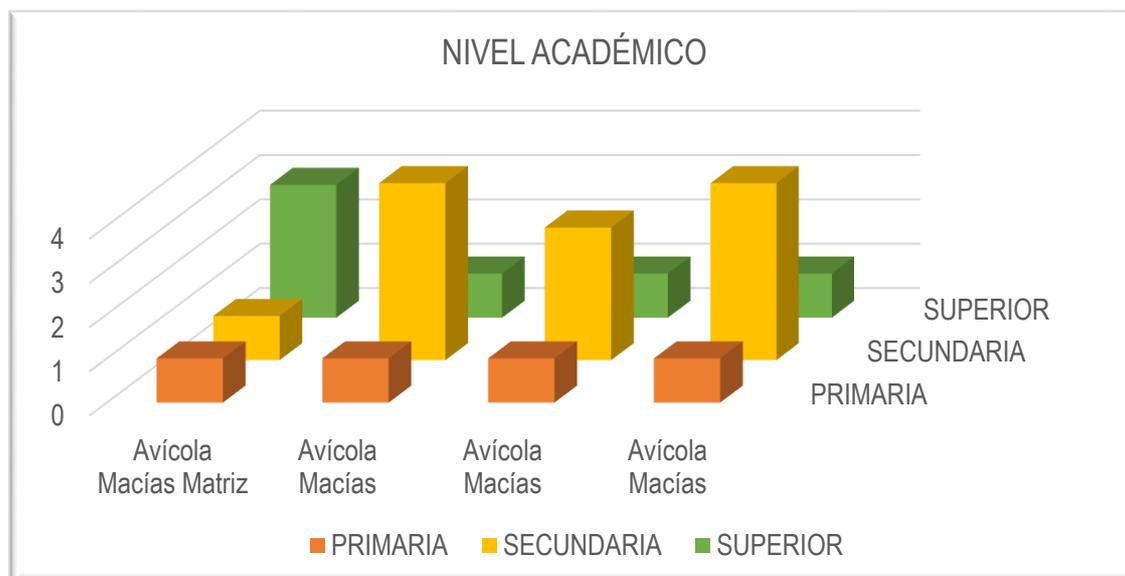
Elaborado por: Los Autores

La Figura 4. 8. da a conocer los años de servicio que tienen los empleados en la Avícola Macías y sus sucursales ubicadas en el cantón Santa Ana, se puede especificar que, en la matriz, 5 trabajadores tienen entre 6 a 10 años laborando ahí, mientras que 1 tiene menos de 5 años, otro lado, en la sucursal uno: 3 de ellos tienen de 0 a 5 años, mientras que 2 tienen entre 6 a 10 años y 1 tiene más de 10 años trabajando en dicha avícola, la sucursal dos: 1 de los empleados tiene de 0 a 5 años; 1 de 6 a 10 años y 3 más de 10 años, por último en la sucursal tres: existen 2 trabajadores que tienen laborando de 6 a 10 años y 4 de ellos tienen más de 10 años.

Tabla 4. 9. Análisis de la Ficha de Caracterización: nivel académico

MIPYMES	NIVEL ACADÉMICO		
	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR
Avícola Macías Matriz	1	1	3
Avícola Macías	1	4	1
Avícola Macías	1	3	1
Avícola Macías	1	4	1

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 9.** Análisis de la Ficha de Caracterización: nivel académico

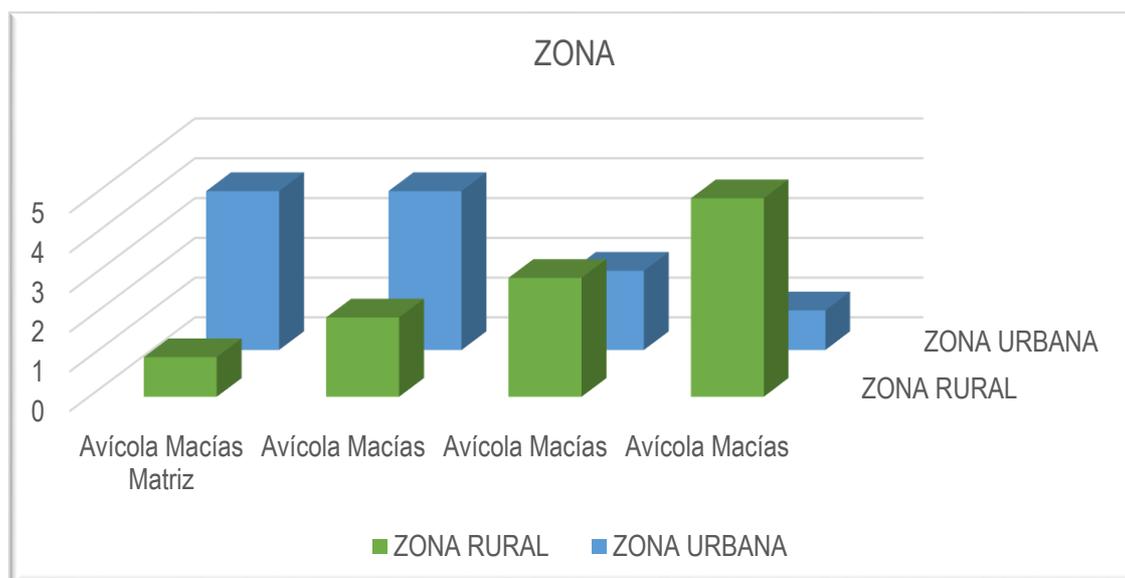
Elaborado por: Los Autores

Como se demuestra en la Figura 4. 9. el nivel académico de los trabajadores de la Avícola Macías y sus sucursales del cantón Santa Ana, de tal manera que se observa que en la matriz existen 3 trabajadores que tienen un nivel de estudio superior, mientras que 1 ha estudiado solo hasta la primaria y 1 hasta la secundaria, así mismo, se puede determinar que en sus sucursales 11 de los empleados han estudiado hasta la secundaria, 3 solo hasta la primaria y 3 tienen un estudio superior.

Tabla 4. 10. Análisis de la Ficha de Caracterización: zona

MIPYMES	ZONA	
	RURAL	URBANA
Avícola Macías Matriz	1	4
Avícola Macías	2	4
Avícola Macías	3	2
Avícola Macías	5	1

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 10.** Análisis de la Ficha de Caracterización: zona

Elaborado por: Los Autores

En la Figura 4. 10. Demuestra la zona de dónde vienen los trabajadores de la Avícola Macías y sus sucursales se puede aludir que en la matriz 1 empleado viene de la zona rural, mientras que 4 vienen de la zona urbana, de la sucursal del centro 2 pertenecen a la zona rural y 4 a la zona urbana, de la que está ubicada en Chamucame 3 son de la zona rural, mientras que 2 son de la zona urbana, finalmente de la sucursal que está ubicada en el Km 1 a Olmedo hay 5 trabajadores que pertenecen a la zona rural y 1 que es de la zona urbana.

INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE

Tabla 4. 11. Análisis de la Ficha de Caracterización: gerente

MIPYMES	GERENTE	
	DUEÑO	ENCARGADO
Avícola Macías Matriz	1	0
Avícola Macías	1	0
Avícola Macías	1	0
Avícola Macías	1	0

Elaborado por: Los Autores

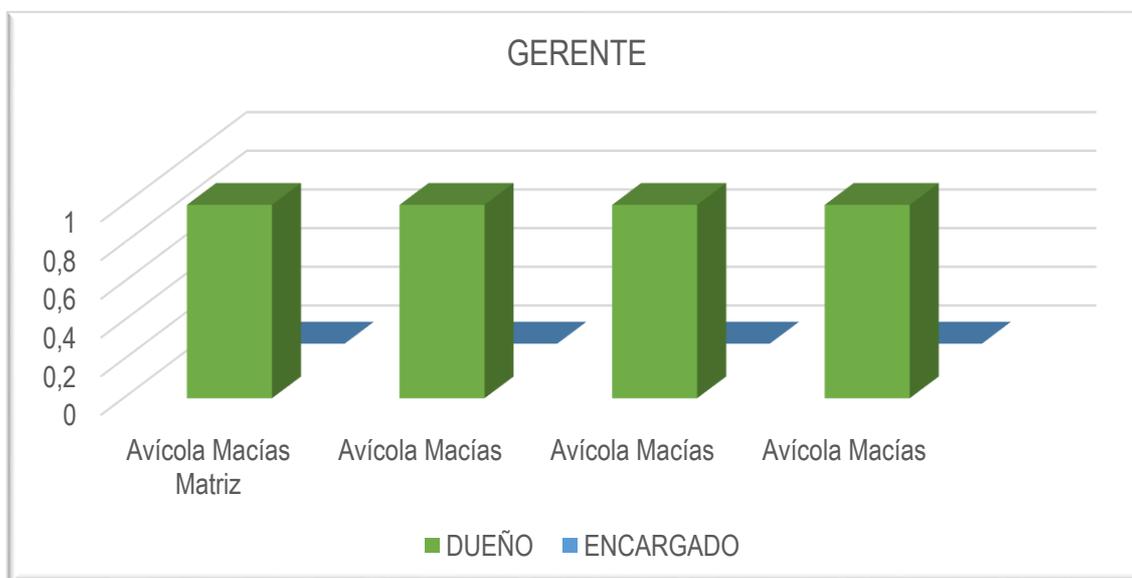


Figura 4. 11. Análisis de la Ficha de Caracterización: gerente

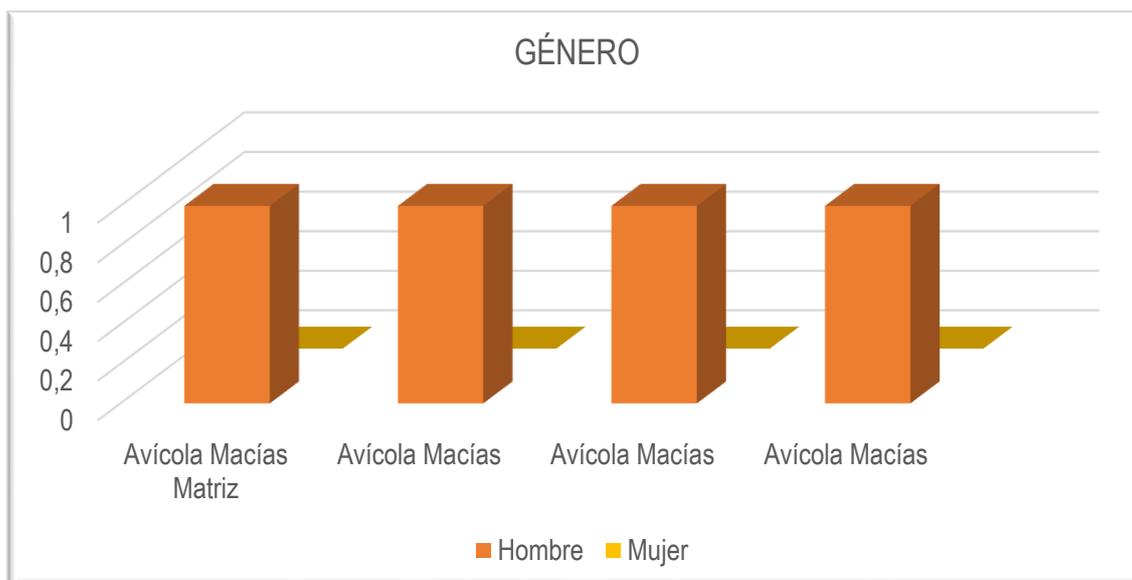
Elaborado por: Los Autores

Con base en los resultados la Figura 4. 11. se determina que el gerente de la Avícola Macías ubicada en el cantón Santa Ana Km 3 vía a Olmedo y sus sucursales ubicadas en el mismo cantón en el centro, en Chamucame adentro via al Mate y en el Km 1 a Olmedo, es gerente propietario, de la matriz y de todas sus sucursales.

Tabla 4. 12. Análisis de la Ficha de Caracterización: género

MIPYMES	GÉNERO	
	Hombre	Mujer
Avícola Macías Matriz	1	0
Avícola Macías	1	0
Avícola Macías	1	0
Avícola Macías	1	0

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 12.** Análisis de la Ficha de Caracterización: género

Elaborado por: Los Autores

La Figura 4. 12. se demuestra que el género del gerente de la Avícola Macías ubicada en el cantón Santa Ana Km 3 vía a Olmedo y sus sucursales ubicadas en el mismo cantón en el centro, en Chamucame adentro vía al Mate y en el Km 1 vía a Olmedo, considerando que es la misma persona quien dirige a las avícolas se indica que es hombre.

Tabla 4. 13. Análisis de la Ficha de Caracterización: años de experiencia del gerente

MIPYMES	AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE		
	1 - 5	6 - 10	MÁS DE 10
Avícola Macías Matriz	0	0	1
Avícola Macías	0	0	1
Avícola Macías	0	0	1
Avícola Macías	0	0	1

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 13.** Análisis de la Ficha de Caracterización: años de experiencia del gerente

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a la información recabada en la ficha de caracterización se muestra en la Figura 4. 13. que los años de experiencia del gerente es de más de 10 años en este rango, no tiene ni de 0 – 5 años de 6 – 10, esto se debe a que la Avícola Macías es una sola empresa, la misma que tiene sus tres sucursales en el cantón Santa Ana, por lo tanto, se determina que el mismo dueño es el gerente de todas.

4.2. FASE II: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS

4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS

Para la identificación de las competencias organizacionales tomadas en cuenta para su análisis en la Avícola Macías, se realizó la selección de los expertos, teniendo como inicio los datos de 9 profesionales en el tema, que proporcionaron información relevante para poder implementar una clasificación de 7 expertos que ayuden al cumplimiento de esta actividad (Aceituno, Silva y Cruz, 2020). En el Anexo 3, se da a conocer la ficha para la identificación de estos, con esto se determinó el perfil, conocimientos específicos y fuentes de argumentación y fundamentación.

Una vez realizada la ficha de expertos se procedió a la determinación de la lista total, la misma que fue tomada en cuenta para su posterior selección, que muestra datos importantes que permitieron caracterizarlos con base en la información proporcionada por cada uno de ellos, a continuación, se identifica la lista de los candidatos a ser seleccionados como expertos:

Tabla 4. 14. Caracterización de los candidatos a formar el equipo de expertos

Nº EXPERTO	GRADO ACADÉMICO	OCUPACIÓN ACTUAL	AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN
1	CUARTO NIVEL	MÉDICO VETERINARIO	17	MEDICO VETERINARIO	17
2	TERCER NIVEL	GERENTE GENERAL	25	CONTADOR	27
3	TERCER NIVEL	DIRECTOR FINANCIERO	23	ANALISTA FINANCIERO	23
4	TERCER NIVEL	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	10	SERVIDOR PÚBLICO	10
5	CUARTO NIVEL	DOCENTE	26	INGENIERO INDUSTRIAL	30
6	CUARTO NIVEL	DOCENTE	25	INGENIERO INDUSTRIAL	28
7	TERCER NIVEL	GERENTE PROPIETARIO	27	ABOGADO	7
8	TERCER NIVEL	GERENTE	2	LICENCIADA	4
9	CUARTO NIVEL	JEFE DE PLANTA	8	ECONOMISTA	17

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 4. 14. se observa las características básicas de 9 expertos para realizar la presente investigación, por lo tanto, se puede determinar que 5 expertos tienen estudio de tercer nivel, mientras que 4 tienen cuarto nivel, los mismos que tienen años de experiencia en ejercicio de profesión entre 4 a 30 años, esto muestra los conocimientos de diferentes áreas, para ello se presentan a continuación los datos del coeficiente de conocimiento (Kc) para la selección de expertos:

Tabla 4. 15. Coeficiente de conocimiento (Kc)

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7	EXPERTO 8	EXPERTO 9
Administración de empresas	7	10	9	8	6	10	6	7	10
Gestión del talento humano	7	8	10	9	9	10	8	8	10
Planificación estratégica	7	10	10	8	9	10	8	9	10
Comportamiento organizacional (CO)	7	10	10	9	9	10	6	9	10
Competencias generales	7	10	10	9	9	10	9	9	10
Sector agroproductivas avícolas	9	5	3	7	10	6	10	9	10
SUMATORIA	44	53	52	50	52	56	47	51	60
TOTAL Kc	0,73	0,88	0,87	0,83	0,87	0,93	0,78	0,85	1,00

Elaborado por: Los Autores

Con los datos obtenidos se detalla en la Tabla 4. 15. los valores obtenidos de los conocimientos específicos Kc de los expertos, en la que el valor mayor a 0,85 indica el nivel de conocimiento con respecto a los temas que se relacionan a la presente investigación, dicha valoraciones se basan a la ficha de expertos (ver Anexo 3), los mismos que se autoevaluaron y ayudaron a identificar los que pueden ser candidatos a seleccionar, para esto se muestra la tabla patrón estándar para calcular el coeficiente de argumentación (Ka).

Tabla 4. 16. Patrón estándar para calcular (Ka)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 4. 16. se identifica el patrón estándar de los conocimientos de los expertos, determinando los conocimientos a través de los indicadores (bajo, medio o alto), esto sirvió para realizar el cálculo del coeficiente de argumentación, estableciendo los siguientes resultados que sirvieron para la selección de los expertos:

Tabla 4. 17. Coeficiente de argumentación

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7	EXPERTO 8	EXPERTO 9
Análisis teóricos realizados por usted	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	0,2
Su experiencia obtenida	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
SUMATORIA (Ka)	0,75	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,65	0,95	0,75

Elaborado por: Los Autores

El coeficiente de argumentación definida en la Tabla 4. 17. se presenta que el valor mayor es 0,80 quiere decir que tienen un alto nivel de argumentación de los expertos con base en el tema de investigación, a su vez se indica que para realizar la selección de estos es importante que se determine el coeficiente de competencia (K), que se determina en la siguiente tabla:

Tabla 4. 18. Coeficiente de competencia

EXPERTO	Kc	Ka	K	VALIDACIÓN
1	0,73	0,75	0,74	NO CUMPLE
2	0,88	0,95	0,92	SI CUMPLE
3	0,87	0,95	0,91	SI CUMPLE
4	0,83	0,95	0,89	SI CUMPLE
5	0,87	0,95	0,91	SI CUMPLE
6	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
7	0,78	0,65	0,72	NO CUMPLE
8	0,85	0,95	0,90	SI CUMPLE
9	1,00	0,75	0,88	SI CUMPLE

Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en la Tabla 4. 18. siete de los nueve expertos que se investigaron cumplen con el perfil que se necesita para poder realizar la selección de las competencias, las mismas que se determinarán en la siguiente actividad del procedimiento.

4.2.2. SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LOS EXPERTOS

En esta parte del procedimiento de la investigación se realizó la determinación de las competencias a través de los expertos seleccionados anteriormente, para ello se implementó el método DELPHI, donde se presentó el listado de competencias a cada uno de ellos analizándolas para posteriormente escoger las que creyeron más factibles y que son indispensables para su estudio en la Avícola Macías del cantón Santa Ana, a continuación, se presenta en la Tabla 4. 19. el listado de las posibles competencias citado por Alles (2016):

Tabla 4. 19. Competencias organizacionales

Innovación
Orientación al cliente
Liderazgo
Comunicación
Trabajo integrado en equipo
Motivación
Toma de decisiones
Satisfacción organizacional
Autoestima
Capacitación organizacional
Productividad
Comprometer al logro de la organización
Conocimiento de los objetivos planteados
Sinergia organizacional
Formación y aprendizaje permanente
Conformidad frente al liderazgo organizacional
Orientación a la calidad
Integración
Preservación del medio ambiente
Negociación
Ética
Razonamiento analítico
Comportamiento organizacional

Iniciativa
Auto control
Orden y calidad
Conocimiento tecnológicos
Bio seguridad en las granjas avícolas
Capacidad resolutive
Participación
Responsabilidad personal
Compromiso

Elaborado por: Los Autores

Luego de haberle presentado el listado de las competencias se seleccionaron de acuerdo al argumento de cada uno de ellos, teniendo la tarea de marcar aquellas que aportan significativamente y que son de ayuda para la Avícola Macías haciendo uso de los niveles bajo, medio, alto. Conociendo que 0 es bajo, 1 es medio y 2 es alto (Aceituna, Silvia y Cruz, 2020). (ver Anexo 4).

Se procedió a realizar el cálculo de los datos recaudados por parte de los expertos, donde RJ significa la sumatoria de los valores otorgados para cada uno de los expertos, VN es la cantidad de expertos que no respondieron a favor y finalmente VT que es la cantidad total de expertos a los que se les preguntó en base a su criterio de conocimiento (Cuesta y Valencia, 2014) (ver Anexo 4. 1). Al realizar el desarrollo de selección de las competencias mediante el método Delphi que se tomaron los indicadores cuyo Coeficiente de competencia del experto es alto (ver Anexo 4.2). Al tener los resultados de la valoración evaluada por los expertos se procedió a mostrar dichos resultados de manera de porcentaje obtenido (ver Anexo 4. 3).

Tabla 4. 20. Competencias seleccionadas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	CC=(1-Vn/Vt)*100
Innovación	7	0	100
Formación y aprendizaje permanente	7	0	100
Bioseguridad en las granjas avícolas	7	0	100
Comunicación	6	1	85,71
Trabajo integrado en equipo	6	1	85,71
Preservación del medio ambiente	6	1	85,71
Orientación a la calidad	5	2	71,43
Orientación al cliente	5	2	71,43
Liderazgo	5	2	71,43

Ética	4	3	57,14
Compromiso	4	3	57,14

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 4. 20. se presenta las competencias seleccionadas de acuerdo al porcentaje de cada una, de tal manera que se identifica que los votos negativos de los 7 expertos por competencias (V_n) aplicando la fórmula $C=(1-V_n/V_t)*100$ donde V_n , son los votos negativos y V_t los votos totales (Cuesta y Valencia, (2015). Para determinar las competencias organizacionales con la ayuda del panel de expertos se tomó en consideración que el coeficiente sea mayor al 50%, con el resultado obtenido se determinó que de todas las competencias enlistadas se aplicaron solo once en la Avícola Macías.

4.2.3. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ADAPTADA A LA HERRAMIENTA DE PÁRRAGA Y VÉLEZ (2019).

Con la selección de las competencias se procedió a investigar posibles indicadores que aportarían al mejoramiento del instrumento de evaluación de Párraga y Vélez (2019), considerando en esta ocasión 54 indicadores (ver Anexo 5), con la ayuda de los expertos se seleccionaron según el grado de conocimiento 38 indicadores (ver Anexo 5. 1) tomando en cuenta aquellos que superaban el 0.70 (ver Anexo 5. 2), Cabero, Fernández y Córdoba (2016) determina que “el índice de Competencia Experta al tener una puntuación entre 0 y 1: se adopta como criterio aquellos resultados que a partir del 0,7 puntos son consideradas en la investigación como expertas”.

Una vez ejecutada la selección de los indicadores más convenientes para los trabajadores de la Avícola Macías, se procedió a elaborar la encuesta en base al instrumento de evaluación de Párraga y Vélez (2019) para aplicarla a 22 trabajadores con los indicadores nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. (ver Anexo 6)

4.2.4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Con la finalidad de contribuir a la ventaja competitiva de la organización se solicitó a los empleados de la Avícola Macías que colaboren respondiendo la encuesta, la misma está compuesta por las competencias organizacionales escogidas para el proceso de evaluación: innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad en las granjas avícolas, comunicación, trabajo integrado en equipo, preservación del medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, liderazgo, ética y compromiso, donde cada trabajador deberá marcar la respuesta según se ajuste a su experiencia, haciendo uso de la siguiente escala: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Para dicha aplicación se empleó como método el internet con la herramienta de Google Drive, ya que por medio de éste se pudo realizar la encuesta, siendo así fundamental para la ejecución del trabajo investigativo.

4.2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez aplicada la encuesta a los trabajadores de la Avícola Macías, se procedió a recopilar los datos para su posterior tabulación y análisis, el cual se lo realizó por cada una de las competencias: innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad en las granjas avícolas, comunicación, trabajo integrado en equipo, preservación del medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, liderazgo, ética y compromiso.

Tabla 4. 21. Resultado global de la competencia organizacional: Innovación

INNOVACIÓN					
OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	9	12%
CASI NUNCA				22	28%
A VECES				37	47%
CASI SIEMPRE				7	9%
SIEMPRE				3	4%
TOTAL				78	100%

Elaborado por: Los Autores

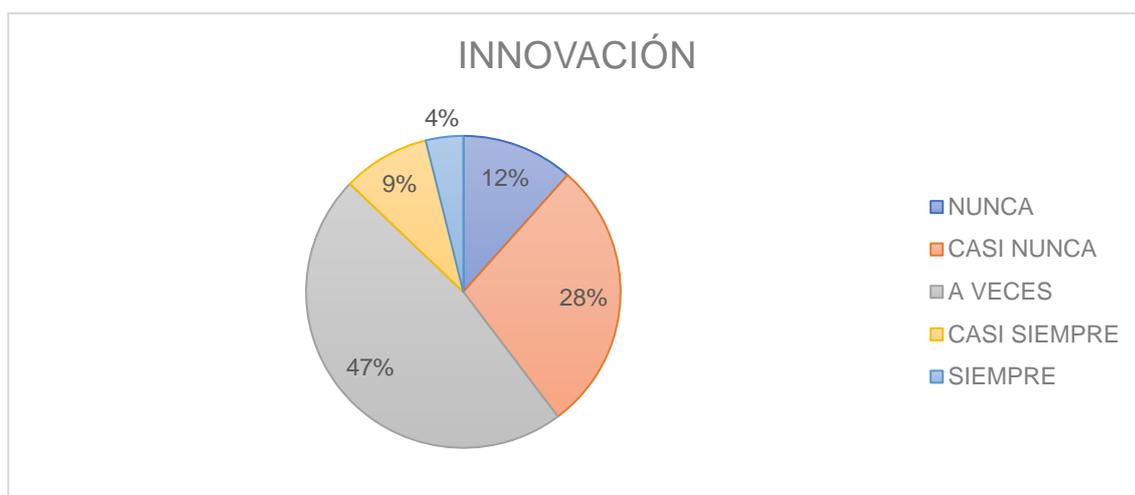


Figura 4. 14. Resultado global de la competencia organizacional: Innovación

Elaborado por: Los Autores

Con los resultados obtenidos en la encuesta la Figura 4. 14. demuestra que el 47% de los trabajadores “a veces” han aplicado esta competencia, el 28% mencionaron que “casi nunca” la emplean, el 12% refleja que “nunca” la cultivan, un 9% aclararon que “casi siempre” y un 4% señalaron que siempre se está usando la innovación dentro de la Avícola Macías. En referencia a lo mencionado por Haro, Córdova y Alvarado (2017) la innovación es un aporte indispensable para que “los procesos internos de la empresa sean cada vez más eficiente, implementando cambios importantes en el producto, proceso, marketing y organización de la empresa con el firme propósito de mejorar su resultado”. Considerando los resultados se demuestra que la Avícola Macías necesita generar estrategias que aporten a la implementación de nuevos métodos de innovación en sus productos y en las tareas de los empleados.

Tabla 4. 22. Resultado global de la competencia organizacional: Formación y Aprendizaje Permanente
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA				3	4%
CASI NUNCA				7	9%
A VECES	26	3	78	30	38%
CASI SIEMPRE				23	29%
SIEMPRE				15	19%
	TOTAL			78	100%

Elaborado por: Los Autores

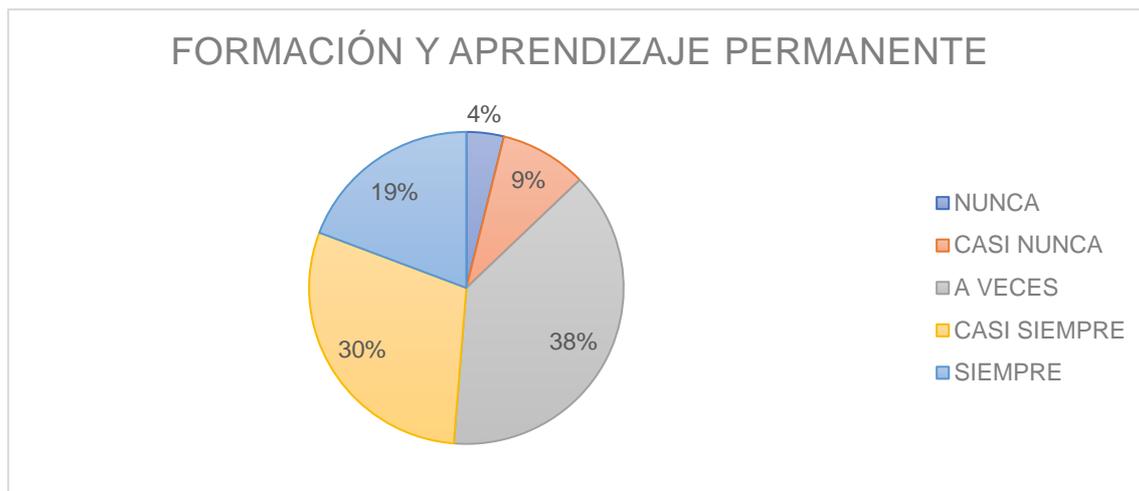


Figura 4. 15. Resultado global de la competencia organizacional: Formación y Aprendizaje Permanente

Elaborado por: Los Autores

En referencia a la competencia formación y aprendizaje permanente la Figura 4. 15. se observa que el 38% de los encuestados dijeron que “a veces” tienen idea de este tema, el 30% casi siempre aplican esta competencia, el 19% indicaron que siempre se está inculcando al trabajador a formarse como profesional y estimulan el aprendizaje de sus colaboradores, el 9% sienten que casi nunca la empresa se dedica a fomentar la enseñanza de nuevas actividades y un 4% dieron a conocer que nunca se usa. Con lo antes mencionado, se hace referencia a Cota y Rivera (2016) los mismos indicaron que “la gente amplía continuamente su capacidad para crear resultados que realmente desean alcanzar, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar su trabajo, de tal manera que es necesario que tengan la motivación para poder ejecutar correctamente sus tareas diarias”. Y de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la avícola debe mejorar su competencia formación y aprendizaje para que sus trabajadores fortalezcan sus capacidades y así disminuir el riesgo de pérdida de personal.

Tabla 4. 23. Resultado global de la competencia organizacional: Bioseguridad en las Granjas Avícolas
BIOSEGURIDAD EN LAS GRANJAS AVÍCOLAS

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	3	4%
CASI NUNCA				7	9%
A VECES				30	38%
CASI SIEMPRE				23	29%
SIEMPRE				15	19%
	TOTAL			78	100%

Elaborado por: Los Autores

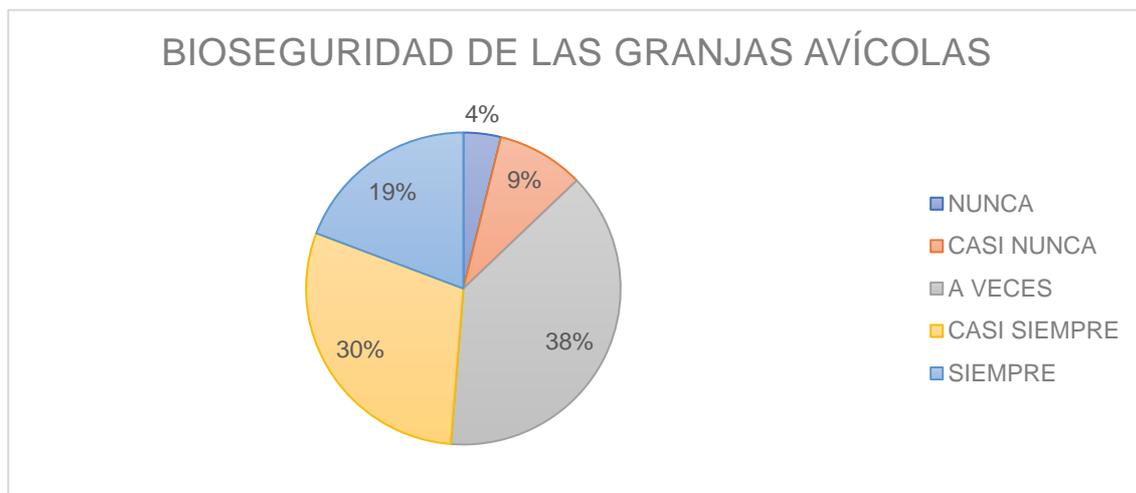


Figura 4. 16. Resultado global de la competencia organizacional: Bioseguridad de las granjas

Elaborado por: Los Autores

En lo que respecta a la Figura 4. 16. se consideró el conocimiento de la competencia bioseguridad de la granja, donde se manifestó que el 38% de los trabajadores encuestados indicaron que a veces se reconoce el uso de normas de bioseguridad, el 30% casi siempre, el 19% siempre, el 9% casi nunca y el 4% de estos indicaron que nunca se preocupan por cuidar la seguridad y calidad del producto. En torno al tema se plantea a Federico (2016) que “las personas que integran a la granja deben conocer las medidas de bioseguridad implantadas en todas las partes de la misma y el desconocimiento de estas pueden llevar al fracaso del plan de bioseguridad”. Por lo tanto, en los resultados se da a notar que es necesario inculcar a los trabajadores más responsabilidad en la utilización de esta competencia puesto que con ello se evita la disminución de pérdida de aves de corral, infundiendo al bienestar de la granja.

Tabla 4. 24. Resultado global de la competencia organizacional: Comunicación
COMUNICACIÓN

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	2	3%
CASI NUNCA				4	5%
A VECES				23	29%
CASI SIEMPRE				24	31%
SIEMPRE				25	32%
TOTAL				78	100%

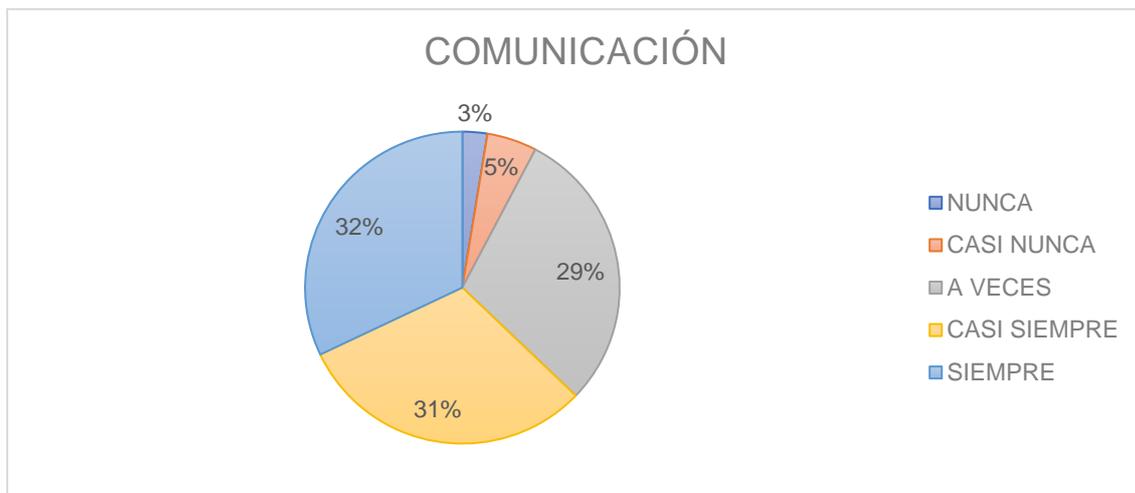


Figura 4. 17. Resultado global de la competencia organizacional: Comunicación
Elaborado por: Los Autores

En cuanto a la comunicación en la Figura 4. 17. se tiene como resultado lo siguiente: el 29% de los trabajadores indicaron que a veces se genera una buena comunicación, el 31% casi siempre, el 5% casi nunca y el 3% de ellos dijeron que nunca se fomenta una comunicación de las actividades que se realizan en la organización. Con base en los resultados Berceruelo (2018) indica que la comunicación en las organizaciones es de mucha importancia porque “crea su identidad corporativa, mantener su reputación empresarial, potenciar sus ventas, fomentar el orgullo de pertenencia entre sus empleados, mejorar la productividad y promover un espíritu afín entre sus inversores”. En respecto a lo antes mencionado se identifica que la avícola ha fomentado la comunicación entre sus dirigentes y trabajadores con la finalidad de generar mayor seguridad en las actividades empleadas en la empresa.

Tabla 4. 25. Resultado global de la competencia organizacional: Trabajo Integrado en Equipo
TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	0	0%
CASI NUNCA				1	1%
A VECES				8	10%
CASI SIEMPRE				29	37%
SIEMPRE				40	51%
	TOTAL			78	100%

Elaborado por: Los Autores

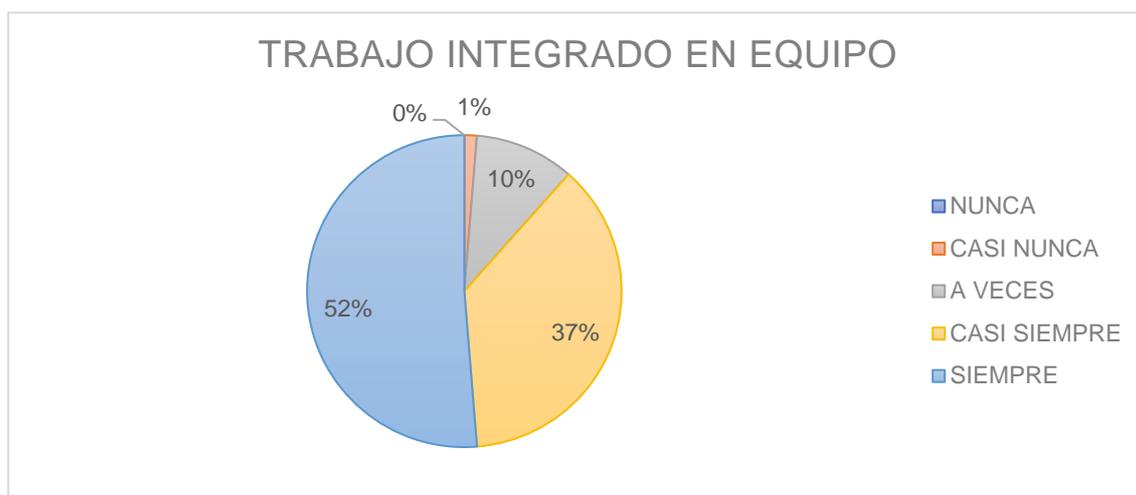


Figura 4. 18. Resultado global de la competencia organizacional: Trabajo Integrado en Equipo

Elaborado por: Los Autores

En la Figura 4. 18. se da a conocer los resultados de la competencia trabajo integrado en equipo, para ello se detalla que tan desarrollada la tienen, el 52% de los trabajadores encuestados demostraron que siempre se aplica esta competencia, el 37% manifestaron que casi siempre, el 10% a veces, el 1% casi nunca. con los resultados expuestos Toro (2015) dice que “el trabajo en equipo dentro de toda empresa es una gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente con la finalidad de lograr un solo resultado”. Es por esta razón que se evidencia que la avícola tiene bien implementado sus estrategias para esta competencia con la finalidad de mantener un buen equipo de trabajo.

Tabla 4. 26. Resultado global de la competencia organizacional: Preservación del Medio Ambiente
PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	5	6%
CASI NUNCA				9	12%
A VECES				27	35%
CASI SIEMPRE				18	23%
SIEMPRE				19	24%
	TOTAL			78	100%

Elaborado por: Los Autores

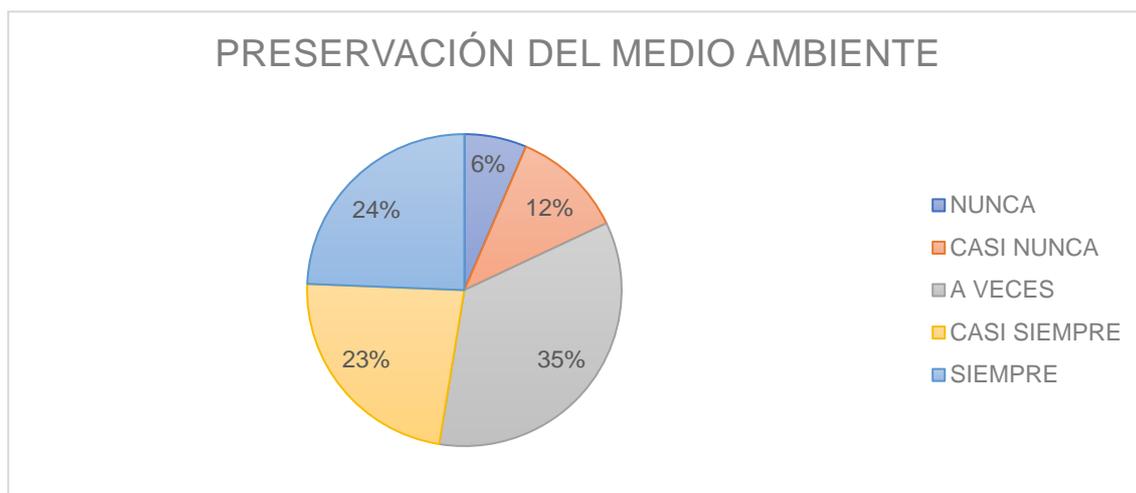


Figura 4. 19. Resultado global de la competencia organizacional: Preservación del Medio Ambiente

Elaborado por: Los Autores

La siguiente competencia en estudio representada en la Figura 4. 19. se identifica que la preservación del medio ambiente es regularmente buena porque según los resultados expuestos por los encuestados dieron que el 35% de ellos a veces se tiene en consideración el cuidado del medio ambiente, el 24% siempre, el 23% casi siempre, 12% casi nunca y un 6% nunca aplican esta competencia. Hernández, González y Tamez (2016) refieren que “el cuidado del medio ambiente se vuelve imprescindible en el marco del desarrollo sostenible logrando el equilibrio entre el desarrollo de la población, el crecimiento económico y la protección y conservación del entorno medioambiental”. Con lo antes indicado se demuestra que la avícola no tiene bien en claro esta competencia por lo tanto es necesario implementar nuevas estrategias con el fin de salvaguardar los valores de la naturaleza y sociales.

Tabla 4. 27. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación a la Calidad
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	4	104	6	8%
CASI NUNCA				6	8%
A VECES				35	45%
CASI SIEMPRE				27	35%
SIEMPRE				30	38%
	TOTAL			104	133%

Elaborado por: Los Autores

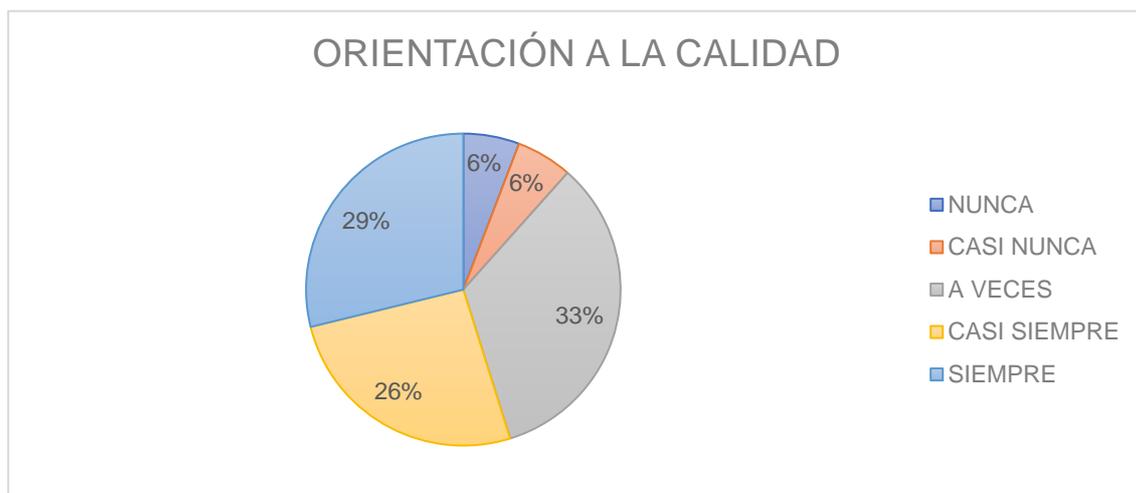


Figura 4. 20. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación a la Calidad

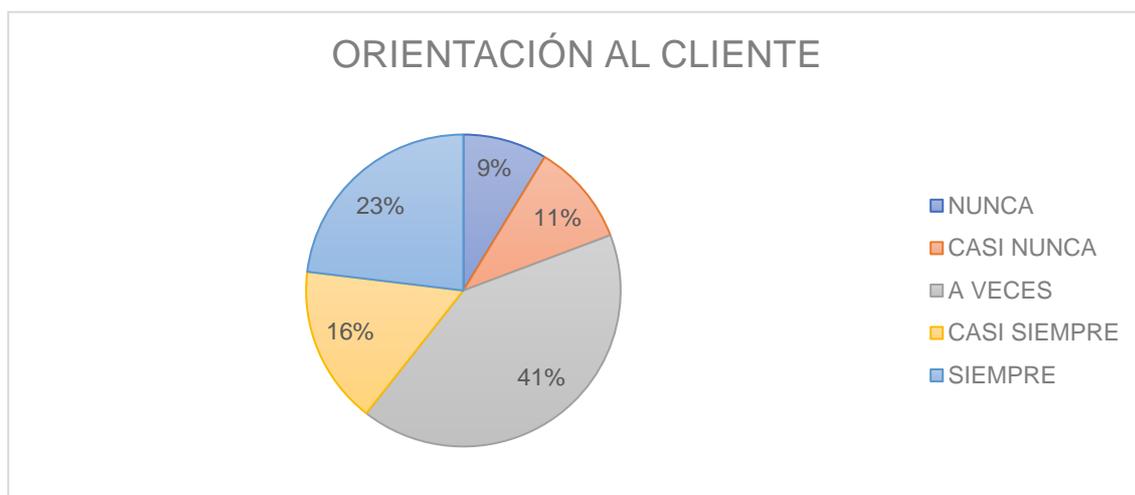
Elaborado por: Los Autores

Para la competencia organizacional: orientación a la calidad la Figura 4. 20. se identifica el porcentaje de aceptación que tiene esta competencia por parte de los trabajadores y en cuanto se está cumpliendo; el 33% reflejo que a veces, el 29% siempre, el 26% casi siempre, el 6% casi nunca y nunca, con los datos recabados Hernández, Barrios y Martínez (2018) consideran que “la orientación a la calidad debe plantearse como una faceta fundamental para su avance y mejora en la consideración de los propios trabajadores como clientes internos”. De esta manera se determina que esta competencia debe ser mejorada en función a brindar mejores productos y mayores beneficios.

Tabla 4. 28. Resultado global de la competencia organizacional: Orientación al Cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	4	104	9	12%
CASI NUNCA				11	14%
A VECES				43	55%
CASI SIEMPRE				17	22%
SIEMPRE				24	31%
TOTAL				104	133%

Elaborado por: Los Autores

**Figura 4. 21.** Resultado global de la competencia organizacional: Orientación al cliente

Elaborado por: Los Autores

Los resultados hallados por medio de la encuesta con base en las competencias organizacionales como la orientación al cliente en la Avícola Macías la Figura 4. 21. se puede constatar que el 41% de los trabajadores encuestados indicaron que a veces aplican esta competencia, el 23% siempre, el 16% casi siempre, el 11% casi nunca y el 9% nunca, por tal motivo es necesario hacer referencia a Arellano (2017) de tal manera que estos añaden que “las empresas que tienen una orientación hacia el cliente son vistas como más exitosas que las demás en cuanto a la forma en que ejecutan sus estrategias de mercado”. Interpretando los datos se identifica que existe un balance en esta competencia, pero aun así se necesita generar nuevas estrategias o factores que aporten al uso de la orientación al cliente.

Tabla 4. 29. Resultado global de la competencia organizacional: Liderazgo
LIDERAZGO

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	1	1%
CASI NUNCA				1	1%
A VECES				31	40%
CASI SIEMPRE				34	44%
SIEMPRE				37	47%
TOTAL				104	133%

Elaborado por: Los Autores

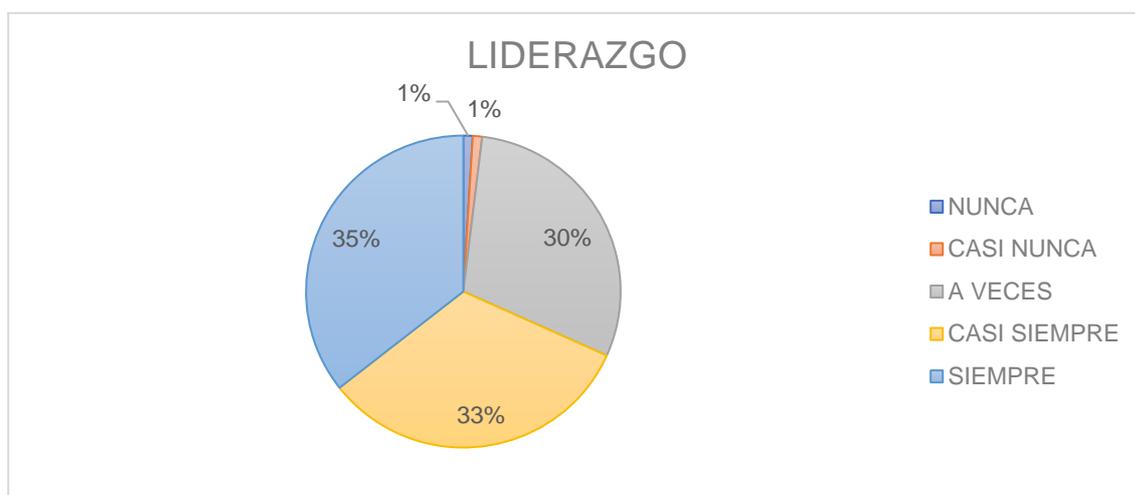


Figura 4. 22. Resultado global de la competencia organizacional: Liderazgo

Elaborado por: Los Autores

En la Figura 4. 22. se evidencia que la competencia organizacional: liderazgo dentro de la Avícola Macías es utilizada con eficiencia, lo evidencia los resultados: el 35% de los encuestados indicaron que siempre existen un buen líder, el 33% mencionaron que casi siempre, el 30% a veces notan un buen liderazgo y el 1% de estos dieron a conocer que casi nunca y nunca aplican esta competencia, por lo antes indicado Izquierdo, Novillo y Mocha (2017) afirman que “el liderazgo en las empresas es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento exponencial de la dirección organizacional, con respecto a los datos el líder en las avícolas es fundamental para el posicionamiento en el mercado”. Por parte de los resultados expuestos se afirma que el líder de la avícola toma buenas decisiones en conjunto con sus colaboradores para mejorar su productividad.

Tabla 4. 30. Resultado global de la competencia organizacional: Ética

ÉTICA					
OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	3	78	0	0%
CASI NUNCA				0	0%
A VECES				3	4%
CASI SIEMPRE				6	8%
SIEMPRE				69	88%
TOTAL				78	100%

Elaborado por: Los Autores

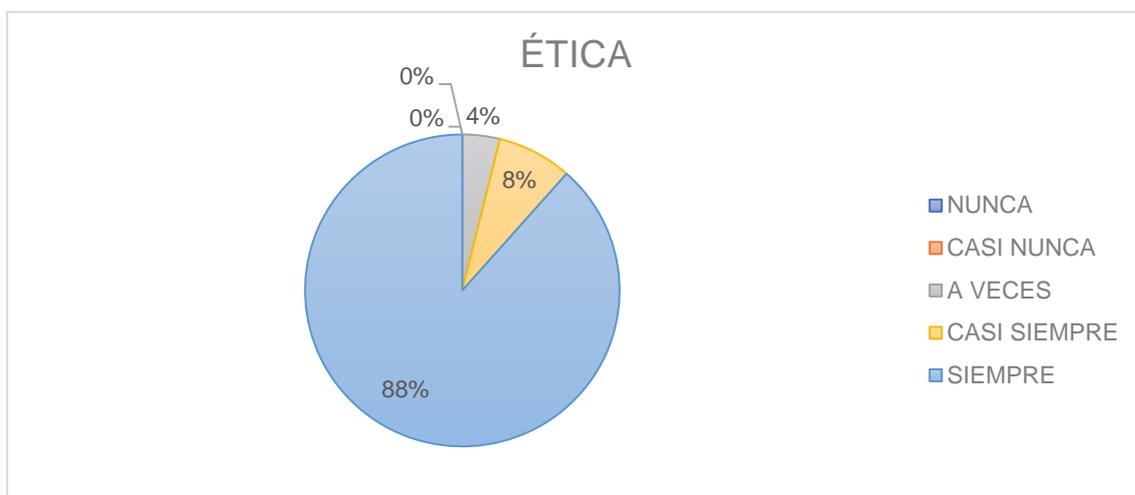


Figura 4. 23. Resultado global de la competencia organizacional: Ética

Elaborado por: Los Autores

La ética como competencia en la Avícola Macías se aplica correctamente, así como se identifica en la Figura 4. 23. que el 88% de los trabajadores encuestados respondieron que siempre hacen uso de la ética para su crecimiento personal y de la empresa, el 8% de estos dijeron que casi siempre y un 4% indicaron que a veces. Para toda empresa es necesario inculcar valores y ética para el conocimiento en el mercado por tal motivo Torres (2016) demuestra que, si en “las organizaciones cuentan con una cultura ética, se beneficiaran de un mejor control interno”.

Tabla 4. 31. Resultado global de la competencia organizacional: Compromiso
COMPROMISO

OPCIONES	TOTAL DE ENCUESTADOS	PREGUNTAS DE LA COMPETENCIA	TOTAL	FRECUENCIA RESPUESTAS GLOBAL	PORCENTAJE GLOBAL
NUNCA	26	5	130	19	24%
CASI NUNCA				28	36%
A VECES				56	72%
CASI SIEMPRE				13	17%
SIEMPRE				14	18%
	TOTAL			130	167%

Elaborado por: Los Autores

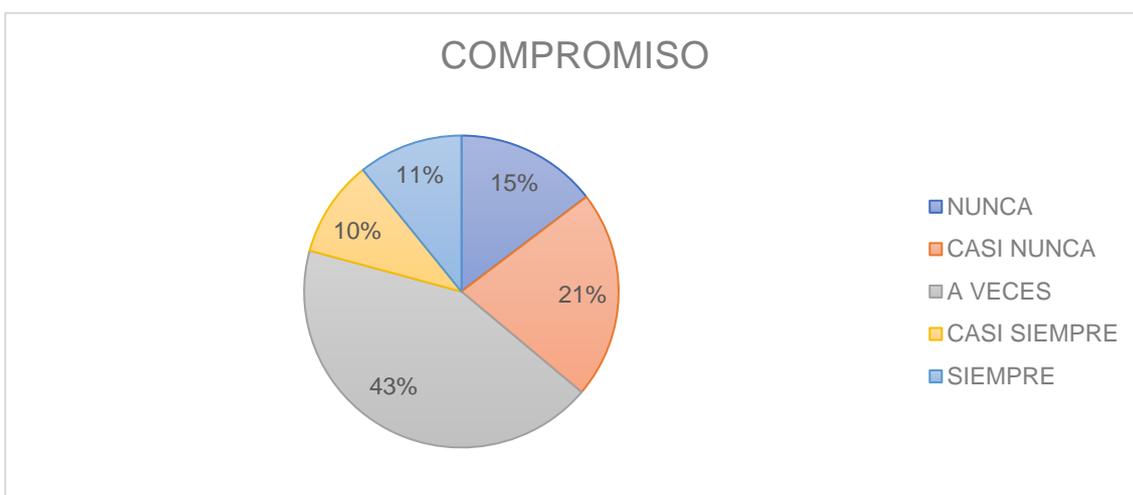


Figura 4. 24. Resultado global de la competencia organizacional: Compromiso

Elaborado por: Los Autores

En la encuesta dirigida a los trabajadores de la Avícola Macías se identifica en la Figura 4. 24. que el 43% de ellos revelaron que a veces se aplica el compromiso en la empresa, el 21% casi nunca, el 15% nunca, el 11% siempre y un 10% insinuaron que siempre se considera importante el compromiso en la avícola, pero no es un porcentaje aceptable para el buen manejo de esta competencia por tal motivo se hace referencia a Escobar (2005) que “el compromiso es parte del individuo así como también existe el compromiso de la organización de apoyar el proceso y conocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación de la competencia”. Por lo antes expuesto se constata que el compromiso como competencia en la avícola no es muy reconocida por lo que es necesario tomar medidas de mejoras para incentivar a los trabajadores en aplicar el compromiso para reducir deficiencias en la organización.

4.3. FASE III: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA CONTRIBUIR A LA VENTAJA COMPETITIVA

4.3.1. REALIZACIÓN DEL DIAGRAMA ISHIKAWA

Para la propuesta de un plan de acción que ayuden a contribuir a la ventaja competitiva se procedió a realizar el diagrama Ishikawa identificando de esta manera cuáles son las principales causas o factores de las competencias organizacionales que fueron validadas en la presente investigación, para visualizar las posibles soluciones que ayuden a formar un plan de acción que permitan mejorar la Avícola Macías ubicada en el cantón Santa Ana de la provincia de Manabí, por lo tanto, se muestra a continuación del diagrama donde se identifican las principales causas que explican el problema que existe en la avícola:

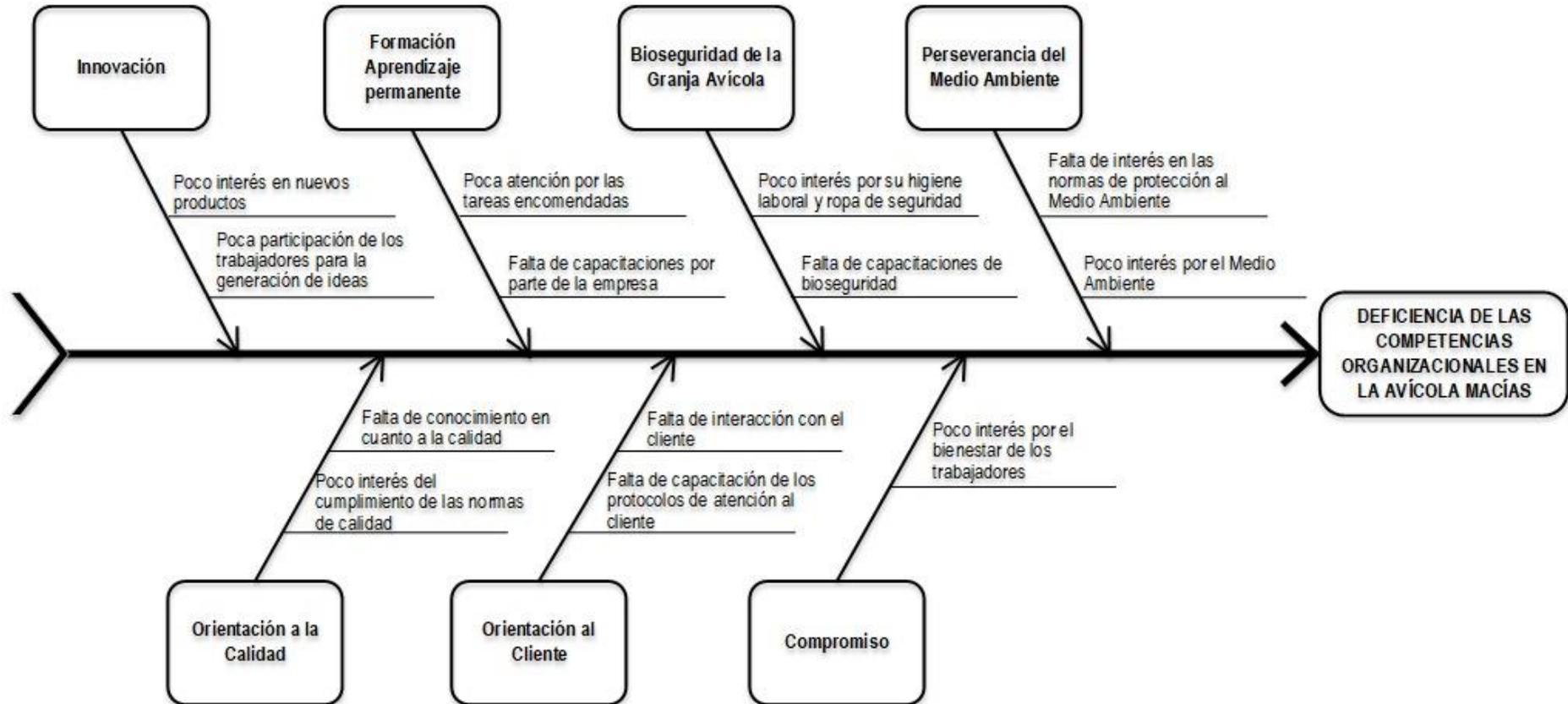


Figura 4. 25. Deficiencia de las competencias organizacionales en la Avícola Macías: diagrama Ishikawa
Elaborado por: Los Autores

4.3.2. PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA AL ENCARGADO DE ACCIONES DE MEJORA 5W+1H PARA LA AVÍCOLA MACÍAS

Fundamentando las causas que evidencian la deficiencia de las competencias organizacionales en la Avícola Macías del cantón Santa Ana, se procede a la presentación de una propuesta que se realizó al encargado de acciones de mejoras en la avícola, la cual, muestra las tareas que se deben implementar en la empresa, teniendo en cuenta la técnica 5W+1H que sirve para determinar el correcto problema y darle la solución adecuada a este, basándose en las preguntas qué (what) que es el problema a mejorar, cuándo (when) el tiempo que se llevará realizarlo, dónde (where) lugar a desarrollarlo en este caso la Avícola Macías, quién (who) la persona encargada de ejecutarlo, por qué (why) las razones por las que se debe implementarlo y cómo (how) que es la manera de realizarlo, esta herramienta de estudio es planteada por Párraga y Vélez (2019) donde menciona que está 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”.

Teniendo en cuenta la manera que va estipulado el plan de mejora se toman las causas presentadas en el diagrama Ishikawa para así presentar el plan de acción que ayuden a corregir las deficiencias de las competencias organizacionales que tiene la Avícola Macías del cantón Santa Ana, el cual se muestra a continuación:

Tabla 4. 32. Plan de Acción para la Avícola Macías

PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAS								
Empresa:		Avícola Macías		Objetivo:		Contribuir a la ventaja competitiva de la organización con indicadores como innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad en las granjas avícolas, comunicación, trabajo integrado en equipo, preservación del medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, liderazgo, ética y compromiso mejorando el desarrollo competitivo.		
Responsable:		Autores de la investigación		Resultado:		Conseguir que la empresa logre la optimización de recursos en las competencias organizacionales para el fortalecimiento de las actividades de los trabajadores y la empresa.		
Logro de Tiempo:		1 año						
N°	Competencia	What? ¿Qué?	Who? ¿Quién?	When? ¿Cuándo?	Where? ¿Dónde?	Why? ¿Por qué?	How? ¿Cómo?	
							Acciones de mejora	Medios
1	Innovación	Realizar proyectos de investigación para nuevos productos	Empleados de la Avícola	Cada año	Avícola Macías	Ayuda a la empresa a la implementación de nuevos productos en el mercado teniendo en cuenta el costo-beneficio	Realizar convenios con organizaciones públicas o privadas que realicen investigaciones científicas como Universidades	Humano Material Tecnológico
		Organizar reuniones para la generación de ideas		Cada 4 meses		Permite que los empleados compartan sus ideas, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista	Capacitar a los empleados sobre proyectos científicos	

N°	Competencia	What? ¿Qué?	Who? ¿Quién?	When? ¿Cuándo?	Where? ¿Dónde?	Why? ¿Por qué?	How? ¿Cómo?	
							Acciones de mejora	Medios
2	Formación y Aprendizaje permanente	Lograr la atención por las tareas encomendadas	Empleados de la Avícola	Cada mes	Avícola Macías	Motiva a los empleados a esmerarse por realizar sus tareas	Realizar cronogramas de las actividades que se deben realizar	Humano Material Tecnológico
		Capacitar a los empleados para incrementar sus conocimientos		Cada 6 meses		Ayuda a los empleados a que se interesen por la realización de su trabajo porque se van a sentir capaces	Realizar convenios con instituciones educativas	
3	Bioseguridad de la Granja Avícola	Motivar a los empleados a preocuparse por su seguridad	Empleados de la Avícola	Cada mes	Avícola Macías	Permite que los empleados tengan los implementos necesarios para proteger su seguridad y no exponerse a peligros	Realizar un control del uso de la ropa de trabajo y de la dosificación de los productos químicos	Humano Material Tecnológico
		Capacitar a los trabajadores en el cumplimiento de normas, equipos de protección personal, la salud física y mental.		Cada 6 meses		Permite que los trabajadores conozcan sobre el uso de adecuado de las dosis de desinfección	Elaborar un plan de Bioseguridad para el bienestar de los empleados	

N°	Competencia	What? ¿Qué?	Who? ¿Quién?	When? ¿Cuándo?	Where? ¿Dónde?	Why? ¿Por qué?	How? ¿Cómo?	
							Acciones de mejora	Medios
4	Perseverancia del Medio Ambiente	Fomentar el interés en las normas de protección al Medio Ambiente	Empleados de la Avícola	Cada 6 meses	Avícola Macías	Ayuda a mejorar la visualización del Medio Ambiente teniendo un espacio saludable	Realizar una buena práctica del cuidado del Medio Ambiente con iniciativas al reciclaje	Humano Material Tecnológico
		Realizar charlas sobre el Medio Ambiente e implementar normas de gestión ambiental.		Cada 6 meses		Promocionar el conocimiento a los trabajadores con base en el cuidado del espacio donde laboran	Realizar convenios con empresas de cuidado ambiental o entidades públicas	
5	Orientación a la Calidad	Hacer que los trabajadores conozcan sobre calidad	Empleados de la Avícola	Cada 6 meses	Avícola Macías	Promover los conocimientos necesarios para que sepan que productos hay en la empresa	Charlas de Calidad a través de gestiones con instituciones tanto públicas como privadas	Humano Material Tecnológico
		Compartir las políticas y objetivos de calidad.		Cada año		Ayuda a que los empleados cumplan con las respectivas normativas sobre el uso de los productos	Realizar un folleto para que los trabajadores conozcan las normas de la empresa	

N°	Competencia	What? ¿Qué?	Who? ¿Quién?	When? ¿Cuándo?	Where? ¿Dónde?	Why? ¿Por qué?	How? ¿Cómo?	
							Acciones de mejora	Medios
6	Orientación al Cliente	Realizar métodos para que el trabajador interactúe con el cliente	Empleados de la Avícola	Cada año	Avícola Macías	De esta manera el cliente se siente satisfecho con la atención que le brindan en la empresa	Realizar ensayos de cómo hacer una buena negociación con el cliente	Humano Material Tecnológico
		Coordinar reuniones con los trabajadores de la organización para formar estrategias de retención a los clientes.		Cada 3 meses		La atención al cliente es primordial en toda empresa, ya que estos son los que hacen que la empresa surja	Crear convenios con instituciones educativas con tema de orientación al cliente.	
7	Compromiso	Estimular a los directivos a reconocer el esfuerzo de sus empleados	Empleados de la Avícola	Cada 6 meses	Avícola Macías	Los empleados son importante en una empresa, porque un trabajador motivado realiza bien su labor y la organización recibe beneficio gracias al esfuerzo y dedicación de sus colaboradores.	Realizar cronogramas con propuesta a los directivos para que se incentiven por el bienestar de sus empleados	Humano Material Tecnológico

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La caracterización del estado actual de la Avícola Macías del cantón Santa Ana permitió un enfoque específico para plasmar un listado de las competencias organizacionales, tomando en cuenta parámetros como la edad de los trabajadores, de qué manera está conformada estratégicamente la organización, logrando así reconocer que cuenta con una misión, visión, objetivos y valores que son fundamentales para la empresa con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.
- Las competencias organizacionales de la Avícola Macías del cantón Santa Ana fueron definidas con la ayuda de siete expertos seleccionados mediante el método Delphi, se determinaron las competencias importantes para la avícolas como: la innovación, formación y aprendizaje permanente, bioseguridad en las granjas avícolas, comunicación, trabajo integrado en equipo, preservación al medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, liderazgo, ética y compromiso; de esta manera se formuló la encuesta tomando en consideración varios indicadores que permitieron enfocar específicamente de las falencias competitivas de la avícola.
- Las competencias con mayores falencias en la empresa fueron la innovación, la formación y aprendizaje permanente, la bioseguridad de las granjas avícolas, la preservación del medio ambiente, la orientación a la calidad, la orientación al cliente y el compromiso, lo cual permitió determinar las causas que lo originan por medio del método Ishikawa, para proponer un plan de acción y con ello contribuir a la ventaja competitiva de la Avícola Macías del cantón Santa Ana.

5.2. RECOMENDACIONES

- Continuar con la implementación de los análisis estratégicos, realizando un modelo que permita determinar si la organización está bien estructurada estratégicamente, para competir con las demás empresas del mercado, tomando en cuenta que deben tener una visión y misión clara, de cuál es el propósito que los administradores quieren lograr, luego desarrollar los objetivos y valores estratégicos para cumplirlos.
- Reconocer los conocimientos de los expertos, porque gracias al aporte de ellos se logra establecer cuáles son las competencias organizacionales que se deben aplicar en las avícolas, de esta manera analizarlas consecutivamente para identificar las falencias que tienen cada una de ellas y de esta manera mantenerse en el mercado, con un mejor desempeño.
- Implementar el plan de acción de mejoras que se propone en la investigación para favorecer la ventaja competitiva de la Avícola Macías del cantón Santa Ana, tomando en cuenta las causas presentadas en el diagrama Ishikawa, de esta manera corregir las deficiencias de las competencias organizacionales con las que la empresa cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

- Aceituno, C., Silva, R., Cruz, R. (2020). *Mitos y Realidades de la investigación científica*. Perú, Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Acevedo, M., y Lizarzaburo, A. (2019). *Gestión del capital humano y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima*. Recuperado https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2272/Magaly_Tra_bajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Agila, D. (2018). *El efecto de las cadenas de distribución en la rentabilidad de las avícolas en la ciudad de Catacocha, cantón Paltas, provincia de Loja, periodo enero-diciembre 2017* (tesis maestría). Universidad Nacional de Loja, Loja – Ecuador.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo: Ediciones Granica.
- Alpuche, E., y Benal, J. (2015). La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*. (10), 1-29.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias* 3(1), 72 – 83.
- Ávila, C. (2017). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá, Colombia: Universidad Central. ISBN (PDF):978-958-26-0347-2.
- Barco, Y., y Calderón, E. (2014). *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de talento humano en la empresa Metales y Afines S.A. de la ciudad de Guayaquil* (tesis pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.
- Barquero, K., Cascante, A., Maroto, C., Méndez, M., Morales, M., y Rodríguez, W. (2014). *Propuesta de aproximación a estándares de competencias laborales para la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica en el marco de un Sistema Nacional de Competencias Laborales* (tesis posgrado). Universidad de Costa Rica.

- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* (tesis maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Batista, N., y Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Bélgica, Europa. Pons Publishing House.
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Berceruelo, B. (2018). *Comunicación empresarial: incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Madrid, ES. Estudio de comunicación.
- Buñay, A. (2016). *Actualización del manual de funciones y elaboración de un manual de inducción para la empresa "Cerámica Andina C.A."* (Tesis pregrado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Cabero, J., Fernández, J., y Córdoba, M. (2016). Conocimiento de las TIC aplicadas a las personas con discapacidades. Construcción de un instrumento de diagnóstico. *Magis, revista Internacional de investigación en educación*, 8(17), 157 – 176.
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojare, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biogarmaceutico. *Vaccimonitor*, 25(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02X2016000300003.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Carralero, L., Tamayo, M., Vilariño, C., y Ruiz, A. (2015). La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad. *Ciencias Holguín*, 21(4), 1-11.
- Chang, J. (2014). *Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de malacatán San Marcos* (tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

- Chang, S., Verdezoto, A., y Estrada, L. (s.f.). *Análisis de la avicultura ecuatoriana*. Recuperado <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/743/1/1392.pdf>.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México.
- Coloma, C., y Tafur, R. (2015). *La gestión de calidad*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://www.dialnet.unirioja.es>.
- Cota, J., y Rivera, J. (2016). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>.
- Cuenca, M. (2019). *Evaluación de las normas de bioseguridad en planteles avícolas de la provincia de Loja* (tesis pregrado). Universidad Nacional de Loja, Loja – Ecuador.
- Cuesta, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Díaz, G., y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Innova*, 3(10), 212-229.
- Echeverri, P., y Gómez, S. (2014). Ventaja competitiva por diferenciación de la zona Franca Internacional de Pereira. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*, 5(2), 274-288.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96)
- Estrada, R., y Yndigoyen, M. (2017). *Educación ambiental y conservación del medio ambiente en los alumnos del cuarto grado de primaria de la I.E. 6069 UGEL 01 de Villa el Salvador*. Lima. 2016 (tesis maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Estrada, S., y Restrepo, L. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, XVI(44), 72-77.

- Federico, F. (2016). *Manual de normas básicas de bioseguridad de una granja avícola*. Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_-_manual_de_normas_basicas_de_bioseguridad_final_1.pdf.
- Fernández, S. (2014). *Diagnóstico y mejora de las reclasificaciones de la materia prima cárnica y de los errores de etiquetado para el entrenamiento y capacitación desde calidad al personal involucrado de la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S Planta Envigado* (tesis pregrado). Corporación Universitaria Lasallista. Caldas – Antioquia.
- García, J. (2015). *Gestión del talento humano*. Recuperado <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2015/01/04/segun-los-autores-existen-distintos-conceptos-sobre-la-administracion-de-recursos-humanos/>.
- Ger, N. (2019). *Caracterización de la Gestión de Talento Humano de los centros de formación de idioma inglés* (tesis pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.
- González, A. (2015). La nanoempres, como forma de organización económica, su reconocimiento para México. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. XXI(1), 175-186.
- Haro, F., Córdova, N., Alvarado, M. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA*, 2(5), 88 – 105.
- Hernández, A., González, H., y Tamez, G. (2016). *Desarrollo sustentable: de la teoría a la práctica*. Mexico, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández, H., Barrios, I., Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elementos clave para el desarrollo de las organizaciones. *La calidad académica, un compromiso institucional*, 16(28), 179-195.
- Hubbard, E. (2017). *Gestión de RRHH por competencias*. Recuperado de <http://codigo100.sergas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20competencias.pdf>.
- Huerta, M., y Sandoval, A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(1), 19-28.

- Inca, K. (2015). *Gestión de Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas* (tesis licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (2017). *Encuesta de superficie y producción agropecuario continúa*. Recuperado https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf.
- Intriago, M. (2015). *Políticas de importación de soya y su impacto en la producción avícola en la provincia de Manabí* (tesis maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.
- Izquierdo, R., Novillo, L., y Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafío y metas. *Revista científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(2), 89 – 94.
- Larumbe, C. (2014). *Gestión por competencias* (tesis maestría). Universidad Pública de Navarra, Pamplona.
- López, C., y Sánchez, M. (2018). *Propuesta metodológica para la aplicación de la NIC 41 en las empresas del sector Avícola del cantón Balsas* (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40.
- López, L., y Moreira, C. (2015). *Estudio de factibilidad y Plan de Exportación de la pulpa de mamey congelado hacia el mercado español* (tesis pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- López, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias* (tesis maestría). ICADE Business School. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu>.
- Lorenzo, H., Marsán, J., y Sánchez, M. (2016). Determinación de las competencias organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(24), 1-15.

- Mejía, E. (2020). *Producción de aves*. Recuperado https://issuu.com/elizabeth.mejiao/docs/elizabeth_mejia_ochoa.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2015 – 2025). *La política agropecuaria ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible. Extwprelegs Fao*. Recuperado <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu183434.pdf>.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Mora, J., Montiel, P., y Huilcapi, M. (2017). *Procesos organizacionales y ambiente laboral, análisis desde la dinámica pública*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2017). <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/procesos-organizacionales.html>.
- Morales, C., y Castillo, J. (2015). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de una granja avícola para la crianza de polos de engorde Cobb 500 en la región Amazonas* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas.
- Moreira, B., y Murillo, M. (2019, agosto). *Análisis conceptual de la gestión por competencias laborales. Revista caribeña de ciencias sociales*. Recuperado <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Analisis%20conceptual.....pdf>.
- Murillo, S., y Vélez, J. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí* (tesis maestría). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta – Ecuador.
- Navarro, A., Cota, R., y González, C. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (45), 87-101.
- Neira, K. (2009). *Mejoramiento del proceso del área comercial mujer en Mavesa Ltda.* (tesis maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile.

- Ortiz, A. (2016). *Factores que influyen la asociatividad en las Pymes del sector avícola Puéllaro – Cotopaxi (tesis maestría)*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador. Recuperado <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080/bitstream/10469/9247/1/TFLA-CSO-2016AEOC.pdf>.
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 3(4), 296-309.
- Párraga, J., y Vélez, D. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales en la empresa Genética Nacional S.A. del Cantón Montecristi (tesis pregrado)*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.
- Pazmiño, R. (2018). *Estimación de la huella de carbono en la granja avícola "Siria" del sitio Mococho de la ciudad de Calceta (tesis pregrado)*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta – Ecuador.
- Peralta, G. (2019). *Conciencia ambiental y educación ambiental del docente del IESTP "Adolfo Vienrich" Tarma – 2018 (tesis de posgrado)*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., y Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(6), 69-105.
- Porras, J. (2016). *La organización: Enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva*. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>.
- Ramírez, C. (2014). *Cooperativismo y competencias: de la calificación al auto reconocimiento (tesis pregrado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una amplia para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7, 125-140.

- Rosales, S. (2017). *Estudio de mercado avícola enfocado a la comercialización del pollo en pie, año 2012-2014*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado. Recuperado <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>.
- Salazar, W., y Cabrera, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 13-20.
- Sánchez, J. (2010). Teoría para el análisis de las principales fuentes de ventajas competitivas del sector metalmecánico del departamento de Risaralda Colombia. *Scientia Et Technica*, 16(44), 96-100.
- Sánchez, M. (2019). *Determinación de los niveles de bioseguridad en granjas avícolas de aves de postura de la parroquia de Cotaló del cantón Pelileo* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Recuperado <https://www.planificación.gob.ec/>
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I., y Becerra, M. (2016). Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas. *Cofin Habana*, 10(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_srttext&pid=S2073-60612016000200015.
- Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (24), 120-131.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* (tesis pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Torres, J. (2016). *La ética ¿Concepto o forma de vida?* Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Tips-Anonimos/Etica_en_las_empresas.pdf.
- Trujillo, Y. (2013). *Identificación de las competencias organizacionales y técnicas en la funeraria los Olivos Calda* (tesis pregrado). Universidad de Manizales, Colombia.

- Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito* (tesis maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Vallejo, C. (2014). *Redacción de un manual de buenas prácticas avícolas para mejorar la productividad y bioseguridad en una granja ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas* (tesis pregrado). Universidad de las Américas, Quito – Ecuador.
- Vega, D., y Pérez, S. (2016). *Diseño de un proceso efectivo de selección de personal* (tesis pregrado). Universidad de San Buena Ventura, Medellín – Colombia.
- Yarlequé, A. (2015). *La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano* (tesis pregrado). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Zambrano, J. (2019). *Diagnóstico de la gestión del talento humano en la corporación Fortaleza del Valle para la mejora de los procesos administrativos* (tesis pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.
- Zambrano, J. (2019). *Diagnóstico de la gestión del talento humano en la corporación Fortaleza del Valle para la mejora de los procesos administrativos. Proyecto de investigación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Administración de Empresas, Calceta – Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1014/1/TTAE19.pdf>.*
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologaitoa, A., y Villanueva, Y. (2014). Competencias directivas: Su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DE LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ

Reciba un cordial saludo de los estudiantes de Décimo Semestre de la carrera de Administración de Empresas, agradeciéndole la valiosa atención que nos brinda para la realización de la investigación con tema **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**; con el objetivo de evaluar las competencias contribuyendo que vuelva a su empresa más productiva en las actividades de su talento humano.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la Avícola Macías del cantón Santa Ana de Manabí.

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en ese cargo: _____

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

1. Edad laboral promedio de la empresa.

2. Número actual de puestos dentro de la avícola.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

3. ¿La avícola cuenta con una misión definida?

SI	
NO	

4. Si la avícola cuenta con misión, escríbala a continuación.

5. ¿La avícola tiene definida la visión?

SI	
NO	

6. Si la respuesta fue afirmativa, escríbala a continuación

7. ¿Cuáles son los objetivos de la avícola para mantenerse en el mercado?

8. ¿Cuáles son los valores de la avícola que comparten los altos directivos con sus trabajadores?

PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:

9. ¿Cuáles son los principales productos que pone en venta la avícola?

10. Del 1 al 5; siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta ¿Cuál sería la valoración de su principal producto?

MATERIA PRIMA	
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	

11. ¿Cómo llegan las órdenes a los empleados, directamente de la gerencia o cada departamento cuenta con un jefe?

12. ¿Cuántas personas conforman el grupo de trabajo de la avícola?

GERENTE – JEFE	
SUPERVISOR	
OPERARIOS – EMPLEADOS - TRABAJADORES	

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

13. ¿Si fuera necesario, brindaría información de los medios de verificación de las actividades?

14. En la Avícola ¿Cuántos hombres y mujeres existen?

HOMBRES	
MUJERES	
TOTAL	

15. ¿Cuál es el porcentaje de los trabajadores distribuidos por edad según el rango?

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18- 28	
29-39	
MAS DE 40	

16. ¿Dentro de estos rangos, cuántos años de servicio tienen los trabajadores en la avícola?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

17. ¿Cuál es el nivel académico de los trabajadores?

NIVEL ACADÉMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	

18. ¿Cuántos trabajadores viven en la zona urbana y cuantos en la zona rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	
RURAL	

PREGUNTAS SOBRE EL GERENTE

19. ¿El gerente es dueño o encargado de la empresa?

20. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el campo laboral?

AÑOS DE SERVICIO	MARCAR
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

MIPYMES	INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE						
	GERENTE				AÑOS DE EXPERENCIA DEL GERENTE		
	DUEÑO	ENCARGADO	GÉNERO		1-5	6-10	MÁS DE 10
			Hombre	Mujer			
Avícola Macías matriz	1		1			1	
Avícola Macías Sucursal 1	1		1			1	
Avícola Macías Sucursal 2	1		1			1	
Avícola Macías Sucursal 3	1		1			1	

ANEXO 3. FICHA DE PERFIL DEL EXPERTO



PERFIL DEL EXPERTO
TEMÁTICA: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ



DATOS GENERALES	
NOMBRES:	
APELLIDOS:	
GRADO ACADÉMICO:	
OCUPACIÓN ACTUAL:	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN PARA LA QUE ACTUALMENTE LABORA:	
DIRECCIÓN DE TRABAJO:	
AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL:	
PROFESIÓN:	
ÁREA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE LA PROFESIÓN:	

NIVEL DE CONOCIMIENTOS										
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										
ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de empresas										
Gestión del talento humano										
Planificación estratégica										
Comportamiento organizacional (CO)										
Competencias generales										

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN			
INDICACIONES: Marquen con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar			
ÍTEM	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos			
Su intuición			

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
INVESTIGADORA	INVESTIGADOR	EXPERTO
FECHA DE ENTREGA:		FECHA DE RECEPCIÓN:

ANEXO 4. LISTA DE COMPETENCIAS

OBJETIVO: Determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva en la Avícola Macías del cantón Santa Ana.

Marque con una **X** el nivel adecuado de las posibles competencias para una empresa avícola. Su criterio será utilizado para el cumplimiento de la investigación.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES		
	BAJO	MEDIO	ALTO
INNOVACIÓN			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
LIDERAZGO			
COMUNICACIÓN			
TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO			
MOTIVACIÓN			
TOMA DE DECISIONES			
SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL			
AUTOESTIMA			
CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL			
PRODUCTIVIDAD			
COMPROMETER AL LOGRO DE LA ORGANIZACIÓN			
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS			
SINERGIA ORGANIZACIONAL			
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE			
CONFORMIDAD FRENTE AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			
INTEGRACIÓN			
PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE			
NEGOCIACIÓN			
ÉTICA			
RAZONAMIENTO ANALÍTICO			
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
INICIATIVA			
AUTO CONTROL			
ORDEN Y CALIDAD			
CONOCIMIENTO TECNOLÓGICOS			
BIO SEGURIDAD EN LAS GRANJAS AVÍCOLAS			
CAPACIDAD RESOLUTIVA			
PARTICIPACIÓN			
RESPONSABILIDAD PERSONAL			
COMPROMISO			

Fuente: Alles (2014)

ANEXO 4.1. Valoración de las competencias por parte de los expertos

Se les pidió a los expertos dar la valoración de las competencias organizacionales para la Avícola Macías

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	VT
Innovación	7	0	7
Orientación al cliente	5	2	7
Liderazgo	5	2	7
Comunicación	6	1	7
Trabajo integrado en equipo	6	1	7
Motivación	2	5	7
Toma de decisiones	1	6	7
Satisfacción organizacional	3	4	7
Autoestima	2	5	7
Capacitación organizacional	0	7	7
Productividad	3	4	7
Comprometer al logro de la organización	1	6	7
Conocimiento de los objetivos planteados	0	7	7
Sinergia organizacional	2	5	7
Formación y aprendizaje permanente	7	0	7
Conformidad frente al liderazgo organizacional	0	7	7
Orientación a la calidad	5	2	7
Integración	0	7	7
Preservación del medio ambiente	6	1	7
Negociación	2	5	7
Ética	4	3	7
Razonamiento analítico	1	6	7
Comportamiento organizacional	2	5	7
Iniciativa	3	4	7
Auto control	1	6	7
Orden y calidad	2	5	7
Conocimiento tecnológicos	1	6	7
Bio seguridad en las granjas avícolas	7	0	7
Capacidad resolutive	3	4	7
Participación	2	5	7
Responsabilidad personal	3	4	7
Compromiso	4	3	7

ANEXO 4. 2. Reducción de las competencias

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	C=(1-Vn/Vt)
Innovación	7	0	1
Orientación al cliente	5	2	0,71
Liderazgo	5	2	0,71
Comunicación	6	1	0,86
Trabajo integrado en equipo	6	1	0,86
Motivación	2	5	0,29
Toma de decisiones	1	6	0,14
Satisfacción organizacional	3	4	0,43
Autoestima	2	5	0,29
Capacitación organizacional	0	7	0
Productividad	3	4	0,43
Comprometer al logro de la organización	1	6	0,14
Conocimiento de los objetivos planteados	0	7	0
Sinergia organizacional	2	5	0,29
Formación y aprendizaje permanente	7	0	1
Conformidad frente al liderazgo organizacional	0	7	0
Orientación a la calidad	5	2	0,71
Integración	0	7	0
Preservación del medio ambiente	6	1	0,86
Negociación	2	5	0,29
Ética	4	3	0,57
Razonamiento analítico	1	6	0,14
Comportamiento organizacional	2	5	0,29
Iniciativa	3	4	0,43
Auto control	1	6	0,14
Orden y calidad	2	5	0,29
Conocimiento tecnológicos	1	6	0,14
Bio seguridad en las granjas avícolas	7	0	1
Capacidad resolutive	3	4	0,43
Participación	2	5	0,29
Responsabilidad personal	3	4	0,43
Compromiso	4	3	0,57

ANEXO 4. 3. coeficiente de competencias. Método Delphi

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	CC=(1-Vn/Vt)*100
Innovación	7	0	100
Orientación al cliente	5	2	71,43
Liderazgo	5	2	71,43
Comunicación	6	1	85,71
Trabajo integrado en equipo	6	1	85,71
Motivación	2	5	28,57
Toma de decisiones	1	6	14,29
Satisfacción organizacional	3	4	42,86
Autoestima	2	5	28,57
Capacitación organizacional	0	7	0
Productividad	3	4	42,86
Comprometer al logro de la organización	1	6	14,29
Conocimiento de los objetivos planteados	0	7	0
Sinergia organizacional	2	5	28,57
Formación y aprendizaje permanente	7	0	100
Conformidad frente al liderazgo organizacional	0	7	0
Orientación a la calidad	5	2	71,43
Integración	0	7	0
Preservación del medio ambiente	6	1	85,71
Negociación	2	5	28,57
Ética	4	3	57,14
Razonamiento analítico	1	6	14,29
Comportamiento organizacional	2	5	28,57
Iniciativa	3	4	42,86
Auto control	1	6	14,29
Orden y calidad	2	5	28,57
Conocimiento tecnológicos	1	6	14,29
Bio seguridad en las granjas avícolas	7	0	100
Capacidad resolutive	3	4	42,86
Participación	2	5	28,57
Responsabilidad personal	3	4	42,86
Compromiso	4	3	57,14

ANEXO 5. RONDA UNO: INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Se les pidió a los expertos dar su criterio en referencia a las competencias organizacionales con sus indicadores propuestos para realizar el instrumento de evaluación de los trabajadores de la Avícola Macías.

INNOVACIÓN
¿La empresa aprende como introducir productos nuevos en el mercado?
¿La empresa tiene predisposición para desarrollar ideas?
¿La empresa fomenta como generar ideas?
¿Los miembros de la empresa están dispuestos a innovar?
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE
Usted como trabajador ¿Tiene la predisposición de ejecutar sus tareas sin que se lo indique?
¿Necesita de otra persona para realizar sus labores diarias?
¿Realizan su trabajo de manera eficiente la primera vez?
¿Tiene problemas para realizar su trabajo por falta de conocimientos?
¿No cumple con las indicaciones que se le pidió?
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA
¿La empresa está pendiente del manejo de la higiene de toda la granja?
¿Monitorea el ingreso de personas no permitidas en las áreas restringidas?
¿Defiende su identificación dentro del mercado?
¿hacen uso de ropa adecuada para la ejecución de sus labores diarias?
¿Los empleados cuentan con capacitación de bioseguridad?
COMUNICACIÓN
Usted como trabajador ¿Conoce la información necesaria para ejecutar su trabajo?
¿Cuentan con la facilidad de emitir criterios empresariales?
¿Están informados de los nuevos acontecimientos de la empresa?
¿los problemas de la organización son solucionados?
¿Existe armonía y comunicación eficiente dentro de toda la empresa?
TRABAJO EN EQUIPO
¿Cada equipo se compromete a cumplir los objetivos de la empresa?
¿Al hablar de cooperación de equipos esta supera las expectativas?
¿Los resultados dependen de todos los miembros de la empresa?
¿Cuándo realizan trabajos en equipo los miembros se sienten en confianza?
¿Al existir un problema los miembros dicen la verdad?
¿Los equipos de trabajos nos permiten sentirnos identificados al realizar sus labores?

PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE
¿La empresa está pendiente del medio ambiente para protegerlo?
¿Se siguen las normas para la protección de medio ambiente?
¿El bienestar social y ambiental es una prioridad para la organización?
¿Cuándo la organización realiza sus labores concientiza el reciclaje?
¿La contaminación ambiental es una prioridad para la avícola?
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
¿Los departamentos en la organización acatan y cumplen con sus objetivos?
¿Se aplican las normas de calidad dentro de la organización?
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad se genera la solución?
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad esto trae consigo la solución de los problemas internos de la organización?
¿el enfoque a la calidad es un objetivo para la organización?
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
¿Se lo encamina para satisfacer sus necesidades y peticiones?
¿Recibe con una actitud positiva y amable al cliente?
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?
¿Hacen uso de un lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes, adaptándose a las necesidades?
Usted como trabajador ¿conocen los protocolos de actuación y atención al cliente; han sido formados y evaluados en su aplicación?
LIDERAZGO
¿El líder los incentiva a cumplir con el trabajo encomendado?
¿El líder motiva al trabajador(a) para que sea puntual en el cumplimiento del trabajo?
¿Se siente a gusto con la forma que el Gerente los lidera?
¿El líder utiliza diferentes métodos para influir en el cumplimiento de los objetivos?
¿El líder toma decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores para cumplir con los objetivos?
ÉTICA
¿Existe discreción en los temas importantes de la empresa?
¿Los trabajadores tienen fundamentados los valores éticos?
¿Los administrativos, no comparten información de la empresa con nadie?
¿Se ofrece productos de calidad, manteniendo así una buena ética con los clientes?
COMPROMISO
¿Se siente comprometido con el trabajo encomendado?
¿Los trabajadores se comprometen al cumplimiento de las metas de la empresa?
¿La directiva se compromete con el bienestar de los trabajadores?
¿Se mantiene un compromiso de los valores al tratar con el cliente?
¿La empresa cumple con el compromiso de la entrega de pedidos?

ANEXO 5.1. Ronda dos: calificación de los indicadores

Se les hace llegar la evaluación de los indicadores para las competencias organizacionales seleccionadas para la Avícola Macías: según su criterio se le solicita a usted como experto marcar el indicador que se debería valorar a los trabajadores de dicha empresa, considerando que SI= considera debe ser evaluada; NO= es irrelevante para la evaluación.

COMPETENCIAS E INDICADORES	SI	NO
INNOVACIÓN		
¿La empresa aprende como introducir productos nuevos en el mercado?		
¿La empresa tiene predisposición para desarrollar ideas?		
¿La empresa fomenta como generar ideas?		
¿Los miembros de la empresa están dispuestos a innovar?		
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE		
Usted como trabajador ¿Tiene la predisposición de ejecutar sus tareas sin que se lo indique?		
¿Necesita de otra persona para realizar sus labores diarias?		
¿Realizan su trabajo de manera eficiente la primera vez?		
¿Tiene problemas para realizar su trabajo por falta de conocimientos?		
¿No cumple con las indicaciones que se le pidió?		
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA		
¿La empresa está pendiente del manejo de la higiene de toda la granja?		
¿Monitorea el ingreso de personas no permitidas en las áreas restringidas?		
¿Defiende su identificación dentro del mercado?		
¿hacen uso de ropa adecuada para la ejecución de sus labores diarias?		
¿Los empleados cuentan con capacitación de bioseguridad?		
COMUNICACIÓN		
Usted como trabajador ¿Conoce la información necesaria para ejecutar su trabajo?		
¿Cuentan con la facilidad de emitir criterios empresariales?		
¿Están informados de los nuevos acontecimientos de la empresa?		
¿los problemas de la organización son solucionados?		
¿Existe armonía y comunicación eficiente dentro de toda la empresa?		
TRABAJO EN EQUIPO		
¿Cada equipo se compromete a cumplir los objetivos de la empresa?		
¿Al hablar de cooperación de equipos esta supera las expectativas?		
¿Los resultados dependen de todos los miembros de la empresa?		
¿Cuándo realizan trabajos en equipo los miembros se sienten en confianza?		
¿Al existir un problema los miembros dicen la verdad?		

¿Los equipos de trabajos nos permiten sentirnos identificados al realizar sus labores?		
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE		
¿La empresa está pendiente del medio ambiente para protegerlo?		
¿Se siguen las normas para la protección de medio ambiente?		
¿El bienestar social y ambiental es una prioridad para la organización?		
¿Cuándo la organización realiza sus labores concientiza el reciclaje?		
¿La contaminación ambiental es una prioridad para la avícola?		
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD		
¿Los departamentos en la organización acatan y cumplen con sus objetivos?		
¿Se aplican las normas de calidad dentro de la organización?		
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad se genera la solución?		
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad esto trae consigo la solución de los problemas internos de la organización?		
¿el enfoque a la calidad es un objetivo para la organización?		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
¿Se lo encamina para satisfacer sus necesidades y peticiones?		
¿Recibe con una actitud positiva y amable al cliente?		
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?		
¿Hacen uso de un lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes, adaptándose a las necesidades?		
Usted como trabajador ¿conocen los protocolos de actuación y atención al cliente; han sido formados y evaluados en su aplicación?		
LIDERAZGO		
¿El líder los incentiva a cumplir con el trabajo encomendado?		
¿El líder motiva al trabajador(a) para que sea puntual en el cumplimiento del trabajo?		
¿Se siente a gusto con la forma que el Gerente los lidera?		
¿El líder utiliza diferentes métodos para influir en el cumplimiento de los objetivos?		
¿El líder toma decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores para cumplir con los objetivos?		
ÉTICA		
¿Existe discreción en los temas importantes de la empresa?		
¿Los trabajadores tienen fundamentados los valores éticos?		
¿Los administrativos, no comparten información de la empresa con nadie?		
¿Se ofrece productos de calidad, manteniendo así una buena ética con los clientes?		
COMPROMISO		
¿Se siente comprometido con el trabajo encomendado?		
¿Los trabajadores se comprometen al cumplimiento de las metas de la empresa?		
¿La directiva se compromete con el bienestar de los trabajadores?		
¿Se mantiene un compromiso de los valores al tratar con el cliente?		
¿La empresa cumple con el compromiso de la entrega de pedidos?		

ANEXO 5.2. Selección de los indicadores de las competencias con el uso del método Delphi

COMPETENCIAS E INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ	VN	C=(1-VN/VT)
INNOVACIÓN										
¿La empresa ha aprendido como introducir productos nuevos en el mercado?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿La empresa tiene predisposición para desarrollar ideas?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿La empresa fomenta como generar ideas?	2	2	2	2	1	1	1	7	4	0,43
¿Los miembros de la empresa están dispuestos a innovar?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE										
Usted como trabajador ¿Tiene la predisposición de ejecutar sus tareas sin que se lo indique?	1	1	1	1	1	2	2	7	2	0,71
¿Necesita de otra persona para realizar sus labores diarias?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Realizan su trabajo de manera eficiente la primera vez?	1	1	2	2	2	2	2	7	5	0,29
¿Tiene problemas para realizar su trabajo por falta de conocimientos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿No cumple con las indicaciones que se le pidió?	2	2	2	2	1	1	2	7	5	0,29
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA										
¿La empresa está pendiente del manejo de la higiene de toda la granja?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Monitorea el ingreso de personas no permitidas en las áreas restringidas?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
¿Defiende su identificación dentro del mercado?	1	1	2	2	2	2	1	7	4	0,43
¿hacen uso de ropa adecuada para la ejecución de sus labores diarias?	1	1	1	1	1	2	2	7	2	0,71
¿Los empleados cuentan con capacitación de bioseguridad?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
COMUNICACIÓN										
Usted como trabajador ¿Conoce la información necesaria para ejecutar su trabajo?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Cuentan con la facilidad de emitir criterios empresariales?	2	2	2	2	2	2	1	7	6	0,14
¿Están informados de los nuevos acontecimientos de la empresa?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿los problemas de la organización son solucionados?	1	2	2	2	2	2	2	7	6	0,14
¿Existe armonía y comunicación eficiente dentro de toda la empresa?	1	1	1	2	1	2	1	7	2	0,71
TRABAJO EN EQUIPO										
¿Cada equipo se compromete a cumplir los objetivos de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Al hablar de cooperación de equipos esta supera las expectativas?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
¿Los resultados dependen de todos los miembros de la empresa?	1	1	1	1	2	1	1	7	1	0,86
¿Cuándo realizan trabajos en equipo los miembros se sienten en confianza?	1	2	1	1	1	2	1	7	2	0,71

¿Al existir un problema los miembros dicen la verdad?	2	2	2	2	1	2	2	7	6	0,14
¿Los equipos de trabajos nos permiten sentirnos identificados al realizar sus labores?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE										
¿La empresa está pendiente del medio ambiente para protegerlo?	1	1	2	2	2	2	2	7	5	0,29
¿Se siguen las normas para la protección de medio ambiente?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿El bienestar social y ambiental es una prioridad para la organización?	1	1	1	1	2	1	1	7	1	0,86
¿Cuándo la organización realiza sus labores concientiza el reciclaje?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿La contaminación ambiental es una prioridad para la avícola?	1	2	2	2	2	2	1	7	5	0,29
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD										
¿Los departamentos en la organización acatan y cumplen con sus objetivos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Se aplican las normas de calidad dentro de la organización?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad se genera la solución?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad esto trae consigo la solución de los problemas internos de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿el enfoque a la calidad es un objetivo para la organización?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
ORIENTACIÓN AL CLIENTE										
¿Se lo encamina para satisfacer sus necesidades y peticiones?	2	2	2	2	2	2	2	7	7	0,00
¿Recibe con una actitud positiva y amable al cliente?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	1	1	1	2	2	1	1	7	2	0,71
¿Hacen uso de un lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes, adaptándose a las necesidades?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
Usted como trabajador ¿conocen los protocolos de actuación y atención al cliente; han sido formados y evaluados en su aplicación?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
LIDERAZGO										
¿El líder los incentiva a cumplir con el trabajo encomendado?	2	2	2	2	2	1	2	7	6	0,14
¿El líder motiva al trabajador(a) para que sea puntual en el cumplimiento del trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Se siente a gusto con la forma que el Gerente los lidera?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86
¿El líder utiliza diferentes métodos para influir en el cumplimiento de los objetivos?	1	2	1	2	1	1	1	7	2	0,71
¿El líder toma decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores para cumplir con los objetivos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
ÉTICA										
¿Existe discreción en los temas importantes de la empresa?	1	1	1	1	2	1	1	7	1	0,86
¿Los trabajadores tienen fundamentados los valores éticos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00

¿Los administrativos, no comparten información de la empresa con nadie?	2	1	2	1	2	1	2	7	4	0,43
¿Se ofrece productos de calidad, manteniendo así una buena ética con los clientes?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
COMPROMISO										
¿Se siente comprometido con el trabajo encomendado?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00
¿Los trabajadores se comprometen al cumplimiento de las metas de la empresa?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿La directiva se compromete con el bienestar de los trabajadores?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Se mantiene un compromiso de los valores al tratar con el cliente?	1	1	1	2	2	1	1	7	2	0,71
¿La empresa cumple con el compromiso de la entrega de pedidos?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86

ANEXO 6. INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA LOS EMPLEADOS

Con la finalidad de contribuir a la ventaja competitiva de la organización se solicita a ustedes como empleados de la Avícola Macías que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta, la misma está compuesta por las competencias organizacionales escogidas para el proceso de evaluación, usted deberá marcar la respuesta según se ajuste a su experiencia, haciendo uso de la siguiente escala.

Nunca (N)

Casi Nunca (CN)

A veces (AV)

Casi Siempre (CS)

Siempre (S)

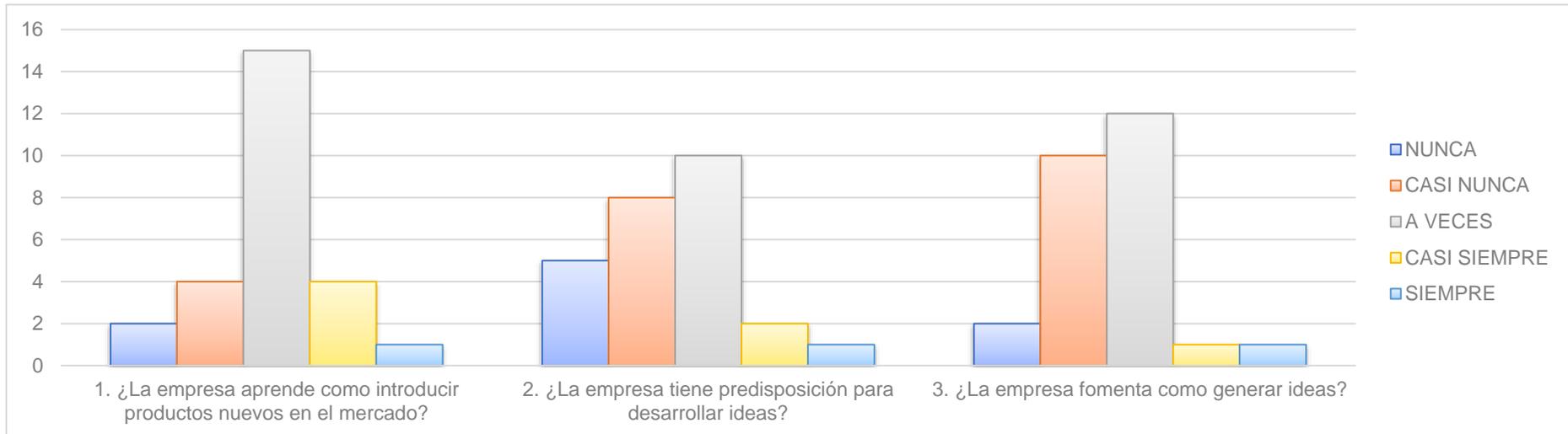
COMPETENCIAS	N	CN	AV	CS	S
INNOVACIÓN					
¿La empresa ha aprendido como introducir productos nuevos en el mercado?					
¿La empresa tiene predisposición para desarrollar ideas?					
¿Los miembros de la empresa están dispuestos a innovar?					
FORMACIÓN APRENDIZAJE PERMANENTE					
Usted como trabajador ¿Tiene la predisposición de ejecutar sus tareas sin que se lo indique?					
¿Necesita de otra persona para realizar sus labores diarias?					
¿Tiene problemas para realizar su trabajo por falta de conocimientos?					
BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA					
¿La empresa está pendiente del manejo de la higiene de toda la granja?					
¿Hacen uso de ropa adecuada para la ejecución de sus labores diarias?					
¿Los empleados cuentan con capacitación de bioseguridad?					
COMUNICACIÓN					
Usted como trabajador ¿Conoce la información necesaria para ejecutar su trabajo?					
¿Están informados de los nuevos acontecimientos de la empresa?					
¿Existe armonía y comunicación eficiente dentro de toda la empresa?					
TRABAJO EN EQUIPO					
¿Cada equipo se compromete a cumplir los objetivos de la empresa?					

¿Los resultados dependen de todos los miembros de la empresa?					
¿Cuándo realizan trabajos en equipo los miembros se sienten en confianza?					
PERSEVERANCIA DEL MEDIO AMBIENTE					
¿Se siguen las normas para la protección de medio ambiente?					
¿El bienestar social y ambiental es una prioridad para la organización?					
¿Cuándo la organización realiza sus labores concientiza el reciclaje?					
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD					
¿Los departamentos en la organización acatan y cumplen con sus objetivos?					
¿Se aplican las normas de calidad dentro de la organización?					
¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad se genera la solución de los problemas internos de la organización?					
¿El enfoque a la calidad es un objetivo para la organización?					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
¿Recibe con una actitud positiva y amable al cliente?					
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?					
¿Hacen uso de un lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes, adaptándose a las necesidades?					
Usted como trabajador ¿conocen los protocolos de actuación y atención al cliente; han sido formados y evaluados en su aplicación?					
LIDERAZGO					
¿El líder motiva al trabajador(a) para que sea puntual en el cumplimiento del trabajo?					
¿Se siente a gusto con la forma que el Gerente los lidera?					
¿El líder utiliza diferentes métodos para influir en el cumplimiento de los objetivos?					
¿El líder toma decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores para cumplir con los objetivos?					
ÉTICA					
¿Existe discreción en los temas importantes de la empresa?					
¿Los trabajadores tienen fundamentados los valores éticos?					
¿Se ofrece productos de calidad, manteniendo así una buena ética con los clientes?					
COMPROMISO					
¿Se siente comprometido con el trabajo encomendado?					
¿Los trabajadores se comprometen al cumplimiento de las metas de la empresa?					
¿La directiva se compromete con el bienestar de los trabajadores?					
¿Se mantiene un compromiso de los valores al tratar con el cliente?					
¿La empresa cumple con el compromiso de la entrega de pedidos?					

ANEXO 7. RESULTADO DE LA ENCUESTA POR CADA COMPETENCIA CON SUS INDICADORES APLICADOS A LOS TRABAJADORES DE LA AVÍCOLA MACÍAS.

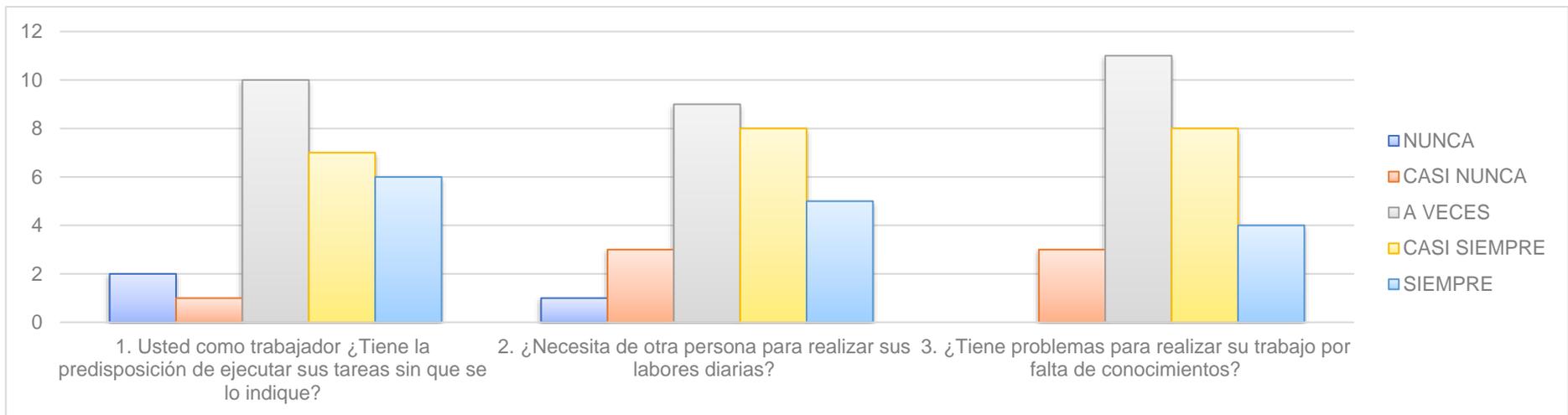
1. Competencia organizacional: innovación

OPCIONES	1. ¿La empresa aprende como introducir productos nuevos en el mercado?	2. ¿La empresa tiene predisposición para desarrollar ideas?	3. ¿La empresa fomenta como generar ideas?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	2	5	2	8%	19%	8%
CASI NUNCA	4	8	10	15%	31%	38%
A VECES	15	10	12	58%	38%	46%
CASI SIEMPRE	4	2	1	15%	8%	4%
SIEMPRE	1	1	1	4%	4%	4%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



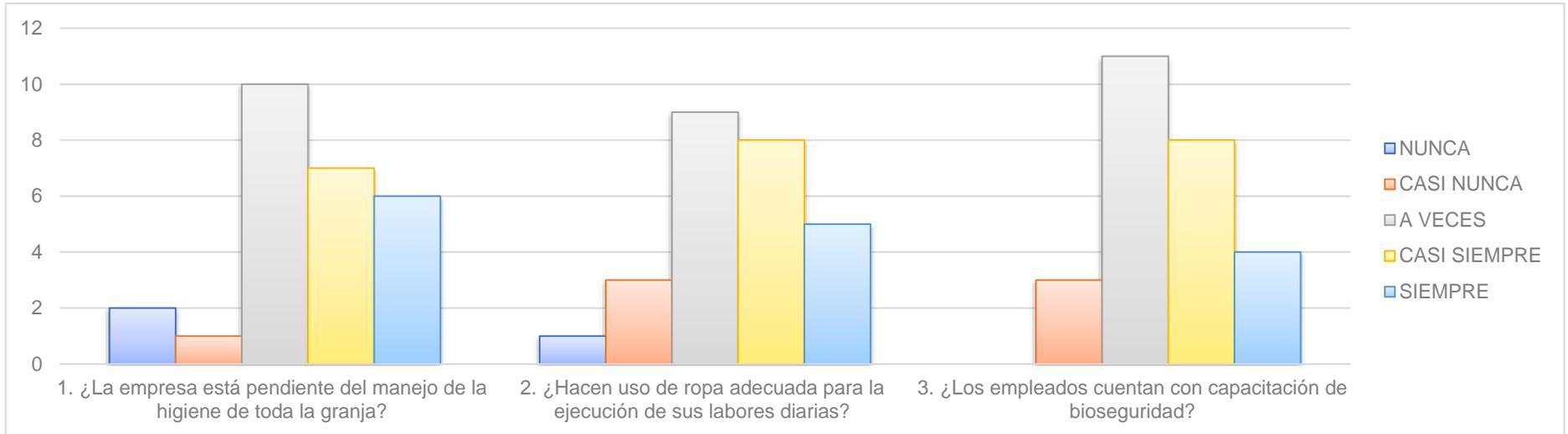
2. Competencia organizacional: formación y aprendizaje permanente

OPCIONES	1. Usted como trabajador ¿Tiene la predisposición de ejecutar sus tareas sin que se lo indique?	2. ¿Necesita de otra persona para realizar sus labores diarias?	3. ¿Tiene problemas para realizar su trabajo por falta de conocimientos?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	2	1	0	8%	4%	0%
CASI NUNCA	1	3	3	4%	12%	12%
A VECES	10	9	11	38%	35%	42%
CASI SIEMPRE	7	8	8	27%	31%	31%
SIEMPRE	6	5	4	23%	19%	15%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



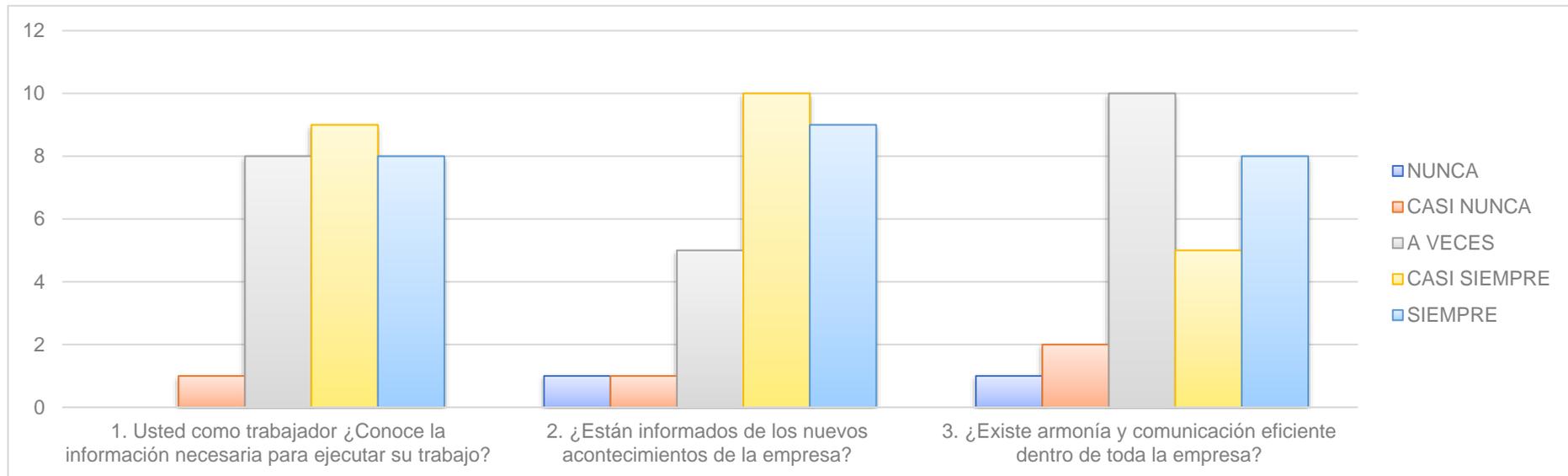
3. Competencia organizacional: Bioseguridad en las granjas avícolas

OPCIONES	1. ¿La empresa está pendiente del manejo de la higiene de toda la granja?	2. ¿Hacen uso de ropa adecuada para la ejecución de sus labores diarias?	3. ¿Los empleados cuentan con capacitación de bioseguridad?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	2	1	0	8%	4%	0%
CASI NUNCA	1	3	3	4%	12%	12%
A VECES	10	9	11	38%	35%	42%
CASI SIEMPRE	7	8	8	27%	31%	31%
SIEMPRE	6	5	4	23%	19%	15%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



4. Competencia organizacional: Comunicación

OPCIONES	1. Usted como trabajador ¿Conoce la información necesaria para ejecutar su trabajo?	2. ¿Están informados de los nuevos acontecimientos de la empresa?	3. ¿Existe armonía y comunicación eficiente dentro de toda la empresa?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	0	1	1	0%	4%	4%
CASI NUNCA	1	1	2	4%	4%	8%
A VECES	8	5	10	31%	19%	38%
CASI SIEMPRE	9	10	5	35%	38%	19%
SIEMPRE	8	9	8	31%	35%	31%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



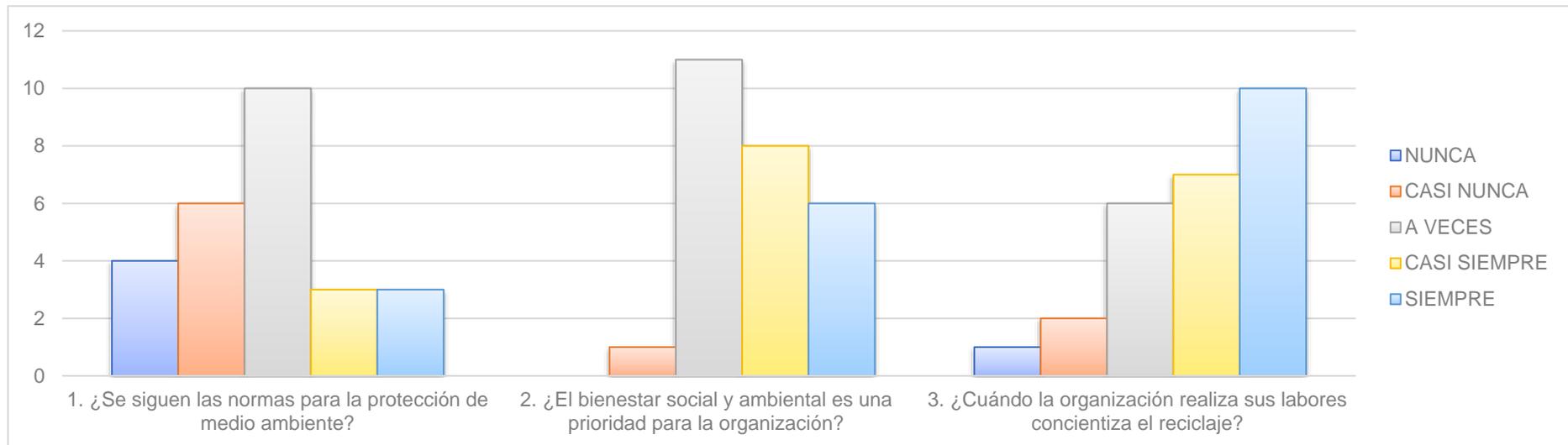
5. Competencia organizacional: Trabajo integrado en equipo

OPCIONES	1. ¿Cada equipo se compromete a cumplir los objetivos de la empresa?	2. ¿Los resultados dependen de todos los miembros de la empresa?	3. ¿Cuándo realizan trabajos en equipo los miembros se sienten en confianza?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	0	0	0	0%	0%	0%
CASI NUNCA	1	0	0	4%	0%	0%
A VECES	6	1	1	23%	4%	4%
CASI SIEMPRE	7	12	10	27%	46%	38%
SIEMPRE	12	13	15	46%	50%	58%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



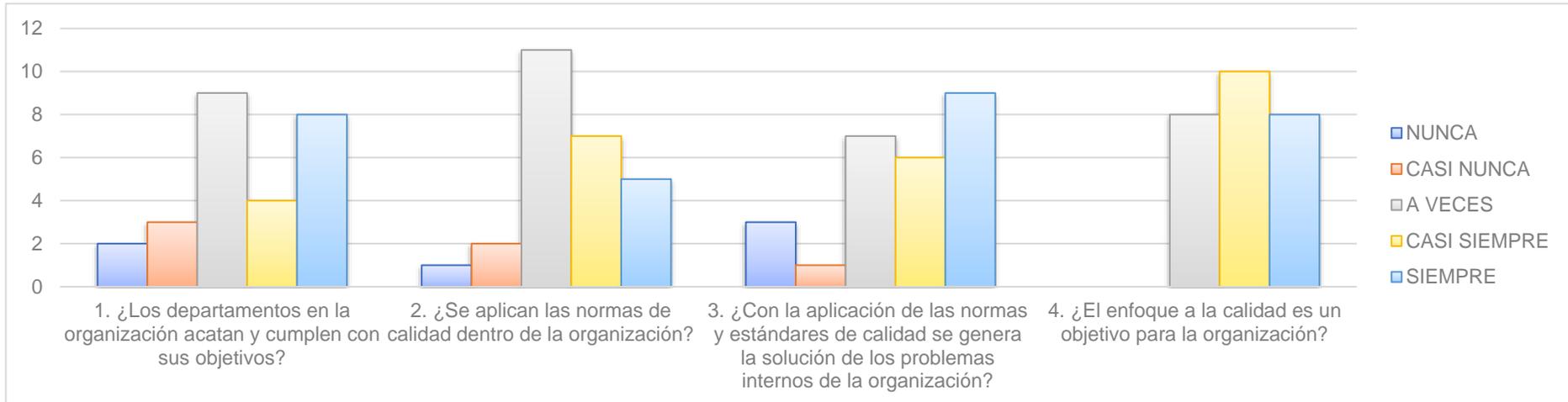
6. Competencia organizacional: Preservación del medio ambiente

OPCIONES	1. ¿Se siguen las normas para la protección de medio ambiente?	2. ¿El bienestar social y ambiental es una prioridad para la organización?	3. ¿Cuándo la organización realiza sus labores concientiza el reciclaje?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	4	0	1	15%	0%	4%
CASI NUNCA	6	1	2	23%	4%	8%
A VECES	10	11	6	38%	42%	23%
CASI SIEMPRE	3	8	7	12%	31%	27%
SIEMPRE	3	6	10	12%	23%	38%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



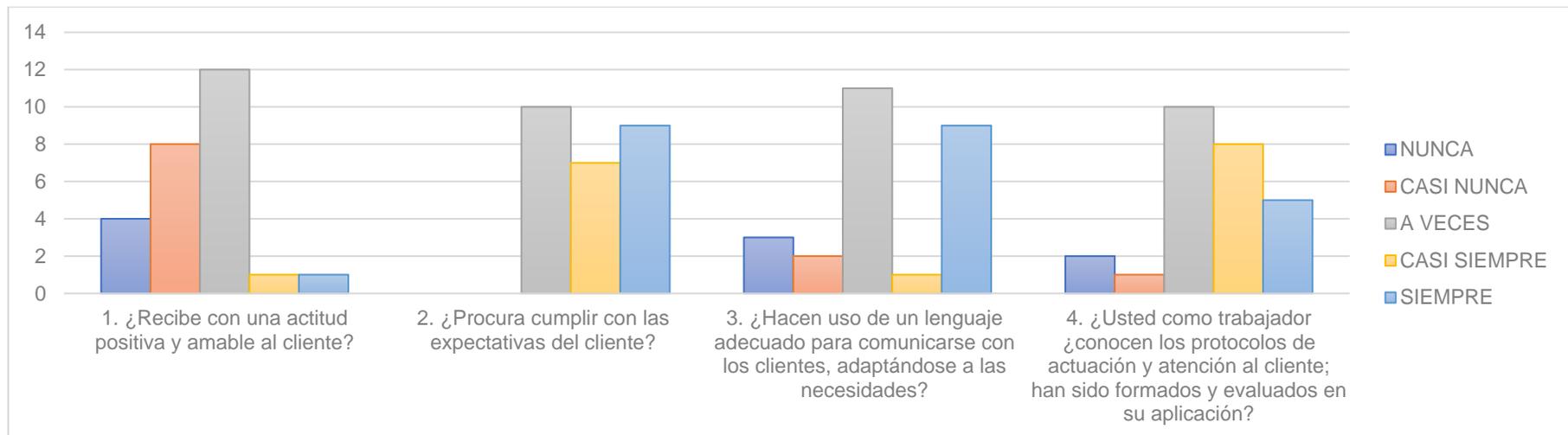
7. Competencia organizacional: Orientación a la calidad

OPCIONES	1. ¿Los departamentos en la organización acatan y cumplen con sus objetivos?	2. ¿Se aplican las normas de calidad dentro de la organización?	3. ¿Con la aplicación de las normas y estándares de calidad se genera la solución de los problemas internos de la organización?	4. ¿El enfoque a la calidad es un objetivo para la organización?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	2	1	3	0	8%	4%	12%	0%
CASI NUNCA	3	2	1	0	12%	8%	4%	0%
A VECES	9	11	7	8	35%	42%	27%	31%
CASI SIEMPRE	4	7	6	10	15%	27%	23%	38%
SIEMPRE	8	5	9	8	31%	19%	35%	31%
TOTAL	26	26	26	26	100%	100%	100%	100%



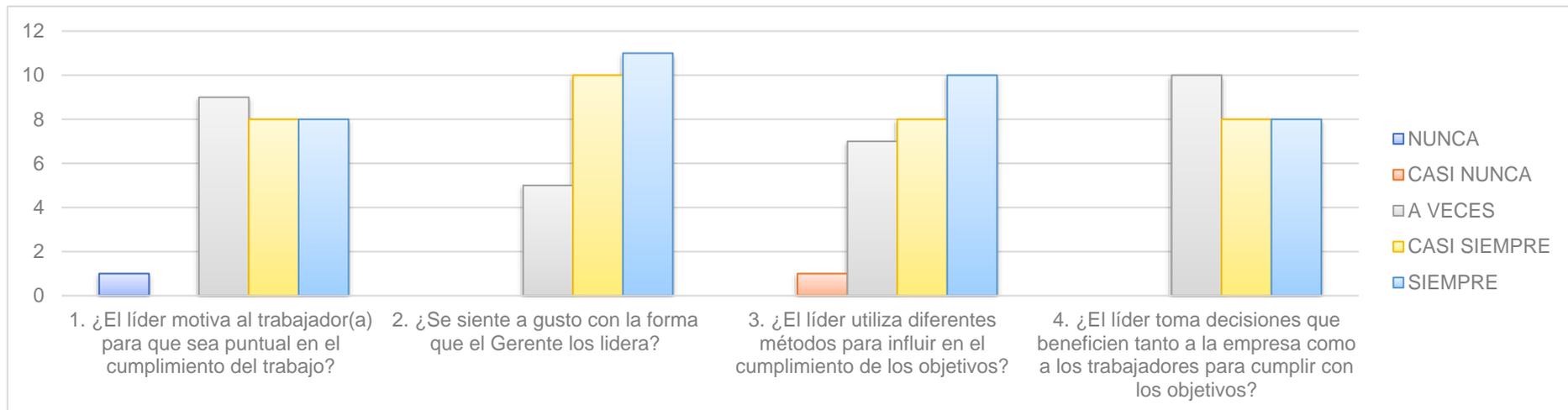
8. Competencia organizacional: Orientación a la cliente

OPCIONES	1. ¿Recibe con una actitud positiva y amable al cliente?	2. ¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	3. ¿Hacen uso de un lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes, adaptándose a las necesidades?	4. ¿Usted como trabajador ¿conocen los protocolos de actuación y atención al cliente; han sido formados y evaluados en su aplicación?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	4	0	3	2	15%	0%	12%	8%
CASI NUNCA	8	0	2	1	31%	0%	8%	4%
A VECES	12	10	11	10	46%	38%	42%	38%
CASI SIEMPRE	1	7	1	8	4%	27%	4%	31%
SIEMPRE	1	9	9	5	4%	35%	35%	19%
TOTAL	26	26	26	26	100%	100%	100%	100%



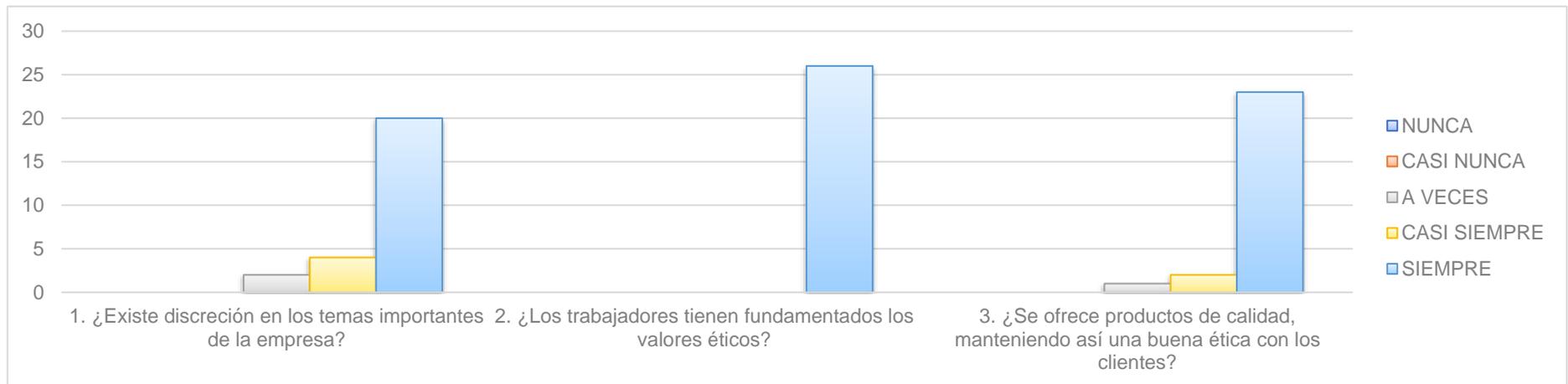
9. Competencia organizacional: Liderazgo

OPCIONES	1. ¿El líder motiva al trabajador(a) para que sea puntual en el cumplimiento del trabajo?	2. ¿Se siente a gusto con la forma que el Gerente los lidera?	3. ¿El líder utiliza diferentes métodos para influir en el cumplimiento de los objetivos?	4. ¿El líder toma decisiones que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores para cumplir con los objetivos?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	1	0	0	0	4%	0%	0%	0%
CASI NUNCA	0	0	1	0	0%	0%	4%	0%
A VECES	9	5	7	10	35%	19%	27%	38%
CASI SIEMPRE	8	10	8	8	31%	38%	31%	31%
SIEMPRE	8	11	10	8	31%	42%	38%	31%
TOTAL	26	26	26	26	100%	100%	100%	100%



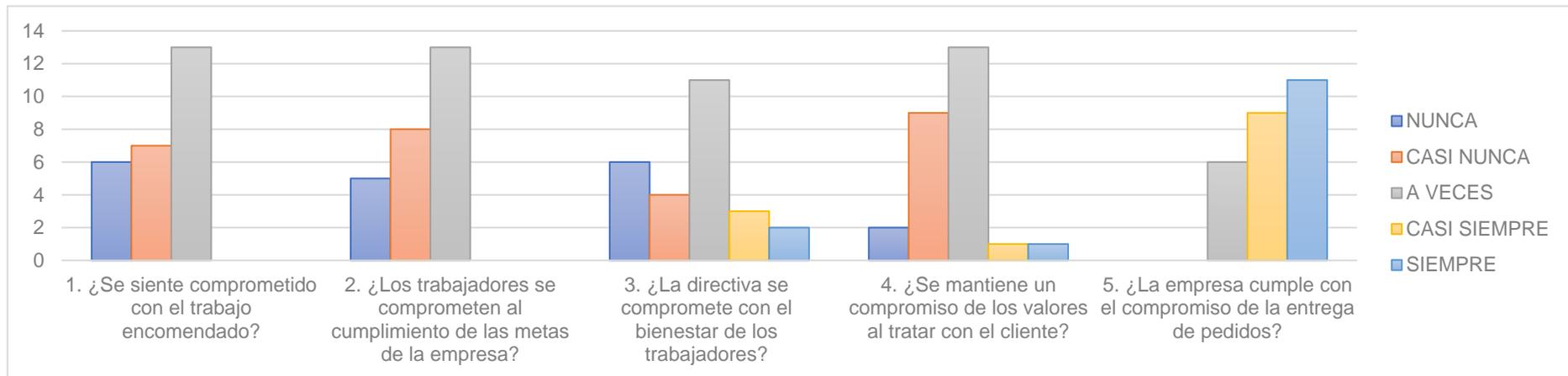
10. Competencia organizacional: Ética

OPCIONES	1. ¿Existe discreción en los temas importantes de la empresa?	2. ¿Los trabajadores tienen fundamentados los valores éticos?	3. ¿Se ofrece productos de calidad, manteniendo así una buena ética con los clientes?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3
NUNCA	0	0	0	0%	0%	0%
CASI NUNCA	0	0	0	0%	0%	0%
A VECES	2	0	1	8%	0%	4%
CASI SIEMPRE	4	0	2	15%	0%	8%
SIEMPRE	20	26	23	77%	100%	88%
TOTAL	26	26	26	100%	100%	100%



11. Competencia organizacional: Compromiso

OPCIONES	1. ¿Se siente comprometido con el trabajo encomendado?	2. ¿Los trabajadores se comprometen al cumplimiento de las metas de la empresa?	3. ¿La directiva se compromete con el bienestar de los trabajadores?	4. ¿Se mantiene un compromiso de los valores al tratar con el cliente?	5. ¿La empresa cumple con el compromiso de la entrega de pedidos?	% PREGUNTA 1	% PREGUNTA 2	% PREGUNTA 3	% PREGUNTA 4
NUNCA	6	5	6	2	0	23%	19%	23%	8%
CASI NUNCA	7	8	4	9	0	27%	31%	15%	35%
A VECES	13	13	11	13	6	50%	50%	42%	50%
CASI SIEMPRE	0	0	3	1	9	0%	0%	12%	4%
SIEMPRE	0	0	2	1	11	0%	0%	8%	4%
TOTAL	26	26	26	26	26	100%	100%	100%	100%



ANEXO 7. CERTIFICACIÓN DEL ABSTRACT

REPÚBLICA DEL ECUADOR



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Jefatura de
 CENTRO DE
 IDIOMAS

Calceta, 19 de octubre de 2020

CERTIFICACIÓN

Ph.D. Ernesto Negrín Sosa

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Encargado

De mi consideración:

Certifico la revisión del abstract cuyo tema es **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA MACÍAS DEL CANTÓN SANTA ANA DE MANABÍ** que ha sido propuesto, desarrollado y planteado por los estudiantes: **GEMA MARÍA BASURTO MOREIRA y WALTER FABIÁN ZAMBRANO MENÉNDEZ.**

ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the organizational competencies for the contribution of competitive advantage in Macías Poultry, Santa Ana canton of Manabí province, it was carried out because the agro-productive sector has presented a considerable growth, where needs are created for strategically improving its organization, therefore, its implementation served to make a proposal for an action plan, which characterized the current state of the poultry, managing to define the organizational competencies with the selection of experts who contributed to the election of the most competent, based on legal, economic, social and environmental factors; to characterize the current state of the Macías poultry farm, an interview was conducted with the person in charge of the Human Talent department, who provided important information for the investigation, then the organizational competencies were defined, where according to experts the most important to study were: innovation, training and lifelong learning, biosecurity in poultry farms, communication, integrated teamwork, preservation of the environment, quality orientation, customer orientation, leadership, ethics and commitment; through the survey it was determined that seven of the competencies had flaws, for this reason an Ishikawa diagram was made with the main causes that affect the poultry industry and in this way the action plan was proposed to be implemented in the company, with the purpose of having positive results with the optimization of resources in the competencies for employees and customers well-being.

KEYWORDS

Determine, organization, human talent, skills, poultry, action plan.

REVISADO POR



Lic. Guillermo Intriago Cedeño, Mgs.

RESPONSABLE (E) DE LA JEFATURA DE CENTRO DE IDIOMAS