



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TITULACIÓN

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

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD
DE JIPIJAPA**

AUTORES:

**ALAN JOSUÉ GANCHOZO GARCÍA
PEDRO JACINTO MUÑOZ MOREIRA**

TUTORA:

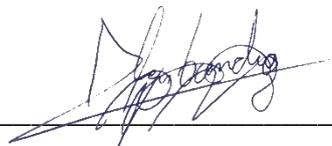
ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS PhD

CALCETA, FEBRERO 2021

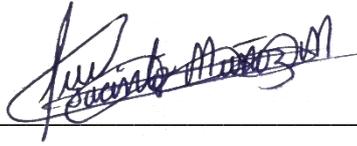
DERECHO DE AUTORÍA

Yo **Alan Josué Ganchozo García** con cédula de ciudadanía **1351781354** y **Pedro Jacinto Muñoz Moreira** con cédula de ciudadanía **1313600668**, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Titulación Titulado: **Determinación de las Competencias Organizacionales de la Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, 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, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



Alan J. Ganchozo García



Pedro J. Muñoz Moreira

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR(A)

ING. Columba Consuelo Bravo Macías PhD certifica haber tutelado el proyecto **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA**, que ha sido desarrollada por **Alan Josué Ganchozo García y Pedro Jacinto Muñoz Moreira**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López



ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS PhD

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 C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **ALAN JOSUÉ GANCHOZO GARCÍA Y PEDRO JACINTO MUÑOZ MOREIRA**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.

MIEMBRO



ING. SUSY T. TOALA MENDOZA, MG.

MIEMBRO



ING. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA, MG.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres, Sra Dolores García y el Sr Gustavo Ganchozo por el apoyo incondicional que me brindaron para mantenerme firme en mis estudios, hasta en los momentos más difíciles, haciéndome saber que incluso en los malos momentos podía contar con ellos.

A mi pareja por el apoyo y siempre dándome ánimos en cumplir con mi meta de ser un profesional y brindarme sus conocimientos para el cumplimiento de mi vida universitaria.

A mi compañero de tesis, que gracias él y sus conocimientos junto a los míos pudimos llevar a cabo con esta meta propuesta, de desarrollar el tema de investigación y levantar la información requerida.

Por último, quiero agradecerle a mi tutora Ing. Columba C. Bravo Macías PhD por otorgarnos el tema de Competitividad, a su vez de tratarnos siempre con carisma y optimismo, debido a que su empatía influyo en nuestras ganas de poder hacer con eficiencia dicha investigación



Alan J. Ganchozo García

AGRADECIMIENTO

En primera instancia quiero agradecer a Dios por darme el sentido y el pensamiento adecuado de realizar las cosas de manera más precisa, por poner en mi camino aquellos que hicieron posible mi estudio profesional.

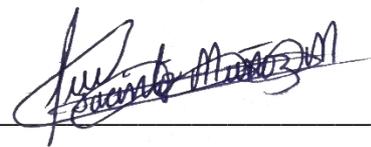
A mis padres, Sra Gloria Moreira y el Sr Pedro Muñoz por el apoyo incondicional y emocional que mi brindaron día a día, hasta en los más difíciles, haciéndome saber que incluso en los malos momentos, debo mantenerme sereno y pensante.

A mis colegas, compañeros de aula, que juntos adquirimos el conocimiento esencial que fue impartidos por los docentes de tan prestigioso Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, y que a pesar de las diferencias nos mantuvimos unidos.

A mi compañero de tesis, debido a que junto a él y sus destrezas pudimos cumplir con esta meta propuesta, de desarrollar el tema de investigación y levantar la información requerida.

Al tribunal #3 conformado por el Ing. Víctor M. Pazmiño Mena, Mg., Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, MBA., y la Ing. Susy T. Toala Mendoza, Mg., por las sugerencias y correcciones planteadas por ellos.

Por último, quiero agradecerle a mi tutora Ing. Columba C. Bravo Macías PhD por otorgarnos el tema de Competitividad, a su vez de tratarnos siempre con carisma y optimismo, debido a que su empatía influyo en nuestras ganas de poder hacer con eficiencia dicha investigación.



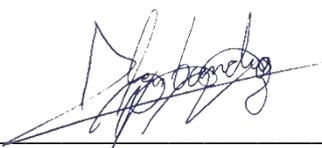
Pedro J. Muñoz Moreira

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a mis padres por permitir que pueda cumplir este objetivo, además por ser quienes pusieron toda su confianza en mí y creyeron que si lo iba a lograr y por siempre ser un pilar fundamental en mi vida.

A quienes emocionalmente me apoyaron, amigos, familiares y docentes que, a pesar de las diferencias, poco a poco pasaron a ser grandes personas en mi vida; a Liseth Mendoza, Ronald Ganchozo, Juana Ormaza, Pablo Vera, por ser quienes me apoyaron desde el inicio.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por brindarme de sus espacios educativos y poder formar mi perfil profesional y; a la Ing. Columba C. Bravo Macías PhD., por la disposición y asistencia en cuanto a la planificación y desarrollo de la investigación.



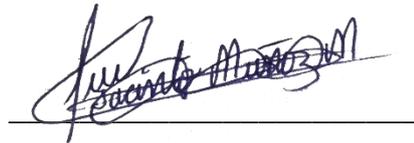
Alan J. Ganchozo García

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios por guiar mi camino en todo momento y poder cumplir esta meta, por ser quien me brindo de las fortalezas y oportunidades que se me presentaron en mi trayecto educacional.

A quienes me apoyaron emocionalmente, amigos, familiares y docentes que, a pesar de las diferencias, poco a poco pasaron a ser grandes personas en mi vida; a mis padres, por ser quienes me formaron con los valores y principios que me definen.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por brindarme de sus espacios educativos y poder formar mi perfil profesional y; a la Ing. Columba C. Bravo Macías PhD., por la disposición y asistencia en cuanto a la planificación y desarrollo de la investigación.



Pedro J. Muñoz Moreira

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHO DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR(A).....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
PALABRAS CLAVES.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
KEY WORDS.....	xvii
CAPÍTULO 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. COMPONENTES ESENCIALES.....	8

2.1.2.	CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN	9
2.1.3.	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	10
2.2.	COMPETENCIAS	12
2.2.1.	TIPOS DE COMPETENCIAS	13
2.2.2.	COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS.....	14
2.2.3.	MODELOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS.....	16
2.2.4.	VENTAJA DE LA COMPETITIVIDAD	17
2.3.	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	19
2.3.1.	IMPORTANCIA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ...	20
2.3.2.	VENTAJAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	21
2.3.3.	TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	22
2.4.	MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)	26
2.4.1.	TIPOS DE MIPYMES	27
2.4.2.	AVÍCOLA.....	28
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		29
3.1.	UBICACIÓN.....	29
3.2.	VARIABLES DE ESTUDIO	29
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.3.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	29
3.3.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	30
3.4.	MÉTODOS.....	30
3.4.1.	MÉTODO INDUCTIVO	30
3.4.2.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	30
3.4.3.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	31
3.4.4.	MÉTODO DELPHI CON EL INDICADOR KENDALL	31
3.4.5.	MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO	31
3.5.	TÉCNICAS.....	32

3.5.1. ENTREVISTA.....	32
3.5.2. ENCUESTA.....	32
3.5.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	32
3.5.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	33
3.5.5. 5W+1H.....	33
3.6. TÉCNICAS DE ESTADÍSTICAS.....	33
3.6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.7. HERRAMIENTAS.....	34
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	34
3.7.2. CUESTIONARIO.....	34
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.8.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA.....	35
3.8.2. FASE II. SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA.....	35
3.8.3. FASE III. PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA.....	37
4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.....	37
4.1.2. LLENADO DE LA INFORMACIÓN EN LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN PARA CONOCER LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	37
4.1.3. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	38
4.2. FASE II. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA.....	42

4.2.1. DETERMINACIÓN DE EXPERTOS	42
4.2.2. ELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS MEDIANTE EL MÉTODO DELPHI.....	45
4.2.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	49
4.3. FASE III. PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	76
4.3.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA ISHIKAWA.....	76
4.3.2. DESCRIPCIÓN DE UNA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN	78
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1. CONCLUSIONES	90
5.2. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO 1. Guía de entrevista	102
ANEXO 2. Ficha de Caracterización.....	107
ANEXO 2.a. Datos recolectados, información de la organización.....	108
ANEXO 2.b. Datos recolectados, información referente a los empleados...	109
ANEXO 2.c. Datos recolectados, información referente al gerente o dueño de la empresa.....	110
ANEXO 3. Ficha para seleccionar los expertos	111
ANEXO 3.a. Coeficiente del conocimiento de los expertos.....	112
ANEXO 3.b. Coeficiente de argumentación de los expertos	113
ANEXO 4. Lista homogénea competencias	114
ANEXO 4.a. Selección de las competencias.	115
ANEXO 4.b. Cálculo para la selección de competencias.....	116
ANEXO 5. Listado de indicadores por cada competencia.....	117
ANEXO 5.a. Validación de las preguntas por cada competencia para los trabajadores	119

ANEXO 5.b. Validación de interrogantes por competencia. Método Delphi.	121
ANEXO 6. Instrumento de evaluación para los empleados.....	124
ANEXO 6.a. Resultados de las encuestas.....	126
ANEXO 7. Evidencia de la investigación de campo	130
Anexo 8. Certificado del Centro de Idiomas.....	131

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Tipos de organización.	11
Tabla 4.2. Cálculo porcentual de la cantidad de trabajadores.	39
Tabla 4.3. Cálculo porcentual del rango de edad de los trabajadores.	39
Tabla 4.4. Cálculo porcentual de los años que han tenido trabajadores en la organización.	40
Tabla 4.5. Nivel académico de los trabajadores.	40
Tabla 4.6. Listado de expertos.	42
Tabla 4.7. Coeficiente de Argumentación.	43
Tabla 4.8. Coeficiente de competencias.....	44
Tabla 4.9. Selección de expertos.	45
Tabla 4.10. Listado de competencias en la literatura.	46
Tabla 4.11. Selección de competencias mediante	47
Tabla 4.12. Validación de competencias.	48
Tabla 4.13. Modo de comprensión, tipo semáforo.	48
Tabla 4.14. Ponderación de respuestas obtenidas.	49
Tabla 4.15. Ponderación de respuestas obtenidas.....	49
Tabla 4.16. Ponderación de respuestas obtenidas.....	50
Tabla 4.17. Evaluación de la competencia Calidad.	51
Tabla 4.18. Ponderación de respuestas obtenidas.....	51
Tabla 4.19. Ponderación de respuestas obtenidas.	52
Tabla 4.20. Ponderación de respuestas obtenidas.....	52
Tabla 4.21. Evaluación de la competencia Eficiencia.	53
Tabla 4.22. Ponderación de respuestas obtenidas.....	54

Tabla 4.23. Ponderación de respuestas obtenidas.....	54
Tabla 4.24. Ponderación de respuestas obtenidas.	55
Tabla 4.25. Evaluación de la competencia integración.....	56
Tabla 4.26. Ponderación de respuestas obtenidas.....	56
Tabla 4.27. Ponderación de respuestas obtenidas.....	57
Tabla 4.28. Ponderación de respuestas obtenidas.....	57
Tabla 4.29. Evaluación de la competencia Trabajo en equipo.	58
Tabla 4.30. Ponderación de respuestas obtenidas.....	59
Tabla 4.31. Ponderación de respuestas obtenidas.....	59
Tabla 4.32. Evaluación de la competencia Toma de Decisiones.	60
Tabla 4.33. Ponderación de respuestas obtenidas.....	61
Tabla 4.34. Ponderación de respuestas obtenidas	61
Tabla 4.35. Ponderación de respuestas obtenidas.....	62
Tabla 4.36. ponderación de respuestas obtenidas.	62
Tabla 4.37. Evaluación de la competencia Innovación.....	63
Tabla 4.38. Ponderación de respuestas obtenidas.....	64
Tabla 4.39. Ponderación de respuestas obtenidas.....	64
Tabla 4.40. Ponderación de respuestas obtenidas	65
Tabla 4.41. Evaluación de la competencia Compromiso.	66
Tabla 4.42. Ponderación de respuestas obtenidas.....	66
Tabla 4.43. Ponderación de respuestas obtenidas.....	67
Tabla 4.44. Ponderación de respuestas obtenidas.....	67
Tabla 4.45. Evaluación de la competencia Formación	68
Tabla 4.46. Ponderación de respuestas obtenidas.....	69
Tabla 4.47. Ponderación de respuestas obtenidas.....	69
Tabla 4.48. Evaluación de la competencia Capacidad y Planificación.....	70
Tabla 4.49. Ponderación de respuestas obtenidas.....	71
Tabla 4.50. Ponderación de respuestas obtenidas.....	71
Tabla 4.51. Ponderación de respuestas obtenidas.....	72
Tabla 4.52. Evaluación de la competencia Seguridad Alimentaria	73
Tabla 4.53. Ponderación de respuestas obtenidas.....	73
Tabla 4.54. Ponderación de respuestas obtenidas.....	74
Tabla 4.55. Ponderación de respuestas obtenidas.....	74

Tabla 4.56. Evaluación de la competencia Control de Sanidad	75
Tabla 4.57. Plan de acción 5w+1h. Competencia Calidad.	79
Tabla 4.58. Plan de acción 5w+1h. Competencia Eficiencia.....	80
Tabla 4.59. Plan de acción 5w+1h. Competencia Integración.	81
Tabla 4.60. Plan de acción 5w+1h. Competencia Trabajo en Equipo.....	82
Tabla 4.61. Plan de acción 5w+1h. Competencia Tomas de Decisiones.	83
Tabla 4.62. Plan de acción 5w+1h. Competencia Innovación.	84
Tabla 4.63. Plan de acción 5w+1h. Competencia Compromiso.....	85
Tabla 4.64. Plan de acción 5w+1h. Competencia Formación.....	86
Tabla 4.65. Plan de acción 5w+1h. Competencia Capacidad y Planificación.	87
Tabla 4.66. Plan de acción 5w+1h. Competencia Seguridad Alimentaria.....	88
Tabla 4.67. Plan de acción 5w+1h. Competencia Control y Sanidad.	89

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor.....	6
Figura 3.2. Ubicación del cantón Jipijapa.....	29
Figura 4.3. Información referente a los empleados de la avícola.....	40
Figura 4.4. Representación general de la competencia Calidad.....	50
Figura 4.5. Representación general de la competencia Eficiencia.....	53
Figura 4.6. Representación general de la competencia Integración.....	55
Figura 4.7. Representación general de la competencia Trabajo en Equipo.....	58
Figura 4.8. Representación general de la competencia Toma de Decisiones.....	60
Figura 4.9. Representación general de la competencia Innovación.....	63
Figura 4.10. Representación general de la competencia Compromiso.....	65
Figura 4.11. Representación general de la competencia Formación.....	68
Figura 4.12. Representación general de la competencia Capacidad y Planificación.....	70
Figura 4.13. Representación general de la competencia Seguridad Alimentaria.....	72
Figura 4.14. Representación general de la competencia Control de Sanidad.....	75
Figura 4.15. Causas y efectos de las competencias organizacionales. Diagrama de Ishakawa	77

RESUMEN

La competencia organizacional, es un elemento de relevancia, que se refiere a las capacidades que debe de existir en cada integrante de una organización, por ello dicho trabajo de investigación tiene como objetivo; Determinar las competencias organizacionales de la avícola C y V para la contribución de la ventaja competitiva; y como objetivos específicos; Caracterizar a la avícola C y V de la ciudad de Jipijapa. Seleccionar las competencias organizacionales de la avícola y Proponer un plan de acción para la contribución de la ventaja competitiva. La presente investigación se realizó en la avícola C y V ubicada en la ciudad de Jipijapa, y para el desarrollo de la misma, se utilizaron los siguientes tipos de investigación: bibliográfica y de campo. los métodos para su desarrollo fueron: inductivo, deductivo, descriptivo, Delphi con el indicador Kendall y el analítico sintético. Las técnicas: entrevistas, encuesta, ficha de caracterización, diagrama de Ishikawa y 5w + 1h fueron aplicada para el proceso para obtener el resultado de la investigación. Por otro lado, las herramientas fueron necesarias para la obtención de datos presentados en el tema de estudio, las cuales fueron la guía de entrevista y el cuestionario. Caba indicar, que la participación de los expertos es indispensable para la evaluación correspondiente de los integrantes de la avícola, debido que de esta manera se pudo medir las competencias dentro de la empresa y su nivel de desempeño en cuanto a su ventaja competitiva proponiendo el plan de mejora para las correcciones correspondiente.

PALABRAS CLAVES

Competencias organizacionales, ventaja competitiva, avícola, ficha de caracterización, expertos, plan de mejora.

ABSTRACT

Organizational competence is an element of relevance, which refers to the capacities that must exist in each member of an organization, for that reason said research work has as its objective; Determine the organizational competencies of the C and V poultry for the contribution of competitive advantage; and as specific objectives; Characterize the poultry farm C and V of Jipijapa city. Select the organizational skills of the poultry and propose an action plan for the contribution of competitive advantage. The present investigation was carried out in the C and V poultry farm located in Jipijapa city, and for its development, the following types of research were used: bibliographic and field. The methods for its development were: inductive, deductive, descriptive, Delphi with the Kendall indicator and the synthetic analytic. The techniques: interviews, survey, characterization sheet, Ishikawa diagram and 5w + 1h were applied to the process to obtain the result of the investigation. On the other hand, the tools were necessary to obtain the data presented in the study topic, were the interview guide and the questionnaire. It should be noted that the participation of the experts is essential for the corresponding evaluation of the poultry farm members, because in this way it was possible to measure the competencies within the company and their level of performance in terms of their competitive advantage by proposing the plan of improvement for the corresponding corrections.

KEY WORDS

Organizational skills, competitive advantage, poultry, characterization sheet, experts, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La era industrial, fue una época en la que se observó grandes cambios, sistemáticos, ya que se incorporó la industria reemplazando diversas funciones o actividades con respecto a la manufactura de la mano de obra, a su vez generando un gran impacto favorable en la productividad, según Atlantic International University (AIU, s.f.) antes de la revolución industrial del siglo XVIII no existían grandes fábricas. El trabajo manual, la habilidad y el esfuerzo físico desempeñan un papel muy importante.

Algunas de las novedades más representativas fueron: aumento de la población agraria, reemplazando el trabajo de los animales por máquinas; incorporando las tareas realizadas por artefactos mecanizados. Mano de obra abundante, por la cantidad de habitantes que no tenían ningún desempeño laboral y por el aumento de la oferta de trabajo. Y la mentalidad de los empresarios, por el cumplimiento de los procesos de manera eficiente, ya sea por las tareas y actividades, entre otros, debido a este cambio, las empresas se volvieron más competitivas con el logro de las actividades y tareas de la manera más eficiente.

Para Lozana (1990) citado por Bustamante y Mazo (2016) “uno de sus pioneros fue Federick Winsnton Taylor (1856 -1915) quien a comienzos del siglo XX señalaba que la ineficiencia costaba dinero; es decir el industrial conocía las características y la cantidad de trabajo que podría esperar de una máquina, pero no conocía ni las habilidades ni los límites de eficiencia que podría alcanzar o esperar de los trabajadores”.

La competencia organizacional, es un elemento de relevancia, que se refiere a las capacidades que debe de existir en cada integrante de una organización, numerosas empresas llevan a cabo de manera eficiente una ventaja competitiva, logrando con ello, el cumplimiento de metas y logros de objetivos, señala

Cadalzo, Becerra, Albojaire y López (2016) que se entienden como competencias, aquellas capacidades específicas de un desarrollo que le permiten a éste el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. (p.78).

Las funciones que realizan las MIPYMES en el Ecuador, son llevadas a cabo debido a la frecuente competitividad, y a la evolución del mercado laboral, teniendo en cuenta que cada vez, las situaciones internas y externas no son similares, a su vez, para continuar manteniéndose en desarrollo y seguir realizando sus actividades, las empresas deben adaptarse a los cambios, buscando alternativas que les permitan resultados exitosos. Define Sölvell (2015) citado por Barrios, Contreras y Olivero (2019) que, para alcanzar el desarrollo pleno de una ventaja competitiva en el sector, es necesario llevar una serie de acciones que permitan mantenerla y fortalecerla en el mediano y largo plazo. (p. 105).

Sin embargo, las diferentes tareas que son ejecutadas y definidas como fuentes para tener una ventaja competitiva, deben ser realizadas por personal apto y capacitado en las diferentes áreas que pueda poseer una empresa, es por esto que en palabras de Cative, Hernández y Moreno (2017) indica que el talento humano es consciente de la importancia del modelo de gestión por competencias para la contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes procesos que componen al área de gestión humana.

En la provincia de Manabí, localizada en la zona costera del Ecuador, se encuentran micronegocios que realizan diferentes tipos de actividades, como: agricultura, ganadería, silvicultura y avicultura, cabe indicar que en esta última se encuentran aproximadamente 350 granjas avícolas, consideradas como microempresas, debido a su integración y formación de empleos en la actividad económica; la mayoría de estas, han alcanzado el éxito por la incorporación de diferentes técnicas y la manera en que se adaptan en los entornos del sector, logrando con ello, una ventaja competitiva, GIL y Ibarra (2014) manifiestan que,

cada vez las empresas están obligadas a ser más competitivas en los mercados. Es por ello que deben implementar y ejecutar estrategias que les ayuden a sobresalir en el entorno en que se desenvuelven. (p. 113).

En la microempresa avícola C y V, ubicada en la ciudad de Jipijapa, existe poco conocimiento de las competencias empleadas para el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en sus instalaciones, debido a esto se presentan conflictos, incumplimientos y desconocimiento de tareas asignadas, responsabilidades, logro de objetivos entre otros, además es necesario que como empresas se estandarice modelos de apoyo en cada uno de los procesos que se encuentran en cada área, con el fin de contribuir a la ventaja competitiva.

Con base a la problemática, los autores plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir a la mejora de la ventaja competitiva de la empresa avícola C y V?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación tiene como propósito determinar mediante la investigación, las competencias organizacionales de la granja avícola C y V, para la contribución de su ventaja competitiva. según Castro (2010) “en el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existen gran rivalidad competitiva entre las empresas. De esta manera, una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir”. (p 248).

Desde una perspectiva social, le permitirá al dueño encargado de la avícola, conocer sobre los aspectos que debe tener una empresa, así mismo contribuirá estar al tanto de las competencias organizacionales con la que cuentan los integrantes del negocio y con esto otorgar un mejor ambiente de competitividad

laboral, generando con ello, ventaja competitiva. Según Monterde y Bustamante (2014) define que “de allí que un clima laboral sea acorde a las necesidades de sus directivos y empleados debe responder a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y existentes entre las personas y las empresas”. (p 87).

La productividad es un aspecto fundamental para todo tipo de empresa, una buena gestión en los procesos de producción garantiza su permanencia en el mercado a largo plazo, económicamente, al determinar las competencias organizacionales se podrá verificar el cumplimiento de las actividades, además de cumplir con los objetivos y metas por parte de los integrantes de la avícola. Por otro lado, esto permite que el trabajador desarrolle eficientemente sus habilidades, generando un mejor y excelente rendimiento, siendo más competitivos.

Dentro de una empresa, la competitividad crea un ambiente laboral eficiente dentro de los márgenes de trabajo estipulado en la ley, en los cuales benefician a la organización, puesto que los empleados se sienten involucrado con el desarrollo de la misma, además le permiten a la entidad tener una ventaja competitiva sostenida, Castillo (2018) manifiesta que los principales errores que cometen los empresarios, es querer reducir gastos en las condiciones o derechos del trabajador. Según el Art. 33: de la Constitución de la República del Ecuador (2018) “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Ambientalmente, al mejorar los procesos de productividad, el manejo de los recursos utilizados, serán con responsabilidad social, es decir utilizándolos sin afectar las futuras generaciones, ya que, todo empresa debe de ser responsable en su producción sin afectar el entorno ambiental y social, según el Art. 1.del

Código Orgánico Ambiental (2017) reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias organizacionales de la avícola C y V para la contribución de la ventaja competitiva.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a la avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.
- Seleccionar las competencias organizacionales de la avícola.
- Proponer un plan de acción para la contribución de la ventaja competitiva.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la determinación de las competencias organizacionales contribuirá a mejorar la ventaja competitiva de la granja avícola C y V.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de los temas que representan al trabajo de investigación, COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA, se detalla el siguiente hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

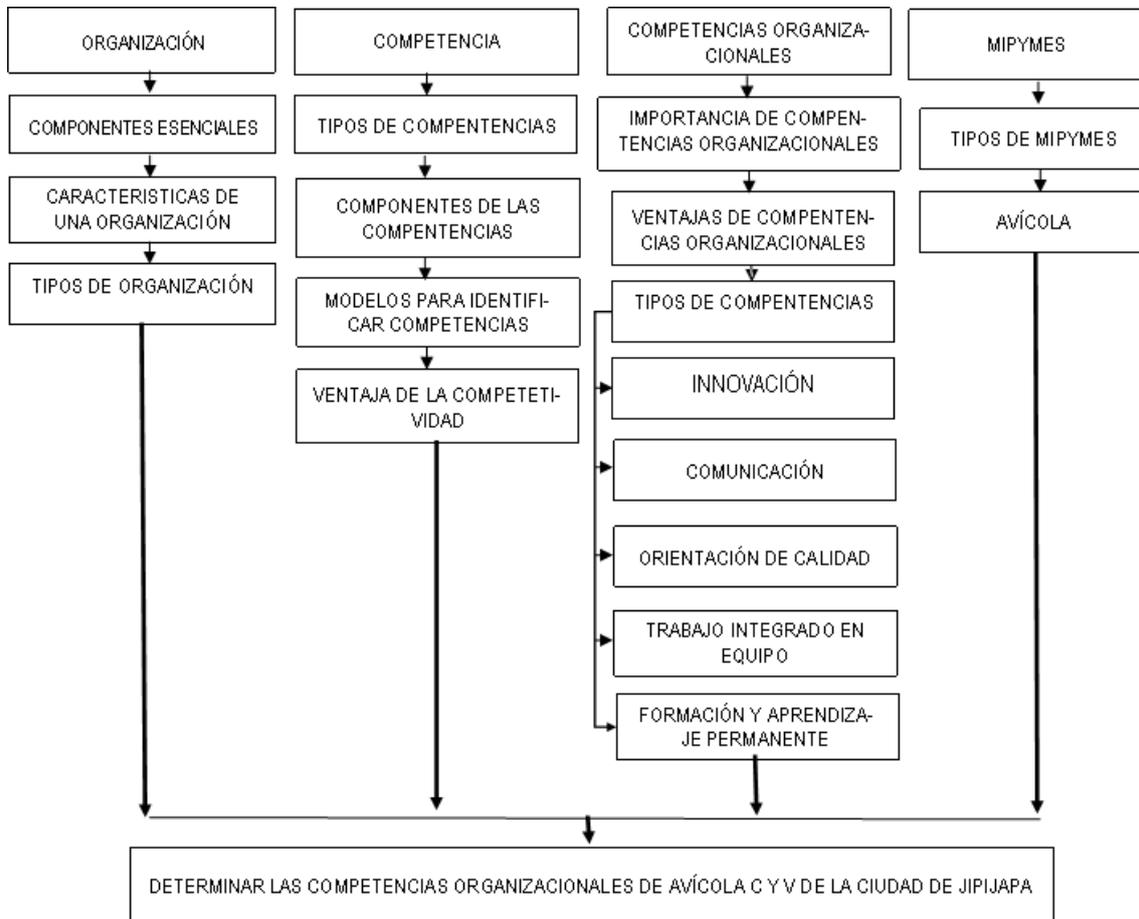


Figura 2.1. Hilo conductor.

Fuente: Elaborado por los autores.

2.1. ORGANIZACIÓN

Una organización es diseñada con base a una idea, es aquella identidad, con o sin fines de lucro, pública o privada, que presta un servicio o crea un producto para los consumidores, satisfaciendo sus necesidades, según Velásquez (2017) “La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la

organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además los procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno". (p 132).

Por otro lado, La Universidad de las Américas Puebla (UDLAP, s.f.) define que todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

La Universidad Católica los Ángeles Chimbote (ULADECH, s.f.) indica que Idalberto Chiavenato en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración, cuando trata sobre el Enfoque Neoclásico de la Administración hace una distinción de la palabra Organización en dos principales significados:

- **Organización como entidad** orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido la palabra Organización significa: Empresa.
- **Organización como función administrativa** y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

La organización como tal define a un grupo de personas que forman una estructura y con la función de cada uno de ellos, se crea un producto o se presta un servicio a la comunidad, cabe señalar que, para su eficiencia, se debe conocer aquellos factores internos y externos que pueden influir en sus actividades, por otro lado, el grado de satisfacción para el consumidor, se logra teniendo en cuenta aquellos componentes que son relevante, y que influyen en su rendimiento.

2.1.1. COMPONENTES ESENCIALES

Los componentes esenciales que debe de tener una organización, son aquellos que al ser incluidos se puede visualizar ya sean resultados favorables y a la vez que no lo sean; cabe señalar que todo tipo de institución, se deben adaptar a estos componentes, ya que estos son cambiantes. Señala Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) que “entre los componentes del ambiente interno se hallan en la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento”. (p. 68).

Para Morin (1981) citado por Velásquez (2007) “la organización es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuo. Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene. Dicho de otra forma, la organización es el

conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia". (p. 133).

Los componentes que debe tener una empresa son primordiales, debido a que esto conduce al seguimiento, a identificar el potencial de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; esto va comprendido desde, el ambiente interno laboral de la empresa, el personal y la producción, logrando con ello el cumplimiento de sus objetivos y creando un ambiente indicado que influye en su rendimiento, a la vez garantiza una solidez y solidaridad, ya que se deben llevar ciertos aspectos o etapas en cada proceso caracterizada por la funciones básicas del proceso administrativo de una organización.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Las características que conforman una organización, son aquellas que son reflejadas en los conjuntos o etapas de cada proceso, define Silva (2009) que "dentro del proceso administrativo de una organización, las funciones básicas están caracterizadas por la planeación, la organización, la dirección y el control, entendidas como":

- **La Planeación:** define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Concreta los objetivos para el futuro desempeño organizacional.
- **La Organización:** busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo planeación, reflejando la manera de cómo la organización o empresa intenta cumplir los planes.
- **La Dirección:** simboliza la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado.
- **El Control:** representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional. (p. 158)

Desde la perspectiva de Rodríguez y Galán (2007), “esta capacidad, sus sistemas, procesos, productos y servicios se han visto sustancialmente favorecidos por los cambios que han tenido lugar a raíz del propio desarrollo organizacional. Las instituciones modernas están conscientes de la importancia que tiene su ambiente externo cada vez más dinámico para su desarrollo, lo que ha posibilitado que las mismas establezcan vínculos y alianzas entre ellas a fin de enfrentar las variaciones que se producen en estos ambientes y aprovechar mejor las fortalezas que brindan dichas relaciones. Todo esto ha permitido que las organizaciones reconozcan al cambio como un factor de mejora, y al mismo tiempo el rol de la información, del conocimiento, de las nuevas tecnologías y de los propios procesos gerenciales. Estas nuevas características han propiciado que las organizaciones se apoyen en la inteligencia organizacional para detectar cambios que se producen en su ambiente externo y adaptarse a estos de forma óptima.” (p. 51).

Para el logro de las metas u objetivos establecidos por una organización se deben llevar a cabo funciones básicas que demuestran el cumplimiento de las mismas, mismas que son caracterizadas por la propia empresa, las cuales son: la planeación, organización, dirección y control, cada una de estas tienen un cargo diferente, pero de gran importancia, debido a que, se ejecutan y son realizadas de la manera más eficiente, se logra el cumplimiento de lo que ha plasmado la empresa. Sin embargo, los nuevos cambios que se presentan en los aspectos externos, como la tecnología, etc., pueden afectar a ciertos factores, debido a esto las empresas de diferentes tipos, deben de adaptarse a estas nuevas características.

2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Los tipos de organización se miden por su amplia variedad, y debido a esto los administradores o empresarios deben conocer su perspectiva al momento de estructurar o reestructurar la misma. Según Chiavenato (2006) citado por Thompson (2019) indica que, sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos

de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización y se puede observar en la **tabla 2.1**.

Tabla 2.1. Tipos de organización.

ORGANIZACIÓN SEGÚN SUS FINES	ORGANIZACIÓN SEGÚN SU FORMALIDAD	ORGANIZACIONES SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN
<p>1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.</p> <p>2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.</p>	<p>1. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones. Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. • Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. • Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. • Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. <p>2. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización</p>	<p>1. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.</p> <p>2. Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad</p>

Fuente: Chiavenato (2006) citado por Thompson (2019).

Las organizaciones son conocidas como aquellas instituciones formadas con el objetivo de dar salida y entrada a productos o insumos, a su vez, estas puedan dar un servicio, sin importar el tipo de empresa, con o sin fines de lucro, su formalidad o su grado de centralización, y son significativas para la comunidad. Cabe señalar que, para obtener un grado de rendimiento alto, se deben tener integrantes que sean competitivos, en la ejecución de las actividades.

2.2. COMPETENCIAS

La competencia hace referencia a un conjunto de habilidades y enseñanzas que son adquiridas en el campo profesional, de acuerdo con López (2016) la competencia es susceptible de ser aprendida y puede, por ello, ser enseñada teniendo en cuenta su posible evolución y consecución en el propio proceso formativo. De ahí su carácter dinámico que permite establecer gradación de dominio y desarrollo de la competencia en un contexto temporal o de titulación.

“Se puede considerar que no se trata de habilidades definitivas ni agotadas en sí mismas, sino que se desarrollan permanentemente en la medida que varían las circunstancias de aplicación y se puede mejorar su eficacia y eficiencia. Tiene perfecto sentido, que se puede ser cada vez más competente en un ámbito en el cual se actúa de manera continuada y con afán de mejora” (Sarramona, 2007, citado por López, 2016. p. 317).

Para Attewell (2009) el término capital humano abarca un fondo de conocimiento y competencias individuales obtenidas por medio de la educación, la formación y la experiencia en el trabajo. Dentro de la economía neoclásica, el capital humano puede ser considerado de dos formas: bien como una inversión monetaria en formación o como destrezas laborales que producen valor en el lugar de trabajo. En cualquier caso, los salarios están relacionados directamente con el capital humano. Los salarios son vistos, por una parte, como una remuneración de la inversión individual en el capital humano o, por otra, como determinados por la utilidad sectorial de la competencia lograda. (p. 24).

Las habilidades que son adquiridas a lo largo de la vida educativa y profesional, cuando son ejecutadas y llevadas a cabo en el campo laboral, son consideradas competencias, las cuales son identificadas a plena vista con la ejecución de actividades o tareas, asignadas a cada individuo, de este modo, se puede tener a la vista ciertos grado de dominio y de desarrollo, de su capital humano, a su vez, los salarios son la remuneración de los mismos y crean un grado de

entusiasmo por las competencias logradas, por otro lado, al poseer diferentes áreas y actividades una empresa, existen diferentes tipos de competencias.

2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Para conocer la definición de las competencias, es necesario determinar aquellos tipos, debido a que se deben conocer aquellos conceptos que la describen y se ejecute en una organización. Según Escobar (2005) indica que los tipos de competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas 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. Las segundas 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 intratéticas y estratégicas. Esta otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998) citado por Escobar (2005), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndose con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratécnica:

- 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.
- Las competencias directivas intratécnicas, 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. (p. 40)

Los tipos de competencias que se establecen en una institución, dependerá de las actividades, funciones o tareas que se designa a los integrantes, estas pueden clasificarse en genéricas o específicas. Teniendo en cuenta ambas, se podrá ejecutar las actividades de la mejor manera logrando con ello el éxito tanto para la persona competente, como para la empresa. Por otra parte, el conocimiento de las diferentes competencias y las actitudes que debe poseer los integrantes, producen valor económico y ciertos beneficios productivos ante la entidad.

2.2.2. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Los componentes que forman las competencias son básicas, y las complementa ciertos aspectos que debe poseer un integrante de dicha organización o cualquier otra entidad, según Valiente y Galdeano (2009) en el ámbito empresarial la formación por competencias, que es apremiante, emplea un enfoque funcional, el que plantea la importancia de los conocimientos, aptitudes y actitudes como pilares básicos de la competencia (a los que se ha llamado

componentes estructurales) y los que se deben estimular a fin de lograr un desempeño efectivo en la producción. (p. 370)

Los componentes, son todo aquello que forma una composición de algo, es decir, son elementos esenciales que describen ya sea un objeto o una acción, tal caso como la competencia. Según Luz (2014) indica que “Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.....”

Para poder llevar a cabo dichas actitudes de realizar una tarea, se debe tomar en cuenta (Luz, 2014):

1. **El saber:** Es el conocimiento, datos, conceptos, información permanente, capacitación constante.
2. **El saber hacer:** Es el resultado obtenido, es lo esperado, son las habilidades, las destrezas, métodos propios de actuación, las aptitudes.
3. **El querer hacer:** Son los factores emocionales y motivacionales, son las actitudes y valores que guían el comportamiento.
4. **El poder hacer:** Son factores situacionales y de estructura de la organización.
5. **El saber estar:** Es emocional, es la intra e inter-relación, capacidad relacionada con la comunicación y el trabajo cooperativo, es la inteligencia emocional.
6. **Hacer Hacer:** Liderar, es participar, delegar, enseñar, organizar.

Los componentes esenciales para las competencias, es tener a la perspectiva las actitudes de realizar una tarea. Estos son: el saber, el saber hacer, querer hacer, poder hacer el saber estar y hacer hacer, estos deben ser realizados por aquellos competentes con el fin de ejecutar actividades de la mejor manera

posible y demostrando su grado de capacidad, a la vez, con ello pueden demostrar ciertos rasgos para que identifiquen su nivel de competitividad.

2.2.3. MODELOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

En el campo laboral existen diferentes modelos para identificar aquellas competencias de los candidatos que conformarán el reclutamiento y selección del personal, la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN, 2016) describen los siguientes:

Modelo funcional: este esquema permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios. Asimismo, contribuye a definir las brechas y es un referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Modelo conductual: este enfoque no busca capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que explica las causas que determinan, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Así, se identifican atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo. Este modelo tiene su propia metodología y suele aplicarse a cargos ejecutivos, aunque también es válida a nivel de mandos medios y menores.

Modelo integrativo: aquí las competencias se definen por las capacidades del profesional para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

En este proceso según ESAN (2016) son utilizados otros instrumentos, como:

Hojas de vida: estos documentos deben ser analizados por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar que los candidatos cumplan con el perfil del cargo y puedan continuar con el proceso de selección.

Verificación de datos: aquí el reclutador analiza y comprueba los datos académicos, referencias y datos laborales, así como las referencias personales.

Entrevista: se debe centrar en hechos concretos que narra el entrevistado, con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan para predecir el desempeño actual para un cargo específico.

Para conocer si los integrantes son competentes, dentro de la organización o antes de que formen parte de la misma, se ejecutan modelos que tiene como función identificar su competitividad, estos permiten el conocimiento de sus capacidades que son: funcional, conductual e integrativo, sin embargo, los instrumentos más utilizados y que se apegan al mismo fin, son las hojas de vida, verificación de datos y entrevista.

2.2.4. VENTAJA DE LA COMPETITIVIDAD

En palabras Fong (2017) “la estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial, en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios. El análisis de dichos determinantes y la forma en que los gestores de la empresa pueden utilizarlos para lograr el éxito condujo al desarrollo de diversos modelos de análisis de la ventaja competitiva”.

Entre esos modelos dos se han distinguido por su aceptación en el ámbito académico: el primero de ellos, conocido como teoría estructural, está basado en el modelo Bain-Mason de la organización industrial (Porter, 1980, citado por Fong, 2017). El segundo es conocido como teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt y Barney, 1984, citado por Fong, 2017).

- En términos generales, se considera que una empresa dispone de una ventaja competitiva si puede dotar a sus productos o servicios de un atributo clave en la decisión de compra de su cliente objetivo, de tal manera que éste esté dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un sobreprecio, o al menos lo prefiera y elija, al momento de realizar su compra.

- El segundo modelo, la teoría de recursos y capacidades, rompe con el énfasis dado por la teoría estructural a la industria, y centra su atención en la empresa misma. En esta teoría se propone que los beneficios extraordinarios de la organización se basen en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control. Dentro de esta perspectiva, la estrategia es una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento, lo cual evidencia el enfoque económico del modelo (Fong, 2017).

Por otro lado, según Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014) indica que, para el alcance de la ventaja competitiva, la primera condición que se establece es que el recurso o la capacidad, proporcione una ventaja importante o en otras palabras que tenga alcance. Por ello, un recurso o una capacidad es fuente de ventaja competitiva si cumple dos condiciones.

- **Es escaso:** si un recurso o capacidad no es escaso, es simplemente un requisito para competir. En término de Barney (1997) citado por Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014) es la rareza y es lo que determina que un recurso permite beneficios persistentes. Por ejemplo, el frenado mediante el sistema de ABS proporcionó, inicialmente, una ventaja competitiva a las compañías del automóvil que lo incorporaron. Hoy en día es un requisito para competir que aportan las compañías en casi sus modelos de series.
- **Es relevante:** es decir, puede ser relacionado con factores clave al éxito en el sector. En la terminología de Barney (1997) citado por Iborra *et al*, (2014) sería si el recurso es valioso y significa que esa capacidad permite responder a las oportunidades y amenazas del entorno. Implica, por tanto, que el valor de un recurso cambia con el tiempo. A veces, una empresa puede poseer una capacidad escasa pero que no sea importante para competir.

La escasez y la relevancia permiten definir el alcance de la ventaja competitiva. El alcance nos señala si el recurso o la capacidad proporcionan una situación favorable para una empresa, es decir, si son importantes. Estas pueden intentar obtener ventajas competitivas con alcance aprovechando cambios internos (innovaciones en productos o procesos) o cambios externos (cambios en el sector). (p. 183).

Las habilidades o enseñanzas que debe poseer un individuo y que son necesarias para la ejecución de una actividad son definidas como competencias, su importancia radica, debido a que influye en la competitividad de cada uno de los integrantes, generando con ello ventaja competitiva a la empresa, llevando a cabo en un buen uso de los recursos, teniendo en cuenta la escasez o la relevancia, ya que estos definen su alcance.

2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para Pacheco (2005) las Competencias Organizacionales son el conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas competencias son consideradas importantes para la empresa ya que les permite identificar los potenciales que cada individuo desarrolla para luego poder conectar de manera directa con la parte externa e interna, y así cada actividad sea realizada con eficacia.

Según la Norma Cubana (NC 3000) citado por Bravo (2018) establece como competencia organizacional al “conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están casualmente relacionadas con desempeño exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura humana”. (p. 27).

Las competencias organizacionales son los aspectos con los que la empresa consta tanto internos como externos, los cuales favorece a la organización a ser competitiva con otras empresas que lleva la misma razón social, además ayudan a obtener un equipo de trabajo comprometido en su lugar asignado ya que, con las diferentes competencias, innovación, comunicación, orientación a la calidad, trabajo en equipo y formación permanente la entidad puede llegar a alcanzar los objetivos deseados.

2.3.1. IMPORTANCIA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias organizacionales, pueden mostrarse mediante un modelo de gestión; múltiples empresas saben la importancia del mismo, para FLórez (s.f.) la gestión por competencias es básico para la aplicación correcta del modelo de gerencia actual, ya que en la medida en que el gerente dé la importancia necesaria a éste modelo, su desempeño y el de la organización tendrá una mejora continua que lo llevará a cumplir los objetivos deseados y a desarrollar cada día a su gente volviéndola competente y empleable.

Según Romero (2018) las capacidades o competencias organizacionales se refieren al potencial que tienen las empresas para conducirse, adaptarse y cambiar, siempre que sea necesario, para crecer y ser más competitivas, además estas competencias permiten elaborar e implementar las prácticas que la empresa requiere para optimizar sus procesos y darle prioridad a aquellas acciones que la mantengan un paso adelante de sus competidores, por lo cual son consideradas importantes para toda entidad.

Dentro de la importancias de las competencias organizacionales se encuentra, como una empresa está integrada para gestionar, mismas con las que cada persona cuenta y que pone en práctica en su interacción cotidiana en su lugar de trabajo, así como el ambiente laboral en el que se desarrolla y la cultura organizacional prevaleciente en una empresa, busca incrementar la contribución de cada colaborador a la generación de valor de la empresa, mediante acciones

que permitan el logro de los objetivos que se definan en cada una de las áreas de la organización (Romero, 2019).

En Cada empresa existen las competencias organizacionales, que además de permitirle a la organización ser competitiva con otras empresas, sirven para potenciar los conocimientos o factores importantes con los que posee la entidad para llegar a alcanzar sus objetivos o metas organizacionales, también busca incrementar la capacidad de trabajo de cada trabajador, así con esto generar beneficios empresariales.

2.3.2. VENTAJAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para el blog Workmeter (2013) las ventajas de las competencias organizacionales están íntimamente relacionadas con la racionalización de los recursos, ya que es la única vía de conseguir hacer más y mejor con lo mismo, es por eso que se traduce a varios beneficios los cuales son:

- Incremento de la productividad.
- Equipos de trabajo más eficientes
- Información objetiva.
- Objetivos bien definidos.
- Optimización de los resultados individuales y por equipos.
- Optimización del entorno tecnológico.

Según Mertens (1996) citado por Barceló (2017) la competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores. Lo cual muestra que las competencias organizacionales tienen indudables ventajas para las empresas las cuales son:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados

- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

En cuanto a las ventajas de las competencias organizacionales son características con las que la empresa cuenta al inicio de su vida organizacional, mantienen a los trabajadores en un equilibrio o ventaja frente a otras entidades, ya que, con los conocimientos, estrategias, y destrezas pueden llegar contar con un personal capacitado para la resolución de los problemas, y con esto tener una ventaja competitiva.

2.3.3. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Dentro de los tipos de competencias organizacionales podemos encontrar las más consideradas en una empresa la cuales son:

2.3.3.1. INNOVACIÓN

Define Cadalzo *et al* (2016) que la capacidad de la organización para desarrollar nuevos enfoques, recursos, métodos, tecnologías, soluciones novedosas y eficaces en los escenarios que se presenten, siempre perfeccionando y actualizando los conocimientos científicos-tecnológicos en pro de la mejora continua y la generación constante de valor. Es creatividad e iniciativa para asumir riesgos y trabajar en ambientes de incertidumbre. (p. 80).

La Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) (1981) citado por Ferràs (2014) definió la innovación como “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos”.

En este tipo de competencia, es fundamental tener conocimientos de las tendencias que existen en los mercados y así ser creativo o innovador ya que, con esto se obtiene una ventaja competitiva frente a otras organizaciones además beneficia a la empresa puesto que, si se llegase a presentar un inconveniente, en el cual hubiese problemas contaría con soluciones innovadoras o estratégicas.

2.3.3.2. COMUNICACIÓN

Capacidad para mejorar las relaciones tanto internas como externas, permitir el flujo de información por los canales pertinentes hacia todos los niveles de la organización y contribuir con la visibilidad de nuestra institución utilizando para ello las tecnologías de la información y las comunicaciones existentes. Es fundamental para incorporar los valores institucionales que inspiran y rigen la vida de la entidad, alcanzar la proyección estratégica de la empresa, perfeccionar las relaciones con el cliente y mantener la imagen corporativa de la misma en el mercado interno y externo (Cadalso, Becerra, Albojare y López, 2016). (p. 81).

Según Fernández (s.f.), la comunicación se entiende, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

La comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia, puesto que permite a los integrantes de la empresa interactuar o compartir ideas u opiniones además todo movimiento, problema, conflicto o soluciones tiene que ser informado dentro del rango jerárquico para que exista un control o solución en lo que respecta a la empresa, de esta manera la institución resulta beneficiada.

2.3.3.3. ORIENTACIÓN DE CALIDAD

Disposición de la organización para generar soluciones con un enfoque al cliente y de calidad total, tanto para los procesos como para los productos, mediante la integración de los sistemas de gestión empresarial, la búsqueda permanente de la disminución de las no conformidades, la generación de valor y la mejora en la calidad de vida del hombre (Cadalso, *et al*, 2016). (p. 81).

Para Castro (2005) citado por Mendoza, Orgambidez y Carrasco (2010) un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto de la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, de donde se desprende la importancia de la adquisición de tal cultura. (p. 352)

Es importante destacar que en una empresa la orientación a la calidad, se basa en estrategias en los que la empresa se plantea para así llegar a una calidad total, con esto es importante contar con equipos y trabajadores que dirijan sus esfuerzos a realizar un trabajo de calidad, en la actualidad existen empresas que se encargan de realizar sus actividades en presentación, precio y demás dejando a un lado la calidad en la que puede estar un producto o servicio.

2.3.3.4. TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO

Capacidad de trabajar de forma integrada entre grupos y equipos de trabajo multidisciplinarios, a través de la cohesión de todos los recursos, materiales y tecnologías, para conseguir objetivos comunes a toda la organización, que tributen a una mayor generación de valor y por ende a un desempeño superior. Disposición para establecer relaciones de cooperación y ocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo y de la organización en general (Cadalso, *et al*, 2016). (p. 81).

Según Mora (2010) expresa que todas empresas que posicionadas en el mercado y con grandes producciones cuentan con equipos de trabajo bien integrados, cohesivos, motivados, comprometidos con sus objetivos en donde cada individuo aporta sus habilidades, destrezas, conocimientos a fin de facilitar el desempeño del grupo en función de los planes que se han definido a fin de alcanzar resultados que sean favorables para la empresa.

El trabajo integrado en equipo en todo tipo de organización es importante, porque permite que los integrantes de la entidad aporten con ideas y colaboren en todo tipo de gestión permitiéndoles a los individuos ofrecer sugerencias de todo tipo, con esto el trabajador se siente comprometido con su trabajo además de realizar bien su trabajo, ayuda a la empresa a contar con un equipo comprometido con su labor.

2.3.3.5. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

Nivel de conocimiento científico-técnico, actualización y calificación de los trabajadores que les permite trabajar en ambientes complejos y de alta tecnología, siempre con el objetivo de alcanzar competencias y desempeños superiores, en sus funciones y responsabilidades. Es una característica que potencia la creatividad, innovación y dominio de las personas para la toma de decisiones y para el desarrollo continuo y sistemático de novedosos productos, patentes y tecnologías de trabajo que lideren en el mercado actual (Cadalzo, *et al*, 2016). (p. 81).

El aprendizaje permanente es una necesidad en la cual los empleados deben tomar en consideración al momento de manipular algún tipo de tecnología en una empresa ya que el nivel de conocimiento puede ser limitado a ese tipo de tecnología es por eso que para la página web Acreditta (2018) manifiesta que en el aprendizaje permanente el conocimiento no se limita a los años de educación formal, sino que por el contrario plantea que el aprendizaje debe darse durante toda la vida.

La formación y aprendizaje permanente es un tipo de competencia en donde todos los integrantes de la empresa deben contar, puesto que debe tener un constante proceso de aprendizaje ya que el nivel de instrucción es limitado, es por eso que la formación y aprendizaje debe ser continuo.

2.4. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)

MIPYMES, es la terminología para describir el tamaño de una empresa. Debido a estos según Ayagari, Demirguc y Beck (2003); y Zevallos (2003) citado por Fonseca y Melo (2014) define que en el mundo existe dificultad en la homogeneidad de criterios para su clasificación. En un estudio realizado en 76 países se detectaron más de 60 parámetros diferentes para clasificar las empresas por su tamaño, encontrando que los criterios más utilizados son: empleo, ventas o ingresos, activos, inversiones, entre otros. (p. 299).

Por otro lado, Villegas, Amador, Soto y Armando (2012) en las economías desarrolladas (OCDE; 2004) las Mipymes conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. (p. 129).

Las Mipymes son consideradas organizaciones que, por sus parámetros, ya sea tamaño, ingresos o volumen de venta pueden clasificarse en micro, pequeñas o medianas empresas, sin embargo, estas conforman mayor porcentaje de empleo que las empresas grandes. Cabe señalar que para su clasificación o la manera en que se pueden catalogar de forma más eficiente, es por la cantidad de empleados que posean. Estas organizaciones van desde la forma en que constituyen su sistema empresarial, su poder de centralización entre otros, por otro lado, los tipos de Mipymes, al igual poseen particularidades diferentes unas de otras, es decir, la forma en que se pueden clasificar, son distintas.

2.4.1. TIPOS DE MIPYMES

En Ecuador existen 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales son de suma importancia ya que generan un 90% de la red empresarial del país según El Universo (2017) las mipymes son clasificadas en dos grupos mismo que son microempresa, y pequeñas y medianas empresas.

Señala Alvarez (2009) que al mismo tiempo, la clasificación es funcional al seguimiento de la evolución de las empresas, para conocer su capacidad de expansión y su aporte societario en materia de generación de empleo y ocupación de mano de obra especializada. Ambos tipos de empresa son importantes y beneficiosas para la sociedad.

Las mipymes o micro, pequeñas y medianas empresas, son organizaciones que generan fuentes de empleos y sus funciones, son similares a las de las grandes empresas, sin embargo, estas generan un gran número de oportunidades de empleos a la sociedad, debido a que el número de mipymes es más extenso.

- **MICRO EMPRESA**

Son empresas conformadas por familias estas llevan un manejo de las actividades no tan ordenado, sin embargo, permiten sustentarse lo suficiente para mantenerse en el mercado indica Flores (s.f.) que las microempresas tienen una producción en menor escala y con características personales o familiares en el área de comercio, producción, o servicios que tiene como de 1 a 15 empleados máximo.

- **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Estas son empresas con un número de trabajadores reducido pero que cuentan con ingresos moderados las cuales pueden ser mercantiles, industriales o de otro tipo. Para Pérez y Gardey (2009) menciona que este tipo de empresas

genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo.

Los tipos de mipymes en el Ecuador en su gran mayoría son de tipo familiar ya que las mismas cuentan con un pequeño número de trabajadores, que le permite obtener ingresos de manera regulada, un tipo de mipymes que existe en el Ecuador son las avícolas puesto que estas organizaciones no necesitan de mucha mano de obra para realizar sus actividades.

2.4.2. AVÍCOLA

Las avícolas son empresas que se encargan de la producción y comercialización de aves de corral, las mismas contribuyen al crecimiento económico de un país ya que las granjas brindan un sustento de suma importancia en la dieta de las personas que es la carne blanca, para el EcuRed (s.f.) la avicultura o producción avícola es la práctica de criar aves (patos, pavos, gansos, perdices, faisanes, codornices, avestruces, entre otras). Por lo general, estas satisfacen un mercado establecido, como la venta de huevos y carne.

En palabras de Vargas (2016) la actividad avícola se ha considerado como un complejo agroindustrial que comprende la producción agrícola del maíz, arroz y la soya entre otros, para la obtención de materias primas y subproductos utilizados para la preparación del alimento balanceado que suple las necesidades alimenticias de la industria de carne de pollo y huevos.

Las avícolas, son empresas y a su vez, consideradas mipymes, debido al gran tamaño que podrían llegar, por otro lado, sus funciones que van desde la venta de huevos y carne para el consumo, generando utilidad, consideradas como parte del desarrollo económico de una sociedad, a su vez, los procesos estandarizados que incorporan, dan como resultado, productos de muy buena calidad para el consumidor.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la avícola C y V ubicada en la ciudad de Jipijapa, en la calle 10 de agosto, diagonal al Gobierno descentralizado de Jipijapa, como se muestra en la Figura 3.2.



Figura 3.2. Ubicación del cantón Jipijapa.
Fuente: Google Maps (2020).

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

- Competencias organizacionales
- Ventajas competitivas

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se llevaron a cabo para la realización del presente trabajo fueron los siguientes:

3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

El uso de este tipo de investigación, ayudó a la recopilación de información necesaria para la elaboración del proyecto, dando a la vez sustento teórico, referente al objeto de estudio y que las fuentes documentales sean de libros, revistas, páginas webs, artículos científicos, tesis de grado, posgrado y de

doctorado entre otros, según Matos (s.f.) la investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar, se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información, se le considera un paso esencial porque envuelve un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio.

3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este tipo de investigación, permitió conocer la situación de la empresa, debido al contacto directo que se llevó a cabo al llegar al lugar de los hechos, logrando obtener información precisa de la organización. Para Cajal (2016) esta investigación sirve para la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados.

3.4. MÉTODOS

Los métodos que se llevaron a cabo para la presente investigación son:

3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo contribuyó a la investigación a observar y describir a las competencias organizacionales que posea la empresa permitiendo obtener resultados precisos con el objetivo de puntualizar las competencias relevantes, para Charmaz (2006) citado por Pérez y Rodríguez (2017) este método parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos.

3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se lo implementó para recopilar criterios de diferentes autores que aporten de manera teórica a determinar las diferentes competencias, además de

reconocer técnicas que serán utilizadas para la toma de decisiones, en palabras de Abreu (2014) manifiesta que este procedimiento permite establecer las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.

3.4.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método sirvió para describir de manera específica los resultados obtenidos permitieron conocer o identificar las competencias organizacionales que existen dentro de la empresa para luego seleccionar cuales de las mismas son las más relevantes. Pereira (2011) señala que este método busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis.

3.4.4. MÉTODO DELPHI CON EL INDICADOR KENDALL

Se aplicó el método Delphi el cual ayudó a la determinación de las competencias más relevantes o significativas partiendo de las opiniones de expertos, mismos que fueron seleccionados por las competencias dentro de la empresa, indica Reguant y Torrado (2016) que el método Delphi consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. (p.88)

3.4.5. MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO

Define Pérez y Rodríguez (2017) que este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El cual se utilizó, una vez que fueron recolectados los datos, puesto que se analizó la información y posteriormente se sintetizó.

3.5. TÉCNICAS

Las técnicas que fueron aplicadas en este proceso de investigación fueron las siguientes:

3.5.1. ENTREVISTA

Esta técnica se utilizó para la recopilación de información mediante un cuestionario estructurado, dirigido al dueño o encargado de la empresa, de acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) manifiestan que la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

3.5.2. ENCUESTA

La encuesta fue aplicada con preguntas formuladas a las personas que conforman la Avícola C y V, para Naresh (2004) citado por Thompson (2010) la técnica de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

3.5.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

Se empleó esta técnica para la vista de aquellas características que posee una empresa, y poder efectuar un análisis de las competencias organizacionales. El Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA, 2019) indica que la ficha de caracterización empresarial se utiliza para conocer información primordial de la empresa u organización. Cabe señalar que la utilización de esta ficha fue con base al criterio de Murillo y Vélez (2019) en su estudio de Determinación de las Competencias Organizacionales de las MIPYMES Agroproductivas Avícolas de la zona Norte de Manabí.

3.5.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El uso de este diagrama permitió poder determinar aquellos problemas de la investigación, en este caso, los de la avícola con respecto a las competencias organizacionales, señala la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario del Norte (USAC CUNOR, s.f.) que el diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por su forma similar a la de un pez), es una representación gráfica muy sencilla en la que puede verse, de manera relacional, una especie de espina o línea central en horizontal, la cual representa el problema concreto a analizar.

3.5.5. 5W+1H

En la actualidad las empresas deben de ser más eficientes, es por esto que esta técnica, mejoró los aspectos y parámetros mediante la aplicación en todos los procesos administrativos, a su vez, identificó los problemas que se encuentran. Afirma Fajardo, Flores, Gonzáles, y Trías, (2009) que esta metodología describe un análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). De tal manera que las empresas puedan optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado.

3.6. TÉCNICAS DE ESTADÍSTICAS

Las técnicas estadísticas que se realizaron son las siguientes:

3.6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Ventura (2017) la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. (p. 649). Los integrantes, que conforma la avícola C y V es de 20 personas, y cada una de ellas cumplen con diferentes actividades y tareas asignadas con el fin de cumplir con las metas y

objetivos propuestos. Cabe señalar que, al ser un grupo limitado, no se aplica el muestreo, es decir que todos fueron participantes para la obtención de datos.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas necesarias y de importancia son las siguientes:

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Se utilizó la guía de entrevista para elaborar las preguntas que conforman el cuestionario, de esta manera poder obtener información sobre las competencias organizacionales que existen en la empresa avícola. Hdez (2018) indica que da mucha confianza al candidato, pues la estructura de las preguntas al tener un origen formal, el entrevistado identifica que las preguntas están ya planeadas y no van surgiendo curiosidad de entrevistador.

3.7.2. CUESTIONARIO

El cuestionario, se lo utilizó, debido a que este sirvió para la presentación de la estructura de las preguntas, define Meneses y Rodríguez (s.f.) que, en pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA.

- Aplicación de la entrevista al gerente general y los trabajadores que la conforman (Murillo y Vélez, 2019).
- Llenado de la información en la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la empresa (Murillo y Vélez, 2019).
- Interpretación de la información obtenida de la ficha de caracterización.

Para cumplir con esta primera fase se ejecutaron las siguientes actividades que corresponden a la aplicación de una entrevista propuesto por Murillo y Vélez (2019) al gerente de la empresa y a los trabajadores, posterior a eso, se llevó a cabo el llenado de la información obtenida en la entrevista a la ficha de caracterización (Murillo y Vélez, 2019), por último, la interpretación de los datos obtenidos, se lo realizó con el fin de conocer detalles necesarios de la empresa y de los que la conforman.

3.8.2. FASE II. SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA.

- Determinación de expertos para definir las competencias organizacionales de este tipo de empresa.
- Revisión bibliográfica de las competencias organizacionales en la literatura.
- Elección de las competencias por los expertos.
- Elaboración y aplicación de la encuesta.
- Evaluación de las competencias seleccionadas.
- Análisis de los resultados

Para llevar a cabo esta fase, el método Delphi se lo utilizó para la selección de los expertos (Bravo, 2018), en donde tuvo comienzo con la revisión bibliográfica, para posteriormente ser elegidos, por último, el diseño y aplicación de la encuesta se llevó a cabo con la finalidad de evaluar las competencias seleccionadas por los expertos y para ser aplicada a los trabajadores de la avícola C y V.

3.8.3. FASE III. PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

- Elaboración del diagrama Ishikawa.
- Descripción de una propuesta del plan de acción mediante la técnica 5w+1H para la empresa.

Las propuestas de acciones de mejoras fueron llevadas en esta fase, debido a la ejecución del diagrama de Ishikawa, el cual se propone diversas actividades, con el fin de tener un nivel alto de competencias organizacionales, y de esta manera resolver inmediatamente aquellos problemas surgidos y corregirlos.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

El contenido de este capítulo, se presentará los resultados obtenidos de las fases descritas en el manejo de la investigación, que se encuentran definidas dentro del desarrollo metodológico y con el apoyo de cuadros, gráficos o figuras que servirán de sustento en las conclusiones.

4.1. FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA.

4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.

Para el cumplimiento y ejecución de esta actividad se la realizó conjunto con el dueño de la avícola, redactando las respectivas preguntas del cuestionario (Murillo y Vélez, 2019) (Ver anexo 1). Cabe indicar que existieron ciertos imprevistos para la obtención de los resultados, sin embargo, en colaboración del propietario se logró la realización de esta tarea y conocer ciertos aspectos propios de la empresa, de sus funciones y colaboradores.

4.1.2. LLENADO DE LA INFORMACIÓN EN LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN PARA CONOCER LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Después de la entrevista que se le realizó al dueño de la avícola C y V, dicha información fue transcrita en la ficha de caracterización, esta técnica es de gran importancia, ya que tiene como objetivo conocer los datos generales y las características propias de la empresa, años de servicio, cantidad de trabajadores y experiencias del experto, sin embargo, se hizo el respectivo uso del modelo realizado por (Murillo y Vélez, 2019) (Ver anexo 2).

4.1.3. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La avícola C y V ubicada en la ciudad de Jipijapa de la provincia de Manabí, es considerada como una microempresa totalmente activa, a continuación, se detallará información de las variables que se ejecutaron en la entrevista al gerente de la empresa, a su vez dicha información que fue recolectada de la organización, referente a los empleados y al dueño de la empresa.

Los datos obtenidos con respecto a la información de la organización (anexo 2.a), la variable que corresponde a los años de servicio de la avícola C y V es de 25 años, dicha información está relacionada con la entrevista que fue hecha al gerente de la empresa y quien está a cargo de dicha microempresa. Los puestos de trabajos que posee la avícola C y V, es de 8 dado que es una microempresa de poco puestos, sus funciones son realizadas de la manera más estandarizada y eficiente.

Por otro lado, el análisis estratégico que tiene la empresa, son la visión, misión, valores y objetivos, la avícola C y V de la ciudad de Jipijapa, según la información recolectada por el gerente, cuenta con estas estrategias. Cabe señalar que, al poseerlas, dichas funciones y actividades son realizadas con mayor efectividad.

La cartera de productos que posee la avícola se basa en la comercialización y distribución de productos finales, como los huevos y pollos para el consumo de la comunidad, cabe mencionar que, su producción es bastante eficiente para ambos productos, debido que satisface la demanda de sus consumidores

El nivel jerárquico principal que posee la avícola C y V, es el intermedio, puesto que posee aquel gerente y a su vez jefe, quien toma las mejores decisiones para su empresa y para el bienestar de sus contribuyentes, por otro lado, también posee el nivel operativo, debido a la constante supervisión que hay en cada una de las actividades de los puestos y por último, el nivel de apoyo, cabe señalar

que en ciertos casos las tareas son complejas, y por ellos debe tener en cuenta la participación de todos los integrantes en una sola actividad.

Con respecto a la información referente de los trabajadores (anexo 2.b.) la cantidad de obreros de la Avícola C y V el 85% de los trabajadores que cuenta esta avícola son hombres en el cual realizan la actividad más fuerte y el 15% constituyen a mujeres realizando actividades administrativas como se puede mostrar en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Cálculo porcentual de la cantidad de trabajadores.

CANTIDAD DE TRABAJADORES		
HOMBRES	17	85%
MUJERES	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la entrevista al dueño de la Avícola c y V.
Elaborado por los autores.

En la tabla 4.3. se muestra el rango de edad de los que trabajan en la avícola, el 35% correspondiente a 7 trabajadores constan de aquellos que tienen entre los 18-28 años, entre los 29 y 39 años el 45%, es decir 9 empleados y de 40 años hacia adelante tienen un valor porcentual del 20%, que representa a 4 obreros.

Tabla 4.3. Cálculo porcentual del rango de edad de los trabajadores.

RANGO DE EDAD		
18 - 28 AÑOS	7	35%
29 - 39 AÑOS	9	45%
40 AÑOS EN ADELANTE	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la entrevista al dueño de la Avícola c y V.
Elaborado por los autores.

Con lo que respecta a los años que los colaboradores se encuentran laborando dentro de la empresa el 65% de ellos han estado entre 0 a 5 años trabajando y el 35% entre 6 a 10 años (tabla 4.4.).

Tabla 4.4. Cálculo porcentual de los años que han tenido trabajadores en la organización.

AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN		
0 – 5 AÑOS	13	65%
6 – 10 AÑOS	7	35%
MÁS DE 10 AÑOS	0	0%
TOTAL	20	100%

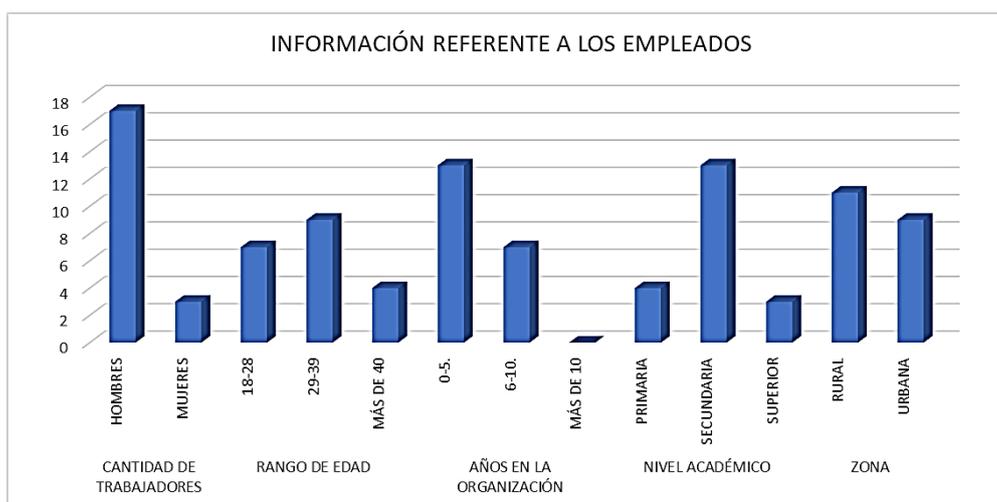
Fuente: Datos recolectados de la entrevista al dueño de la Avícola c y V.
Elaborado por los autores.

Referente al nivel académico de los empleados, esta organización en su mayoría está constituida con un personal que el 65% es de grado secundario, el 20% de primaria y el 15% con un nivel académico superior (tabla 4.5.), y su zona de ubicación generalmente es rural, que corresponde al 55%, y de 45% de integrantes de la zona urbana.

Tabla 4.5. Nivel académico de los trabajadores.

NIVEL ACADÉMICO		
PRIMARIA	4	20%
SECUNDARIA	13	65%
SUPERIOR	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la entrevista al dueño de la Avícola c y V.
Elaborado por los autores

**Figura 4.3.** Información referente a los empleados de la avícola.

Fuente: Representación gráfica de los datos recolectado por medio de la entrevista al dueño de la Avícola c y V.
Elaborado por los autores.

Cabe indicar que la información obtenida por el dueño de la empresa (anexo 2.c.), es realizado por él mismo, y a su vez a obtenido una formación académica de tercer nivel en Ingeniería Agropecuaria, su residencia es en la zona urbana

del cantón Jipijapa de la provincia de Manabí y ha desarrollado su oficio en la avícola por más de 10 años, satisfaciendo la demanda de la comunidad.

4.2. FASE II. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA.

Para el desarrollo económico y empresarial de la avícola C y V fue necesario identificar aquellas competencias que se presentan en dicha organización de este tipo de actividad, a su vez ayuda a la competitividad del mercado. Estas competencias fueron elegidas por el método Delphi, después de la selección de las competencias, se llevó a cabo una encuesta o instrumento de evaluación a quienes conforman la mano de obra de la empresa, con la finalidad de medir el nivel de comprensión sobre las capacidades organizacionales.

4.2.1. DETERMINACIÓN DE EXPERTOS

La conformación de un grupo de expertos fue indispensable, para poder determinar las aptitudes organizacionales, para su selección se midió el nivel de experiencia, identificándose el coeficiente de competencias y conocimiento (ver anexo 3), con base a la aplicación de la ficha basada por Bravo (2018) y Negrín *et al* (2013), citado por Parraga y Vélez (2019).

El siguiente listado, representa la participación de los postulantes tabla 4.6:

Tabla 4.6. Listado de expertos.

ÍTEMS	OCUPACIÓN	INSTITUCIÓN
E1	Evaluador de créditos en áreas agropecuarias	BanEcuador
E2	Dr. Médico Veterinario	Consultor particular
E3	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E4	Consultor ambiental	Cooperativa de camarones de Pedernales
E5	Asesor de granjas avícolas	Consultor particular
E6	Dr. Médico Veterinario	Consultor particular
E7	Dr. Médico Veterinario	Consultor particular
E8	Administrador	Finca 4 hermanos
E9	Administradora y contadora	Avícola ION
E10	Analista de talento humano	Orion Energy

Fuente: Información obtenido por los expertos.
Elaborado por los autores.

1. Coeficiente de conocimiento

El conocimiento específico, hacia los expertos, demuestra las habilidades esenciales que debe de poseer cada uno, con la finalidad de ser seleccionado y continuar con el tema de investigación.

Para la selección de los expertos, partiendo de esta ponderación del anexo 3.a. en la que se muestra reflejado la valoración con respecto al criterio de cada participante en la evaluación realizada para su selección, dicha calificación es necesaria para calcular el valor de k donde $k=n (0.1)$. En el caso que la calificación varíe se multiplica por 0.1 y se divide por el número de calificaciones. El 1 representa la calificación máxima y el 0 la calificación mínima referente a los conocimientos. Teniendo la calificación más alta el experto número 1 con un (0,95) y la más baja el experto número 2 con (0,68) (Negrín *et al*, 2013, citado Parraga y Vélez, 2019).

2. Coeficiente de argumentación

Para conocer el grado de aportes de cada uno de los expertos, este indicador fue necesario, debido que se planteó fuentes argumentativas y poder conocer el grado de influencia de cada experto, es por ello que se aplica dicha ficha que se muestra a continuación:

Tabla 4.7. Coeficiente de Argumentación.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por el experto	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Estudios de trabajo sobre el tema	0,05	0,05	0,05
Estudios propios acerca del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Intuición	0,05	0,05	0,05

Fuente: Cabero y Borroso (2013).

Para la evaluación de este indicador, los expertos califican colocando una X en cada fuente o ítems, en relación a como lo consideran en ellos mismo, sean

A(alto), M(medio), B(bajo) tabla 4.7., sin embargo, para la calificación global de cada uno de los integrantes, se muestra en el anexo 3.b.

Para obtener el resultado con respecto al coeficiente de argumentación de los expertos, se llevó a cabo el uso de la tabla de ponderación de Cabero y Borroso (2013), en la que se calcula las variables de A(alto), M(medio y B(bajo), utilizando la fórmula del $ka=(n+n+n+n+n+n+n\dots$ alcanzando el máximo resultado con base a las calificaciones de sus respuestas (*ka, alto*).

3. Coeficiente de competencia

Para la selección de los expertos, de los 10 participantes, solo 7 serán los seleccionados, debido a la calificación obtenida en la evaluación realizada a cada uno de ellos, según López (2018) el método Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación. Su desarrollo tiene que garantizar el anonimato, establecer un proceso iterativo a través del *feedback* y se orienta hacia una medida estadística de la respuesta de grupo.

Tabla 4.8. Coeficiente de competencias.

Expertos	Kc	Ka	$K=(kc+ka)/2$	Validación
E1	0,95	0,95	1	VÁLIDO
E2	0,68	0,65	0,7	NO VÁLIDO
E3	0,93	0,75	0,8	VÁLIDO
E4	0,95	0,75	0,9	VÁLIDO
E5	0,95	0,95	1	VÁLIDO
E6	0,75	0,75	0,8	NO VÁLIDO
E7	0,88	0,75	0,8	NO VÁLIDO
E8	0,95	0,85	0,9	VÁLIDO
E9	0,93	0,95	0,9	VÁLIDO
E10	0,92	0,95	0,9	VÁLIDO

Fuente: Resultados de la evaluación realizada del grupo de expertos.
Elaborado por los autores.

La tabla 4.8. denominada coeficiente de competencias, muestra la calificación de cada uno de los expertos con base a la participación del coeficiente de conocimiento y de argumentación. La suma del valor de cada etapa, se logró

obtener el valor para determinar la aceptación de 7 participantes, con un valor equivalente a 8 en adelante, sin embargo, se consideró datos de las variables con respecto a la selección de cada uno de ellos con relación al valor de $k=(kc+ka)/2$. cabe señalar que los partícipes separados fueron el 3, 6 y 7.

4. Selección de expertos

La tabla 4.9. se presentan los expertos que fueron seleccionados con respecto a su coeficiente. Los mismos que fueron escogidos por su grado de validez con respecto a las variables que fueron aplicadas.

Tabla 4.9. Selección de expertos.

EXPERTOS	OCUPACIÓN	INSTITUCIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
E1	Evaluador	Particular	10 años
E2	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	8 años
E3	Consultor ambiental	Cooperativa de camarones de pedernales	7 años
E4	Asesor de granjas	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.	2 años
E5	Administrador	Finca 4 hermanos	5 años
E6	Administradora	Avícola ION	6 años
E7	Analista del Talento Humano	Orion Energy	2 años

Fuente: Detalle de la Selección de Expertos seleccionados.
Elaborado por los expertos.

4.2.2. ELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS MEDIANTE EL MÉTODO DELPHI

El listado de competencias (ver anexo 4) presenta cada una de las competencias organizacionales que se encuentran en la literatura, para el sector avícola. El análisis para la selección de estas competencias se basó en la búsqueda bibliográfica, que se muestra en la tabla 4.10.

Tabla 4.10. Listado de competencias en la literatura.

AUTORES	COMPETENCIAS
Vellenaweth (2006)	Calidad Eficiencia Comunicación Alta gerencia Integración Enfoque Trabajo en equipo
Pérez (2016)	Capacidad de análisis Toma de decisiones Orientación al cliente Innovación Compromiso
Bustamante y Mazo (2016)	Autocontrol Adaptación Productividad Aprendizaje continuo Selección del personal
Cuesta (2010)	Evaluación de desempeño Formación Compensación laboral Tecnología Capacidad y planificación Conciencia organizacional
Universidad de Santiago de Chile (USACH) (2013)	Iniciativa (proactividad) Negociación Liderazgo
Dottavio y Di Masso (2010)	Seguridad alimentaria Control de sanidad

Fuente: Grupo de competencias buscadas en diferentes fuentes bibliográficas.
Elaborado por los autores.

Los expertos seleccionados, fueron quienes, con el listado de competencias, consideraron las más representativas e importante para la Avícola C y V. colocando en valor de 1 en representación de si y 2 de no. (Ver anexo 4.a.).

En el anexo 4.b. se muestra el cálculo para determinar las competencias que han sido seleccionadas por los expertos, cabe mencionar, que las competencias que han sido escogidas, son aquellas que superan el valor correspondiente a 0,70. Cabero y Borroso (2013), citado por Parraga y Vélez (2019) el resultado del índice de Competencia Experta es una puntuación en una escala 0-1, donde a partir de 0,70 puntos se considera un valor alto de competencia experta.

La tabla 4.11. representa aquellas competencias que han sido seleccionado mediante el cálculo de $C=(1-VN/VT)*100$ considerando la participación de los 7

expertos para su determinación, en donde **VN** son aquellos votos negativo y **VT** los votos totales que se realizaron.

Tabla 4.11. Selección de competencias mediante

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	VT	VN	$C=(1-VN/VT)*100$
Calidad	7	0	100,00
Eficiencia	7	0	100,00
Integración	7	0	100,00
Trabajo en Equipo	7	0	100,00
Toma de Decisiones	7	0	100,00
Innovación	7	1	85,71
Compromiso	7	1	85,71
Formación	7	2	71,43
Capacidad y Planificación	7	2	71,43
Seguridad Alimentaria	7	0	100,00
Control de Sanidad	7	0	100,00

Fuente: Grupo de competencias seleccionados por parte de los expertos.
Elaborado por los autores.

Mediante la validación de competencias, se pudo determinar la selección de 11 competencias organizacionales, mismas que fueron evaluadas en la Avícola C y V, las cuales son: Calidad, Eficiencia, Integración, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Innovación compromiso, Formación. Capacidad y planificación, Seguridad alimentaria y Control de sanidad.

Después de haber seleccionado las competencias a evaluar, se realizó un listado de preguntas con el fin de evaluar las competencias, teniendo como referencia la totalidad de 52 interrogaciones (Ver anexo 5), en donde, se les facilitó a los expertos como segunda ronda para, que con sus conocimientos elijan las preguntas más representativas a evaluar (Ver anexo 5.a.) escogiendo solo aquellas que tienen un indicador mayor a 0,70 (ver anexo 5.b.).

La tabla 4.12. muestra el resultado de la evaluación o validación de las preguntas por parte de los expertos, en donde se puede mostrar el número de preguntas por cada competencia y la totalidad de las interrogantes a realizar por medio de la encuesta a los trabajadores de la avícola.

Tabla 4.12. Validación de competencias.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	VALIDACIÓN	NUMERACIÓN
Calidad	3	1-3
Eficiencia	3	4-6
Integración	3	7-9
Trabajo en Equipo	3	10-12
Toma de Decisiones	2	13-14
Innovación	4	15-18
Compromiso	3	19-21
Formación	3	22-24
Capacidad y Planificación	2	25-26
Seguridad Alimentaria	3	27-39
Control de Sanidad	3	30-32

Fuente: Resultado de validación por los expertos
Elaborado por los autores.

La elaboración y aplicación de la encuesta o instrumento de evaluación (Ver anexo 6) se utilizó una frecuencia de respuestas tipo Escala de Likert para cada una de las interrogantes, las cuales fueron nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; mismas que se llevaron a cabo para la obtención de los resultados de la encuesta (Ver anexo 6.a.), por cada competencia a los trabajadores que conforman la avícola C y V de la Ciudad de Jipijapa. Sin embargo, para un análisis e interpretación más eficiente, sobre la comprensión de los datos, se utilizó colores (tabla 4.13.) que identifican el grado de desempeño de cada competencia según Pozo (2014) citado por Cedeño y Sacón (2016).

Tabla 4.13. Modo de comprensión, tipo semáforo.

	100% - 90%	Alto	Si el resultado está dentro del valor referencial (factor de éxito)
	89% - 70%	Medio	Cuando se encuentra el valor dentro del rango inferior, pero no es deficiente (factor de alarma)
	69% - 0%	Bajo	Si muestra deficiencia el resultado (factor de corrección)

Fuente: Pozo (2014) citado por Cedeño Sacón (2016).

4.2.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

1. CALIDAD

Pregunta: ¿Estoy comprometido con la calidad de la empresa?

Tabla 4.14. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	18	90%
Casi siempre	1	5%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Calidad.

Elaborado por los autores.

La tabla 4.14., muestra las respuestas obtenidas por quienes son definidos como trabajadores de la avícola C y V, dando respuestas de que el 90% de los empleados están siempre comprometidos con la calidad de la empresa, el 5% casi siempre lo está y el 5% a veces lo está.

Pregunta: ¿Cumplo con las metas y objetivos de mi puesto de trabajo?

Tabla 4.15. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	17	85%
Casi siempre	3	15%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Calidad.

Elaborado por los autores.

El cumplimiento de las metas y objetivos de los puestos de trabajos, fueron medidos con la pregunta que corresponde a las respuestas obtenidas de la tabla 4.15., en donde se pudo obtener que el 85% de ellos siempre cumplen con las

metas de sus plazas de trabajos y el 15% integrantes casi siempre desempeñan bien las funciones y logran lo plateado o establecido.

Pregunta: ¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?

Tabla 4.16. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	19	95%
Casi siempre	1	5%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Calidad.

Elaborado por los autores.

La orientación hacia la calidad de la organización, fue medida, y con ello se pudo mostrar que el 95% de los trabajadores, están siempre enfocados a las buenas condiciones que tiene la empresa, sin embargo, el 5% integrante casi siempre está encaminado. Tabla 4.16.

Las preguntas formuladas de esta competencia, son tomadas en cuenta para la presentación en forma estadística de la figura 4.4., con la finalidad de poder obtener una interpretación o análisis del conjunto de interrogantes que la representan, y hacer una evaluación con valores referenciales en la tabla 4.17.



Figura 4.4. Representación general de la competencia Calidad.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.17. Evaluación de la competencia Calidad.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Calidad	Compromiso con la calidad de la empresa	100%	90%		Los integrantes, en su mayoría, mencionan que están comprometidos con la calidad de la empresa.
	Cumplimientos con las metas y objetivos	100%	85%		Existe un nivel de compromiso medio con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos.
	Enfocado hacia la calidad	100%	95%		El enfoque hacia la calidad de la empresa por parte de los trabajadores es alto.
<p>Análisis: Mediante los valores referenciales definidos por Pozo (2014). Se determinó que la competencia de calidad posee un nivel de cumplimiento alto, debido a que en su mayoría todos los integrantes de la empresa, esta comprometidos con la calidad de la organización, su grado de cumplimiento es lo más aceptado por la empresa, ya que cumplen en su mayoría las metas y objetivos; y el enfoque de cada uno hacia la calidad, es la más esperada.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

2. EFICIENCIA

Pregunta: ¿Cuento con equipo necesario para cumplir con los trabajos?

Tabla 4.18. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	16	80%
Casi siempre	3	15%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Eficiencia.

Elaborado por los autores.

La eficiencia es un papel fundamental y requerido para las empresas, debido a que esto permite lograr cumplir con los objetivos, con el uso adecuado de los recursos e insumos que son necesarios en la creación de productos. Las respuestas de la tabla 4.18., corresponde a que, si los trabajadores cuentan con equipos necesarios para cumplir con sus trabajos, los integrantes de la avícola C y V, el 80% indican que siempre cuentan con dichos equipos, el 15% señalan que casi siempre y el 5% indican que a veces.

Pregunta: ¿Realizo mis actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente me lo indique?

Tabla 4.19. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	16	80%
Casi siempre	3	15%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Eficiencia.

Elaborado por los autores.

La tabla 4.19., muestra las respuestas de la pregunta de que, si las actividades son realizadas en el tiempo indicado y sin que el gerente lo indique, en donde el 80% de su totalidad indicaron que siempre ejecutan las tareas sin previo aviso del dueño o encargo, a su vez, el 15% de los trabajadores indicaron que casi siempre lo hacen y el 5% a veces, es decir que el 20% de los miembros saben esperar indicación antes de efectuar sus trabajos.

Pregunta: ¿Disfruto haciendo mis actividades diarias?

Tabla 4.20. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	6	30%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Eficiencia.

Elaborado por los autores.

Con respecto a las respuestas obtenidas y mostradas en la tabla 4.20., de la pregunta, si disfrutan haciendo sus actividades diarias, se determinó que el 70% de los integrantes siempre disfrutan realizando sus labores, y el 30% casi siempre lo gozan.

En la figura 4.5. se muestra la representación gráfica de las interrogantes manifestadas de la competencia eficiencia, permitiendo interpretar y analizar el conjunto de preguntas, y hacer una evaluación con los valores referenciales, en la tabla 4.21.



Figura 4.5. Representación general de la competencia Eficiencia.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V. Elaborado por los autores.

Tabla 4.21. Evaluación de la competencia Eficiencia.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Eficiencia	Equipo necesario para cumplir con el trabajo	100%	80%	●	Existen pocos equipos de trabajos para todos los trabajadores de la avícola
	Realiza actividades en el tiempo indicado	100%	80%	●	Nivel de cumplimiento medio, debido a los escasos equipos de trabajo.
	Disfruto haciendo las actividades	100%	70%	●	Existe un nivel de cumplimiento medio, ya que la mayoría de los trabajadores se sienten bien realizando sus labores.
<p>Análisis: Los equipos son necesarios para la realización de las actividades de los trabajadores; sin embargo, la avícola, no cuenta con equipos para todos sus integrantes, por ellos tiene un nivel de cumplimiento es medio, a su vez con la realización de las labores en el tiempo indicado, debido a que a la falta de equipamientos. Por otro lado, el 70% de quienes conforman la organización, disfrutan siempre realizando sus tareas, mientras que el 30% casi siempre lo hace.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

3. INTEGRACIÓN

Pregunta: ¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?

Tabla 4.22. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	10	50%
Casi siempre	9	45%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Integración.

Elaborado por los autores.

La tabla 4.22., muestra la ponderación de la pregunta, si los trabajadores se preocupan por mantenerse al tanto de los sucesos en la organización, en donde el 50% indicadores que siempre, el 45% casi siempre y el 5% a veces, es decir que la mitad de trabajadores están al tanto de los sucesos que se dan en la avícola C y V.

Pregunta: ¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?

Tabla 4.23. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	15	75%
Casi siempre	4	20%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Integración.

Elaborado por los autores.

Las respuestas de la integración entre los miembros de la organización mostrada en la tabla 4.23., muestra que el 75% siempre consideran agradable la integración, mientras que el 20% casi siempre; a su vez, el 5% indicada que a veces considera agradable la integración.

Pregunta: ¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?

Tabla 4.24. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	5	25%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Integración.

Elaborado por los autores.

El desenvolvimiento en las diversas áreas de la organización es esencial, debido a que los trabajadores deben de ser polifuncionales en todos los departamentos, la tabla 4.24., muestra que el 70% de los integrantes de la avícola siempre se desenvuelven rápido cuando son colocados en otras áreas de trabajo; a su vez el 25% de indican que casi siempre logran obtener un desempeño adecuado en el cambio de lugar de trabajo y el 5% respondieron que a veces desarrollar bien sus actividades en puestos diferentes.

Para la evaluación de la competencia Integración, las preguntas son tomadas en cuenta para su presentación estadística mostrada en la figura 4.6., misma que ayudó a poder interpretar y analizar la competencia de la avícola C y V con los valores referenciales de la tabla 4.25.

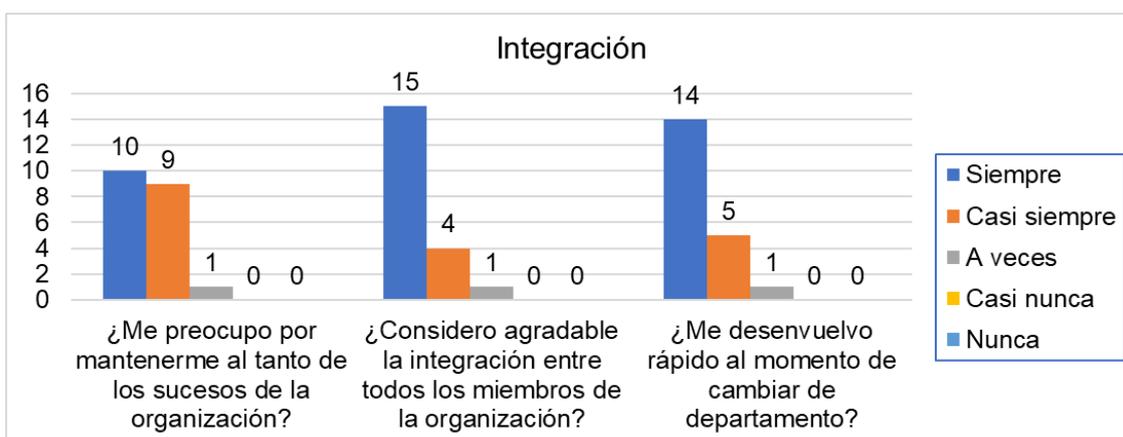


Figura 4.6. Representación general de la competencia Integración.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.25. Evaluación de la competencia integración.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Integración	Me preocupo por mantenerme al tanto	100%	50%		La mitad de los integrantes de la avícola casi siempre y a veces se preocupan por los sucesos.
	Integración entre los miembros	100%	75%		Existe un nivel medio de integración constante de los miembros de la organización.
	Desarrollo rápido	100%	70%		El nivel de cumplimiento con responder al desarrollo en diversas áreas es medio.
<p>Análisis: La integración es fundamental en las organizaciones, debido a que esto conforma la participación de todos los integrantes; sin embargo, el nivel de cumplimiento de la preocupación de los miembros es baja, es decir que se deben de aplicar medidas correctivas y obtener un resultado ideal, por otro lado, la integración y el desarrollo refleja un resultado el 70% como nivel medio, aunque cabe señalar que la incorporación de previas correcciones es esencial para obtener resultados de niveles altos.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

4. TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta: ¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?

Tabla 4.26. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	15	75%
Casi siempre	4	20%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Trabajo en Equipo.
Elaborado por los autores.

La tabla 4.26., muestra los resultados de la pregunta, involucramiento al trabajo de equipo, en donde el 75% señalaron que siempre están involucrados, el 25% casi siempre y el 5% a veces, es decir que la mayoría de los trabajadores trabajan en conjunto para alcanzar las metas y objetivos de la avícola.

Pregunta: ¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?

Tabla 4.27. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	17	85%
Casi siempre	2	10%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Trabajo en Equipo.
Elaborado por los autores.

La cooperación en los trabajos de equipos es importante, ya que esto permite la integración de todos los miembros para obtener resultados obviamente esperados, la tabla 4.27., muestra que el 85% de los trabajadores consideran que existe una cooperación alta en los trabajos de equipo; sin embargo, el 10% señalan que casi siempre consideran la colaboración de todos los miembros, a su el 5% indican que a veces existe dicha asistencia por todos los integrantes de la avícola.

Pregunta: ¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?

Tabla 4.28. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	5	25%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Trabajo en Equipo.
Elaborado por los autores.

La tabla 4.28., muestra las respuestas de la pregunta, si los trabajadores cuando trabajan unido y coordinados se sienten bien, indicando que el 70% de ellos,

siempre se sienten bien, el 25% casi siempre y el 5% a veces se sienten bien cuando laboran en forma sincronizada.

Las preguntas que corresponden a la competencia Trabajo en Equipo, son consideradas para interpretación estadística de la figura 4.7., con el objetivo de poder crear una interpretación y análisis con los valores referenciales, tabla 4.29.

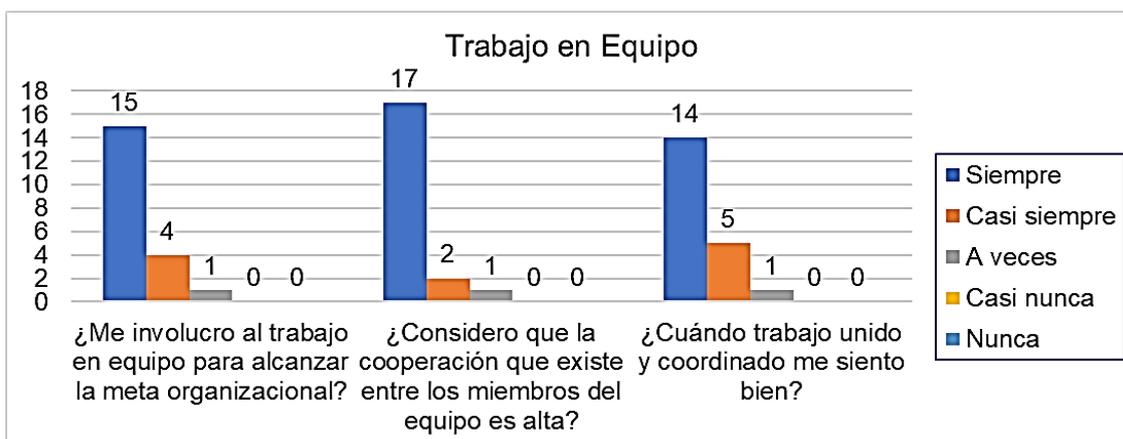


Figura 4.7. Representación general de la competencia Trabajo en Equipo.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.29. Evaluación de la competencia Trabajo en equipo.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo para alcanzar las metas.	100%	75%	●	Existe un nivel de cumplimiento medio con respecto al trabajo en equipo por parte de los miembros de la empresa.
	Cooperación entre los miembros del equipo.	100%	85%	●	La cooperación entre los integrantes es medio, debido a que no todos cooperan en equipo.
	Trabajo unido y coordinado.	100%	70%	●	El 30% de los trabajadores no siempre trabajan unido y de forma sincronizada.
<p>Análisis: El nivel de cumplimiento de esta competencia es media, debido a que no todos los integrantes de la avícola trabajan en equipo, a su vez no existe una cooperación en la totalidad de sus trabajadores. Es por esto que el 30% de los miembros no se sienten bien cuando trabajan en conjunto, por ello se requiere la incorporación de mejorar aspectos que involucren la cooperación de la totalidad de todas las partes.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

5. TOMA DE DECISIONES

Pregunta: ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?

Tabla 4.30. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	15	75%
Casi siempre	3	15%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Toma de Decisiones.
Elaborado por los autores.

Para las tomas de decisiones son necesarias las lluvias de ideas por parte de todos quienes integran la avícola, la tabla 4.30., señala las respuestas a la pregunta, ¿mis opiniones son tomadas en las reuniones con el gerente? el 75% de los trabajadores indicaron que siempre son tomadas en cuenta, el 15% señalaron que casi siempre toman en cuenta sus opiniones, el 5% mostraron que a veces y el 5% que nunca.

Pregunta: ¿Generó confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?

Tabla 4.31. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	4	20%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Toma de Decisiones.
Elaborado por los autores.

La tabla 4.31., muestra respuestas de la pregunta, ¿generó confianza con ideas diferentes? En donde el 70% de los miembros de la avícola, indicaron que siempre generan confianza que algunas de las opiniones; sin embargo, el 20%

que casi siempre generan confianza con sus ideas, el 5% que a veces y el 5% que nunca, generan confianza con respecto a nuevas ideas pensadas para la empresa.

Las preguntas que corresponden a la competencia Toma de Decisiones, son consideradas para interpretación estadística, figura 4.8., con el objetivo de poder crear una interpretación y análisis con los valores referenciales, tabla 4.32.

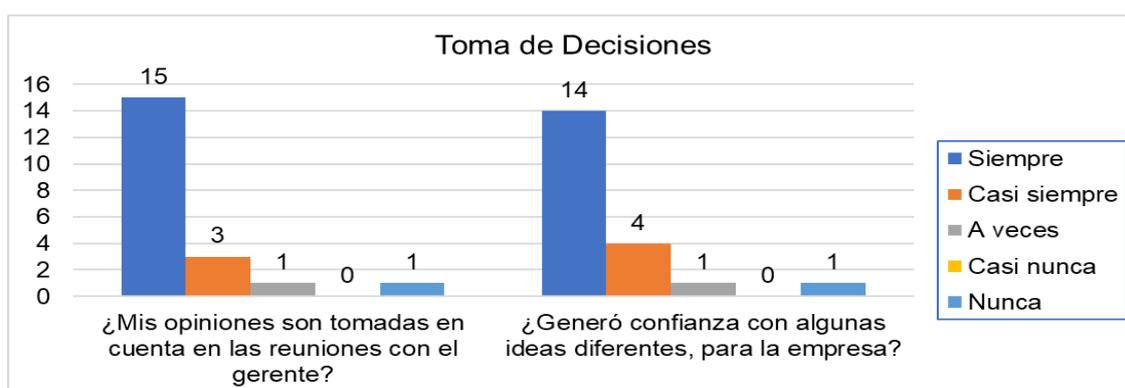


Figura 4.8. Representación general de la competencia Toma de Decisiones

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.32. Evaluación de la competencia Toma de Decisiones.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Toma de Decisiones	Tomar en cuenta las opiniones.	100%	75%	●	Existe un medio nivel de cumplimiento por no tomar en cuenta todas las opiniones de los trabajadores.
	Genero confianza con ideas.	100%	70%	●	Existe poca confianza en las ideas de los demás miembros.
<p>Análisis: La competencia Toma de Decisiones, muestra un nivel de cumplimiento medio, debido a que no se toman en cuentas las ideas de todos los miembros de la avícola, a su vez de que no todas las ideas generan confianza, por ello se debe de plantear medidas correctivas, puesto que esto influye en la integración de los participantes y del trabajo en equipo.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

6. INNOVACIÓN

Pregunta: ¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?

Tabla 4.33. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	13	65%
Casi siempre	2	10%
A veces	4	20%
Casi nunca	1	5%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Innovación.

Elaborado por los autores.

De las respuestas obtenidas de las 20 personas que laboran en la organización 13 respondieron que siempre, el cual el porcentaje es de 65% por otro lado el 10% respondieron que casi siempre y el 20% que a veces, y finalmente el 5% respondió que casi nunca con lo cual la empresa si desarrolla actividades para introducir nuevos productos. Tabla 4.33.

Pregunta: ¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?

Tabla 4.34. Ponderación de respuestas obtenidas

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	12	60%
Casi siempre	6	30%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Innovación.

Elaborado por los autores.

Dentro de la empresa los trabajadores que han respondido que poseen predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas el 60% respondieron que siempre las poseen, mientras que el 30% respondieron que casi siempre y 10% mencionaron que a veces predisponen de nuevas ideas. Tabla 4.34.

Pregunta: ¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?

Tabla 4.35. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	11	55%
Casi siempre	3	15%
A veces	6	30%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Innovación.

Elaborado por los autores.

En los resultados obtenidos de la investigación el 55% respondieron que siempre promueven la generación de nuevas ideas para la organización, el 15% mencionaron que casi siempre y el 30% respondieron que a veces, lo cual los trabajadores en su mayoría aportan con nuevas ideas para la organización.

Tabla 4.35.

Pregunta: ¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?

Tabla 4.36. ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	13	65%
Casi siempre	4	20%
A veces	3	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Innovación.

Elaborado por los autores.

De los resultados obtenidos el 65% respondieron que siempre están comprometidos en la innovación de la empresa, el 20% mencionaron que casi siempre y el 15% a veces están comprometidos con la empresa. Tabla 4.36.

Las preguntas sobre la competencia Innovación son consideradas para la interpretación de la información estadística de la figura 4.9., con el objetivo de analizar los valores referentes a la tabla 4.37.

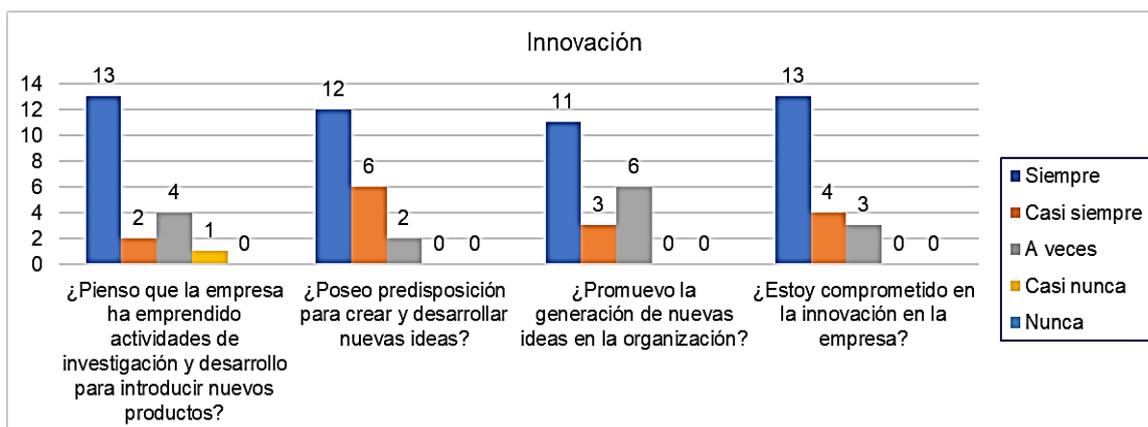


Figura 4.9. Representación general de la competencia Innovación.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V. Elaborado por los autores.

Tabla 4.37. Evaluación de la competencia Innovación

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Innovación	La empresa emprende actividades para introducir características nuevas a los productos	100%	65%	●	La empresa tiene un nivel bajo al momento de introducir mejoras en los productos
	Poseen predisposición para crear nuevas ideas	100%	60%	●	Los trabajadores poseen un nivel de predisposición para crear nuevas ideas bajo.
	Generan nuevas ideas en la organización	100%	55%	●	Existe un nivel de generación de ideas bajo, dentro de la organización por parte de los trabajadores.
	Comprometido con la innovación de la empresa	100%	65%	●	Compromiso de innovación con la organización bajo
<p>Análisis: La innovación dentro de una organización es necesaria para que la empresa crezca, en la avícola son pocos los trabajadores que aportan con ideas innovadoras para el beneficio de la organización, además el nivel de compromiso con la innovación hacia la empresa es bajo con un 65%.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

7. COMPROMISO

Pregunta: ¿Poseo compromiso de cumplir con las tareas?

Tabla 4.38. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	4	20%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Compromiso.

Elaborado por los autores.

Los resultados obtenidos sobre la siguiente pregunta fue que el 70% de los trabajadores siempre se comprometen a cumplir con las tareas, y el 20% casi siempre se comprometen y solo el 10% respondieron que a veces se comprometen a cumplir con sus tareas. Tabla 4.38.

Pregunta: ¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?

Tabla 4.39. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	13	65%
Casi siempre	5	25%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Compromiso.

Elaborado por los autores.

De los resultados obtenidos el 65% de los trabajadores correspondiente siempre, mientras que el 25% respondieron casi siempre, y únicamente el 10% contestó que a veces, con relación a cumplir sus actividades que dispone el gerente. Tabla 4.39.

Pregunta: ¿Siento que he recibido formación de calidad durante mi estancia en la empresa?

Tabla 4.40. Ponderación de respuestas obtenidas

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	15	75%
Casi siempre	3	15%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Compromiso.

Elaborado por los autores.

De los resultados recopilados a los 20 trabajadores de la avícola, el 75% respondieron que siempre recibieron la formación de calidad en el tiempo que han estado en la empresa, el 15% respondieron casi siempre y EL 10% que a veces, en relación a la formación de calidad que ha recibido durante su estancia.

Tabla 4.40.

La interpretación estadística de la figura 4.10., muestra las preguntas presentadas en la competencia Compromiso, con la finalidad de obtener una mejor comprensión y posteriormente realizar un análisis con los valores referenciales presentados en la tabla 4.41.

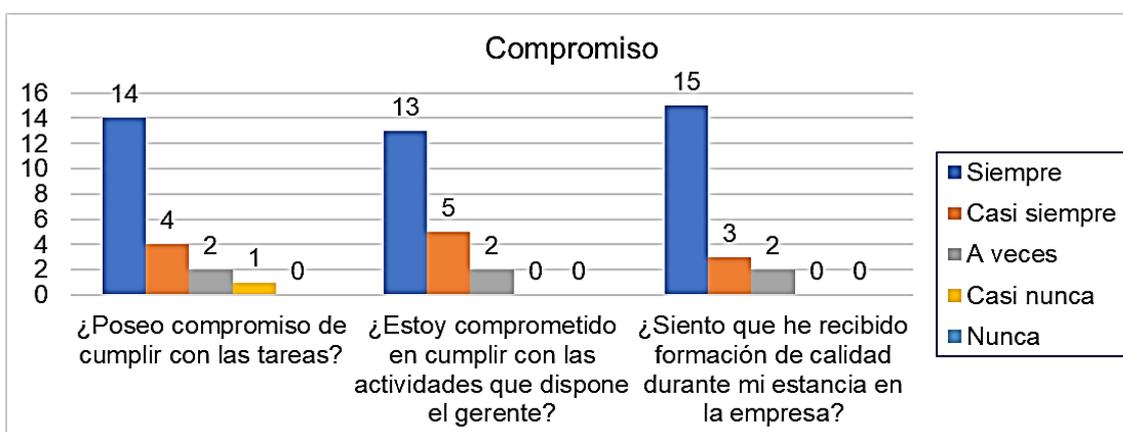


Figura 4.10. Representación general de la competencia Compromiso.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.
Elaborado por los autores.

Tabla 4.41. Evaluación de la competencia Compromiso.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Compromiso	Compromiso de cumplir con las tareas	100%	70%		Los trabajadores poseen un nivel medio de compromiso al momento de realizar las tareas.
	Comprometido con las actividades dispuestas por el gerente	100%	65%		Los trabajadores de la avícola se comprometen a realizar las actividades dichas por el gerente a un nivel bajo.
	Formación de calidad durante la estancia en la empresa	100%	75%		Existe un nivel medio de formación de calidad a los trabajadores en el tiempo que se encuentran laborando dentro de la organización.
<p>Análisis: Los trabajadores de la avícola, poseen un compromiso hacia la organización por encima de la mitad, lo cual esto puede causar inconvenientes al momento de realizar las actividades, afectando a la economía de la empresa, además el solo el 75% de los trabajadores indicaron que siempre han sentido haber recibido una formación de calidad en el tiempo están trabajando en la avícola.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

8. FORMACIÓN

Pregunta: ¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?

Tabla 4.42. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	5	25%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Formación.

Elaborado por los autores.

Los resultados obtenidos revelaron que el 70% de los colaboradores, respondieron que siempre se sienten capacitados para realizar las tareas sin que se las indique mientras que el 25% respondieron que casi siempre las realiza, y solo el 5% respondió que a veces. Tabla 4.42.

Pregunta: ¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?

Tabla 4.43. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	8	40%
Casi siempre	2	10%
A veces	4	20%
Casi nunca	1	5%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Formación.

Elaborado por los autores.

En los resultados recopilados sobre sí necesitan de acompañamiento o soporte para realizar las tareas diarias, el 40% respondió siempre, el 10% casi siempre, el 20% a veces, el 5% casi nunca necesita de ayuda, y el 25% no necesita de ninguna ayuda para realizar sus tareas diarias. Tabla 4.43.

Pregunta: ¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?

Tabla 4.44. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
Casi siempre	5	25%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Formación.

Elaborado por los autores.

Dentro de los resultados recopilados sobre si los trabajadores realizan bien su trabajo a la primera vez el 70% respondieron que siempre lo realizan a la primera vez mientras que el 25% casi siempre, el 5% a veces. Tabla 4.44.

Las preguntas correspondientes a la competencia Formación son tomadas para la comprensión estadística de la figura 4.11, con la finalidad de crear interpretación y análisis con los valores referenciales de la tabla 4.45.

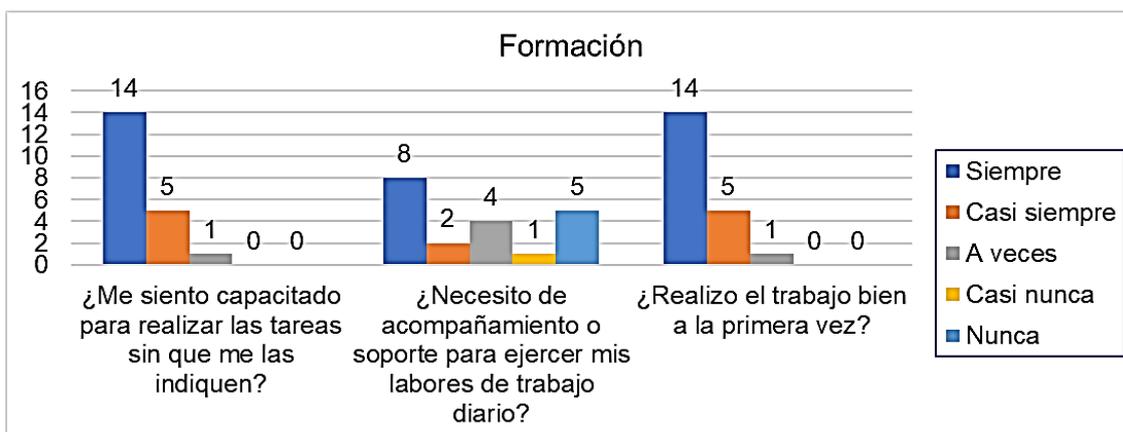


Figura 4.11. Representación general de la competencia Formación.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V. Elaborado por los autores.

Tabla 4.45. Evaluación de la competencia Formación

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Formación	Capacidad para realizar las tareas sin indicaciones	100%	70%	●	Los trabajadores poseen una capacidad con un nivel medio al momento de realizar las tareas sin indicaciones.
	Necesita ayuda para realizar mi trabajo	100%	40%	●	El 40% de los trabajadores de la avícola poseen un nivel bajo y necesitan ayuda para realizar su trabajo
	Realiza el trabajo bien a la primera vez	100%	70%	●	Existe nivel medio de formación para realizar bien el trabajo la primera vez.
<p>Análisis: Los resultados obtenidos a los trabajadores de la avícola, presentan una formación media por parte de los trabajadores para realizar las tareas sin indicaciones, y un nivel bajo de necesitar ayuda para realizar el trabajo además el 70% de los trabajadores realizan el trabajo bien la primera vez.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

9. CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN

Pregunta: ¿El sistema que utilizó para realizar mi trabajo resulta eficiente?

Tabla 4.46. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	12	60%
Casi siempre	7	35%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Capacidad y Planificación.

Elaborado por los autores.

De los resultados obtenidos en la encuesta a los trabajadores el 60% trabajadores respondieron siempre, mientras que el 35% respondió casi siempre, y únicamente el 5% respondió a veces, en función al sistema que utiliza para realizar su trabajo y si este resulta eficiente. Tabla 4.46.

Pregunta: ¿Piensa usted que la empresa se asegurará que la asignación ha sido completada de forma exitosa?

Tabla 4.47. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	5	25%
Casi siempre	14	70%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Capacidad y Planificación.

Elaborado por los autores.

Los resultados recopilados de la encuesta manifiesta que el 25% de los trabajadores, respondieron siempre, mientras que el resultado más elevado fue casi siempre con un 70% y el 5% respondió a veces, con relación a si la asignación ha sido completada de forma exitosa. Tabla 4.47.

Las preguntas correspondientes a la competencia Capacidad y Planificación, son tomadas en cuenta para la interpretación estadística, figura 4.12., con el fin de poder comprender y analizar con los valores referenciales, tabla 4.48.

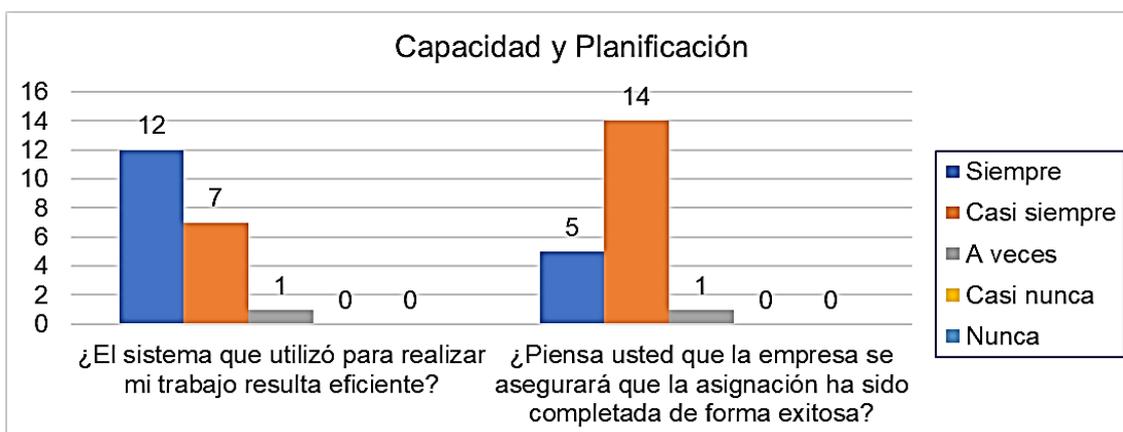


Figura 4.12. Representación general de la competencia Capacidad y Planificación.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.48. Evaluación de la competencia Capacidad y Planificación.

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Capacidad y Planificación	Sistema que utiliza para realizar el trabajo es eficiente	100%	60%	●	El sistema que utilizan los trabajadores para el trabajo eficiente posee un nivel bajo en función a la capacidad y planificación
	La asignación es completada de forma exitosa.	100%	25%	●	La asignación del trabajo posee un nivel bajo, con 25%
<p>Análisis: La avícola posee una capacidad y planificación organizacional con un nivel bajo puesto que el sistema que utiliza resulta no ser el más óptimo para cumplir con el trabajo, además la asignación del trabajo muestra deficiencia en cuanto al resultado, lo cual indica que no se realizan las tareas de forma exitosa.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

10. SEGURIDAD ALIMENTARIA

Pregunta: ¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?

Tabla 4.49. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	17	85%
Casi siempre	3	15%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Seguridad Alimentaria.
Elaborado por los autores.

Sobre el lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos, el 85% respondieron que siempre, mientras que el 15% respondieron casi siempre en relación al lugar de almacenamiento de alimentos. Tabla 4.49.

Pregunta: ¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?

Tabla 4.50. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	18	90%
Casi siempre	2	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Seguridad Alimentaria.
Elaborado por los autores.

De las respuestas obtenidas el 90% de los trabajadores respondieron que siempre y el 10% que corresponde a 2 personas respondieron casi siempre, en relación a si conocen las estrategias de la avícola para la seguridad alimentaria. Tabla 4.50.

Pregunta: ¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?

Tabla 4.51. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	18	90%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Seguridad Alimentaria.

Elaborado por los autores.

Los resultados recopilados sobre si los trabajadores realizan sus actividades con medidas de prevención, 18 personas correspondiente al 90% respondieron que siempre y el 10% que a veces realiza sus actividades con medidas de prevención. Tabla 4.51.

Las preguntas sobre la competencia Seguridad Alimentaria, son tomadas en cuenta para una interpretación estadística, figura 4.13., con la finalidad de crear una interpretación y análisis con los valores referenciales de la tabla 4.52.

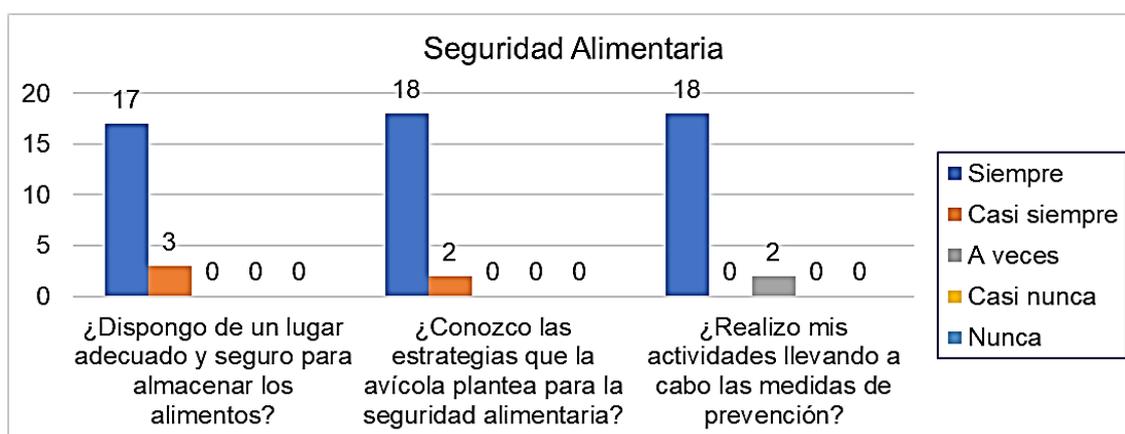


Figura 4.13. Representación general de la competencia Seguridad Alimentaria.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.52. Evaluación de la competencia Seguridad Alimentaria

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Seguridad Alimentaria	Disponen de un lugar adecuado para almacenar los alimentos.	100%	85%		La avícola posee un nivel medio para el almacenaje de los alimentos con un 85%.
	Estrategia de seguridad alimentaria de la avícola	100%	90%		Los integrantes de la organización poseen un conocimiento alto sobre las estrategias de seguridad alimentaria.
	Medidas de prevención al realizar el trabajo	100%	90%		Existe un nivel alto en los trabajadores sobre las medidas de prevención al realizar el trabajo.
<p>Análisis: La seguridad alimentaria en la organización es de vital importancia, ya que cuenta con un espacio adecuado para almacenar los alimentos, por ello los trabajadores poseen un conocimiento alto sobre las estrategias de la seguridad alimentaria de la avícola, además de poseer un nivel alto sobre las medidas de prevención al momento de realizar el trabajo.</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

11. CONTROL DE SANIDAD

Pregunta: ¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?

Tabla 4.53. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	18	90%
Casi siempre	2	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Control de Sanidad.

Elaborado por los autores.

Dentro de la recopilación de la información sobre si la organización se preocupa por la conservación del medio ambiente, 18 trabajadores correspondiente al 90% respondieron siempre la organización se preocupa por el medio ambiente y el 10% respondió casi siempre la organización es consciente sobre el medio ambiente. Tabla 4.53.

Pregunta: ¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?

Tabla 4.54. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	17	85%
Casi siempre	3	15%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Control de Sanidad.

Elaborado por los autores.

Con los resultados recopilados sobre si los trabajadores se preocupan por el bienestar de la sociedad, 17 trabajadores correspondiente al 85% respondió que siempre se preocupan por el bienestar social, y el 15% respondió casi siempre se preocupan por el bienestar social. Tabla 4.54.

Pregunta: ¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?

Tabla 4.55. Ponderación de respuestas obtenidas.

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	19	95%
Casi siempre	1	5%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V, midiendo la competencia Control de Sanidad.

Elaborado por los autores.

Los datos recopilados sobre si la organización realiza sus actividades aplicando políticas de control de sanidad, se recopiló la información necesaria, y 19 trabajadores que representa el 95% respondieron que siempre, y el 5%, respondió que casi siempre la organización realiza sus actividades aplicando las políticas de sanidad. Tabla 4.55.

Las preguntas sobre la competencia Seguridad Alimentaria, son tomadas en cuenta para una interpretación estadística, figura 4.14., con la finalidad de crear una interpretación y análisis con los valores referenciales. Tabla 4.56.

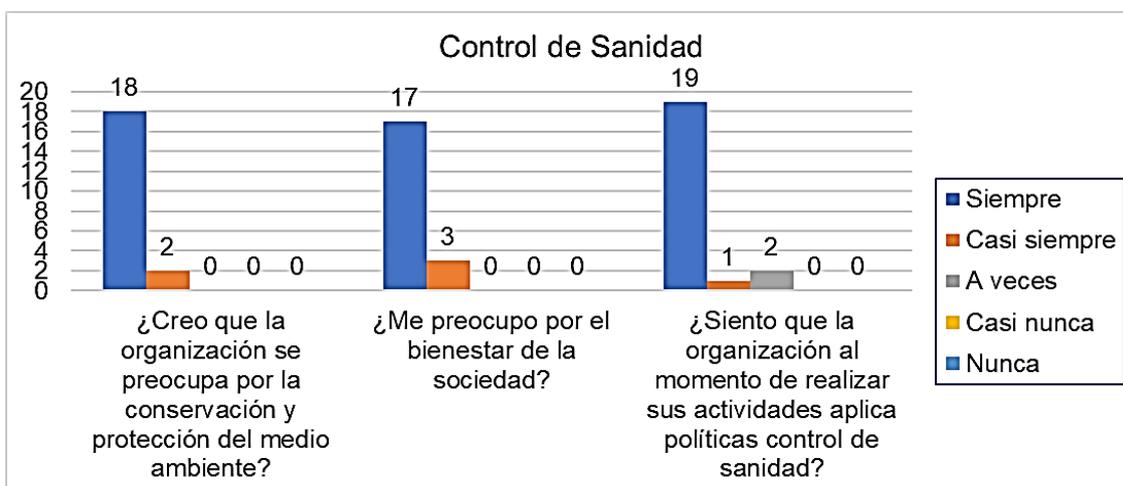


Figura 4.14. Representación general de la competencia Control de Sanidad.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta realizada a los miembros de la Avícola C y V.
Elaborado por los autores.

Tabla 4.56. Evaluación de la competencia Control de Sanidad

COMPETENCIA	INTERROGANTES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Control de Sanidad	La avícola se preocupa por la protección del medio ambiente	100%	90%	●	La empresa posee un alto nivel de cumplimiento con relación de control de sanidad ya que se preocupa por el medio ambiente con 90%
	Preocupación del bienestar social	100%	85%	●	Los trabajadores de la avícola se preocupan por el bienestar social lo cual indica un nivel medio en la organización
	Aplica políticas de control de sanidad en sus actividades	100%	95%	●	Existe un nivel alto en la avícola puesto que aplica políticas de control de sanidad en todas sus actividades con un 95%
<p>Análisis: El control de sanidad dentro de la organización es muy elevado entre los trabajadores de la avícola, los mismos poseen un nivel alto y también la organización ya que esta se preocupa por el medio ambiente, además la mayoría de sus trabajadores se preocupan por el bienestar social y aplican políticas de control de sanidad este último con un 95% de trabajadores</p>					

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3. FASE III. PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

4.3.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA ISHIKAWA.

Los efectos y causas determinados mediante la realización de las encuestas, fueron planteados en el Diagrama de Ishikawa (figura 4.15.) a fin de poder tener una apreciación de las competencias cuando poseen un nivel de aceptación no esperado por parte de los integrantes de la Avícola C y V.

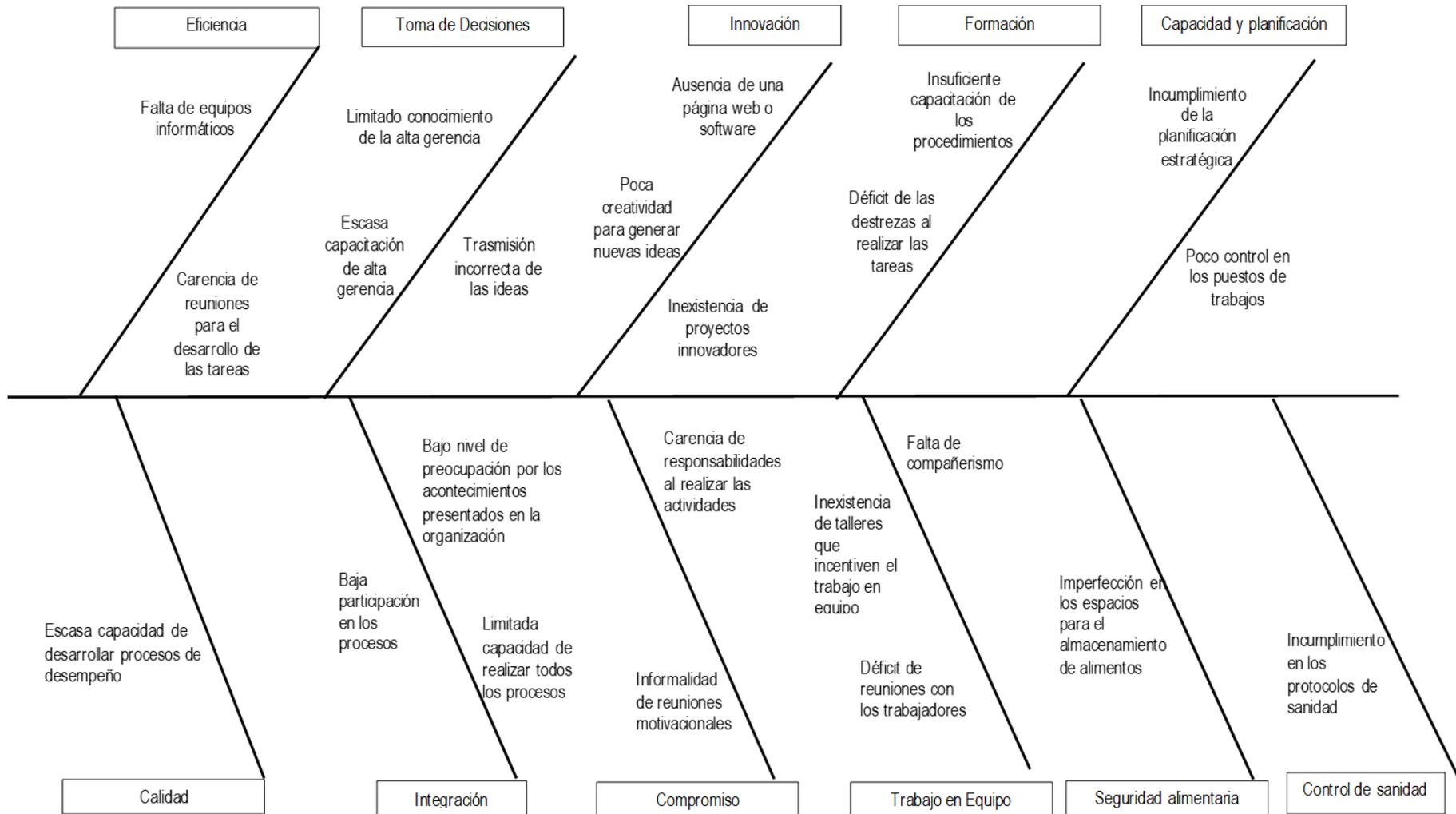


Figura 4.15. Causas y efectos de las competencias organizacionales. Diagrama de Ishakawa
Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.2. DESCRIPCIÓN DE UNA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

El plan de mejora, se desarrolló a fin de mostrar las competencias evaluadas anteriormente en las encuestas, asignado responsables y el nivel de cumplimiento con base a la variable de referencia, el cual mide el nivel de cumplimiento de las interrogantes que conforman cada competitividad, sin embargo, el plan de acción es realizado con la técnica 5w+1h (ver tabla 4.57-4.65.).

Tabla 4.57. Plan de acción 5w+1h. Competencia Calidad.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años				Periodo de ejecución			2021-2022		
Calidad	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	Where	Why	How					
	Realizar una capacitación sobre gestión de calidad en los procesos	Gerente propietario	Enero 2021 Enero 2022	Avícola C y V	Permite el desarrollo y compromiso de realizar las actividades obteniendo productos de alta calidad	Realizar una búsqueda exploratoria de empresas que brinden capacitaciones sobre la gestión de la calidad	N° de horas capacitadas/ N° de horas de capacitación planificadas	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	90%	\$2.500,00	Informes de horas recibidas
	Analizar los procesos existentes y desarrollar medidas de desempeño		Enero 2021 Julio 2021 Enero 2022 Julio 2022			Llevar a cabo inspecciones e informar a los miembros de empresa sobre el nivel de desempeño	N° de procesos diseñados / N° de procesos programados		85%	\$830,00	Informes de procesos diseñados
Desarrollar retroalimentación de procesos de calidad a los integrantes	Enero 2021 Julio 2021 Enero 2022 Julio 2022		Desarrollar estrategias que le permitan al dueño conocer el grado de conocimiento de los trabajadores			N° de metas cumplidas/ N° de metas programadas	95%		\$20,00	Informe de cumplimiento de los trabajadores	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.58. Plan de acción 5w+1h. Competencia Eficiencia.

PLAN DE MEJORA											
Empresa			Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.								
Acción de mediano plazo			2 años			Periodo de ejecución		2021-2022			
Eficiencia	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	Where	Why	How					
	Incorporar equipos y herramientas computacionales en la ejecución de los procesos	Gerente propietario	Enero 2021	Avícola C y V	Facilita el desarrollo eficiente de las labores aumentando el desempeño laboral	Adquirir materiales y equipamiento que permiten la elaboración eficiente de las labores	N° de computadores e impresoras adquiridas / N° de computadores e impresoras por adquirir	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	80%	\$1.329,00	Informe de instalación y funcionamiento de las computadoras e impresoras
	Mejorar el espacio de trabajo orientado al bienestar de los trabajadores		Enero 2021 - Diciembre 2021			Enero 2022 - Diciembre 2022	Crear espacios de trabajos en conjunto con los trabajadores y el ambiente laboral (ergonómicos)		N° de espacios de trabajos mejorados propuestos / N° de espacios de trabajos mejorados planeados	80%	\$1000,00
Generar charlas motivacionales para el desarrollo de las labores	Enero 2021 Julio 2021 Enero 2022 Julio 2022		Realizar charlas y evaluaciones de rendimientos			N° de charlas de integración / actividades de integración programadas	70%		\$700,00	Reporte de charlas de integración	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.59. Plan de acción 5w+1h. Competencia Integración.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años			Periodo de ejecución			2021-2022			
Integración	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	Where	Why	How					
	Desarrollar auditorías internas que midan el desempeño administrativas	Gerente propietario	Enero 2021 Enero 2022	Avícola C y V	Mejora la integración y enriqueciendo las relaciones de los miembros	Efectuar una búsqueda exploratoria de empresas que brinden auditorías administrativas	Auditorías a realizadas / Auditorías programadas	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	50%	\$1.000,00	Aplicación de los informes de auditorías administrativas
	Establecer un plan de comunicación interna		Enero 2021 Enero 2022			Diseñar un plan de comunicación interna ajustándose a las características de la empresa	N° Actividades de integración realizadas / N° Actividades de integración planificadas		75%	\$100,00	Reporte de actividades de integración
Realizar el taller Team Building que mejora las expectativas de los miembros	Enero 2021 – Julio 2021 Enero 2022 – Julio 2022		Comunicar de las expectativas que se espera y la manera de desenvolverse de los trabajadores			N° de trabajadores participantes del taller Team Building	70%		\$125,00	Reporte de asistentes al taller Team Building	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.
Elaborado por los autores.

Tabla 4.60. Plan de acción 5w+1h. Competencia Trabajo en Equipo.

PLAN DE MEJORA											
Empresa			Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.								
Acción de mediano plazo			2 años			Periodo de ejecución		2021-2022			
Trabajo en Equipo	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	Where	Why	How					
	Desarrollar debates utilizando la técnica lluvia de ideas en las reuniones laborales	Gerente propietario	Enero 2021 - Abril 2021 - Julio 2021 - Octubre 2021 - - Enero 2022 - Abril 2022 - Julio 2022 - Octubre 2022	Avícola C y V	Permite el alcance de las metas en conjunto, aumentando o el desempeño y rendimiento de los grupos de trabajos	Realizar reuniones de trabajos con los trabajadores involucrados	Nº de trabajadores participantes / Nº de trabajadores planificados	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	75%	\$100,00	Reporte de avances y metas alcanzadas
	Brindar asesoramiento que permita ejecutar los objetivos grupales que integren a todos los miembros.		Marzo 2021 – Septiembre 2021 Marzo 2022 – Septiembre 2022			Realizar conferencias designadas a los trabajos en equipos	Nº de objetivos cumplidos / Nº de objetivos planificados		85%	\$200,00	Informe de objetivos cumplidos
Desarrollar el taller outdoor training que permita aumentar la colaboración del trabajo en equipo	Abril 2021 Abril 2022		Realizar talleres de evaluaciones de rendimientos			Nº de trabajadores integrados y evaluados / Nº de trabajadores evaluados planificados	70%		\$250,00	Informe de asistentes al taller outdoor training	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.61. Plan de acción 5w+1h. Competencia Tomas de Decisiones.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años			Periodo de ejecución			2021-2022			
Toma de Decisiones	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	Where	Why	How					
	Analizar y comprender la información que brindan de todos los miembros	Gerente propietario	Marzo 2021 – Junio 2021 – Septiembre 2021 – Diciembre 2021	Avícola C y V	Permite incluir en la decisión, las opiniones de los miembros	Aceptar las opiniones de los trabajadores sobre ciertas áreas de la empresa	N° de acciones mejoradas / N° de acciones planificadas	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	75%	\$0,00	Reporte de nuevas acciones emprendidas
Desarrollar directrices para la toma de decisiones	Marzo 2022 – Junio 2022 – Septiembre 2022 – Diciembre 2022		Febrero 2021 Febrero 2022						Elaborar instrucciones que ayuden a tomar las decisiones más correctas	N° de Instrucciones ejecutadas / N° de Instrucciones planeadas	70%

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.62. Plan de acción 5w+1h. Competencia Innovación.

PLAN DE MEJORA											
Empresa			Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.								
Acción de mediano plazo			2 años			Periodo de ejecución		2021-2022			
Innovación	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	When	where	Why	How					
	Desarrollar actividades de emprendimientos para mejorar las características de los productos	Gerente propietario	Marzo 2021 Marzo 2022	Avícola C y V	Permite poseer un personal capaz de emprender ideas nuevas para la organización	Realizar acuerdos en conjunto con diseñadores de empaques	N° de productos mejorados diseñados / N° de productos mejorados planificados	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	65%	\$400,00	Reporte de productos mejorados.
	Estimular a los empleados con responsabilidades a generar nuevas ideas		Marzo 2021 - Septiembre 2021 Marzo 2022 - Septiembre 2022			Crear espacios de participación, o reuniones en los que los trabajadores desarrollen ideas	N° de nuevas ideas implementadas / N° de ideas planificadas		60%	\$750,00	Informe de nuevas ideas por implementar
	Propuesta de nuevas ideas innovadoras		Marzo 2021 - Septiembre 2021 Marzo 2022 - Septiembre 2022			Llevar a cabo un programa de capacitación laboral encaminado a la innovación	N° de horas de capacitación / N° de horas planificadas		55%	\$500,00	Reporte de número de horas laborales nuevas.
Implementar un sitio web	Abril 2021		Crear una página web utilizado todos los medios sociales			Adquisición de un software (WIX)	65%		\$250,00	Informe del funcionamiento del software (WIX)	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.63. Plan de acción 5w+1h. Competencia Compromiso.

PLAN DE MEJORA														
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.												
Acción de mediano plazo		2 años				Periodo de ejecución			2021-2022					
Compromiso	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador			
	What	Who	when	Where	Why	How								
	Comunicación de las metas y objetivos de la empresa	Gerente propietario	Enero 2021 – Diciembre 2021	Avícola C y V	Desarrolla las habilidades que poseen los involucrados	Compartir con los trabajadores las expectativas de la empresa.	Nº de trabajadores comprometidos / Nº total de trabajadores	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	70%	\$500,00	Reporte de comunicación de las metas y objetivos de los trabajadores			
	Proporcionar compensaciones nutricionales por el cumplimiento de metas		Enero 2021 – Diciembre 2021						Enero 2022 – Diciembre 2022	Enero 2021 – Diciembre 2021	Enero 2022 – Diciembre 2022	Nº de trabajadores con beneficiados / Nº total de trabajadores	65%	\$50,00
Brindar información necesaria sobre las actividades a realizar	Diariamente		Enero 2021 – Diciembre 2022						Visitar cada puesto de trabajo para indicar las tareas	Nº de trabajadores capacitados / Nº total trabajadores	75%	\$0,00	Informes de lugares de trabajos visitados	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.64. Plan de acción 5w+1h. Competencia Formación.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años			Periodo de ejecución			2021-2022			
Formación	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	when	Where	Why	How					
	Explicar las indicaciones del trabajo a realizar	Gerente propietario	Enero 2021 Diciembre 2022	Avícola C y V	Permite comprender las funciones que se debe hacer en cualquier actividad y ayuda a obtener un mejor rendimiento	Realizar instrucciones antes de realizar las labores	Nº de trabajadores Capacitados / Nº total de trabajadores	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	70%	\$400,00	Reporte de instrucciones de trabajos
	Ofrecer sesiones que ayuden en la formación laboral de los trabajadores		Enero 2021 Diciembre 2022			Crear espacios para facilitar la información requerida en la formación	Nº de trabajadores asistidos / Nº total de trabajadores		40%	\$0,00	Informe de la formación laboral de los trabajadores
Brindar retroalimentación sobre la formación laboral	Julio 2021 – Diciembre 2021 Julio 2022 – Diciembre 2022		Brindar asesoría mediante talleres de formación			Nº de trabajadores capacitados / Nº total de trabajadores	70/		\$20,00	Reporte de retroalimentación de la capacitación	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

Tabla 4.65. Plan de acción 5w+1h. Competencia Capacidad y Planificación.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años				Periodo de ejecución			2021-2022		
Capacidad y planificación	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	when	Where	Why	How					
	Ejecutar la planificación estratégica de la avícola	Gerente propietario	Enero 2021	Avícola C y V	Facilita la ejecución de los procesos a realizar	Cumplir con la planificación diseñada por parte del gerente	Planificación estratégica ejecutada	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	60%	\$400,00	Reporte de la ejecución de la planificación estratégica
Controlar todos los procesos que se están ejecutando en la avícola	Semanalmente Enero 2021		Diciembre 2022			Efectuar un monitoreo constante de los procesos de la empresa			N° de procesos realizados / N° de procesos planificados	25%	\$400,00

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.
Elaborado por los autores.

Tabla 4.66. Plan de acción 5w+1h. Competencia Seguridad Alimentaria.

PLAN DE MEJORA											
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.									
Acción de mediano plazo		2 años				Periodo de ejecución			2021-2022		
Seguridad Alimentaria	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador
	What	Who	when	Where	Why	How					
	Establecer un sitio acondicionado para los alimentos	Gerente propietario	Enero 2021 Diciembre 2022	Avícola C y V	Permite tomar acciones sobre los inconvenientes encontrados y ayuda a la conservación de los alimentos	Designar un personal que mantenga un sitio adecuado de almacenaje	Diseñar un nuevo sitio para almacenar los alimentos	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	85%	\$400,00	Reporte del nuevo sitio de almacenamiento funcionando
	Gestionar estándares de calidad pertinentes en las labores		Junio 2021 – Diciembre 2021 Junio 2022 – Diciembre 2022			Ejecutar inspecciones del lugar de trabajos	Estándares de calidad a realizar		90%	\$400,00	Documentación de los estándares de calidad
Brindar equipo necesario para la manipulación de alimentos	Enero 2021 Diciembre 2022		Otorgar las herramientas requeridas por los distintos departamentos			N° de insumos adquiridos de manipulación de alimentos	90%		\$500,00	Reporte de insumos adquiridos	

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.
Elaborado por los autores.

Tabla 4.67. Plan de acción 5w+1h. Competencia Control y Sanidad.

PLAN DE MEJORA													
Empresa		Avícola C y V de la ciudad de Jipijapa.											
Acción de mediano plazo		2 años		Periodo de ejecución			2021-2022						
Control de Sanidad	5w + 1h						Indicadores de Cumplimiento	Variable de referencia	Resultado	Presupuesto	Verificador		
	What	Who	when	Where	Why	How							
	Crear lugares para los desechos pertinentes	Gerente propietario	Enero 2021	Avícola C y V	Permite conservar los principios de la empresa y mejora la calidad del producto y servicio	Utilizar contenedores para la colocación de los desechos	N° de contenedores adquiridos / N° total de contenedores planificados	 100% - 90%  89% - 70%  69% - 0%	90%	\$250,00	Informe de utilización de contenedores adquiridos		
	Mejorar los protocolos de sanidad en la avícola		Enero 2021						Diciembre 2022	Compartir mediante charlas los protocolos de la empresa	N° de protocolos de sanidad ejecutados / N° total de protocolos de sanidad planificados	85%	\$100,00
Perfeccionar las normas que exponen los controles de sanidad	Enero 2021		Diciembre 2022						Recibir asesorías de instituciones públicas o privadas, e impartíendolas con el equipo de trabajo	N° de normas de sanidad ejecutadas / N° total de normas de sanidad planificadas	95%	\$700,00	Reporte de numero de normas de sanidad implementadas

Fuente: Datos Recolectados de las encuestas a los trabajadores.

Elaborado por los autores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con la caracterización realizada en la avícola C y V, permitió identificar a profundidad la situación actual que posee la empresa, a partir de esta información se inició con la siguiente actividad de la investigación.
- La selección de las competencias organizacionales a través del método de expertos ayudó a simplificar las competencias necesarias para este tipo de organización y al ser evaluadas se identificó que el 81% no se encuentran en proceso de desarrollo lo que ocasiona una escasa identidad empresarial y por ende retrasa el objetivo de lograr una mejor ventaja competitiva
- Con los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias organizacionales a los trabajadores, se elaboró el diagrama de Ishikawa, relacionando las causas y los efectos que han ocasionado la escasa aplicación de las competencias organizacionales, se desarrolla un plan de acción donde se establecen actividades que se deben priorizar en las competencias que no han están en el nivel de desarrollo.

5.2. RECOMENDACIONES

- La determinación de las competencias organizacionales en la Avícola C y V es un tema de investigación fundamental, que ayuda a entender las características que posee la organización; por lo que se recomienda aplicar métodos o técnicas que permitan conocer el objeto de estudio que beneficie el cumplimiento de los objetivos de la investigación.
- El conocimiento de las competencias organizacionales dentro de los procesos de producción es esencial para el alcance de los propósitos u objetivos corporativos, por ello, es fundamental establecer investigaciones absolutas que permitan seleccionar y evaluar las competencias, asumiendo la importancia de ellas, a fin de generar ventaja competitiva.
- Para el resultado y nivel de cumplimiento deseado por parte de la empresa, ejecutar el plan de acción es fundamental para dar inspección, dirección y control de las actividades o tareas manifestadas por las distintas competencias organizacionales determinadas para la avícola, por otro lado, permite dar cuestiones a las deficiencias detectadas en la evaluación, con la finalidad de fortalecer los aspectos internos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). *El Método de la Investigación*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acreditta. (2018). *¿Qué es el aprendizaje permanente?* Recuperado de: <https://www.acreditta.com/aprende/que-es-el-aprendizaje-permanente>
- AIU (Atlantic International University). (s.f.). *Revolución Industrial*. Recuperado de: <https://www.aiu.edu/>
- Alvarez, M. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf
- Attewell, P. (marzo de 2009). *¿Qué es una competencia? Pedagogía Social*. Revista Interuniversitaria(Núm. 16), p 21-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135012677003.pdf>
- Barcelo, J. (2017). *Ventajas de la gestión por competencias*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Barrios, K., Contreras, J., y Olivero, E. (2019). *La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Información Tecnológica, p. 103-114. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00103.pdf>
- Bravo, C. (2018). *Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí- Ecuador*. Matanzas: Universidad de Matanzas.

- Bustamante, A., y Mazo, M. (Marzo de 2016). *Principales competencias organizacionales medidas en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) consultores y/o personal de Gestión humana en organizaciones públicas y privadas del municipio de Medellín*. Recuperado de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/4665/1/BustamanteCata%C3%B1aA%26MazoEuseM_2016_CompeticenciasOrganizacionalProcesos.pdf
- Cabero, J., y Borroso, J. (2013). *La utilización del juicio de experto para la evaluación de tic: El coeficiente de competencia experta*. *Revista de Pedagogía*, Vol. 65(Núm. 2), pp 25-38. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/brp.2013.65202/11419>
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., y López, R. (2016). *Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico*. *scielo*, p. 77-83. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/vac/v25n3/vac03316.pdf>
- Cajal, A. (2016). *Investigación de Campo: Características, Tipos y Etapas*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Castillo, J. (2018). *Conozca los cinco aspectos legales que lo ayudarán a evitar que su Pyme fracase*. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/cinco-aspectos-legales-para-evitar-que-una-pyme-fracase-2772469>
- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Revista de Ciencias Económicas*(Núm. 1), p. 247-276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Cative, A., Hernández, L., y Moreno, C. (2017). *Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la empresa selectiva Talento Humano S.A.S*. Recuperado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3094/00004193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cedeño, J., y Sacón, K. (2016). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de Lácteos CeCePe (tesis de grado)*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.

Cejas, M. (s.f.). *La educación basada en competencias: una metodología que se impone en la Educación Superior y que busca estrechar la brecha existente entre el sector educativo y productivo*. Recuperado de: https://juancarlos.webcindario.com/La_educacion_basada_en_competencias_Magda_Cejas_.pdf

Constitución de la República del Ecuador, (2018). Recuperado de: (Constitución de la República del Ecuador, 2018) https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Código Orgánico Ambiental. (2017). *Objeto, ámbito y fines*. Recuperado de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf

Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista latinoamericana de Psicología*, Vol. 45(Núm. 1), pp 157-160. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80526356011.pdf>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Díaz, Y., & Sánchez, N. (mar-abr de 2006). *Identificación de competencias en edición para los profesionales de la información*. *Revista de Acimed*, Vol. 14(Núm. 2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200002

Dottavio, A., & Di Masso, R. (2010). Mejoramiento avícola para sistemas productivos semi-intensos. *Journal of Basic & Applied Genetics*, Vol. 21(Núm. 2). Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/bag/article/viewFile/44/159>

EcuRed. (s.f.). *Avicultura*. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Avicultura>

El Universo. (2017). *En Ecuador hay más de un millón de Mipymes, según el ministerio de Industrias*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>

- ESAN (Escuela Superior de Administración y Negocios). (17 de mayo de 2016). *Instrumentos y modelos para la identificación de competencias*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/instrumentos-y-modelos-para-la-identificacion-de-competencias/>
- Escobar, M. (Jul-Sept de 2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Estudios Gerenciales, Vol. 21(Núm. 96), Pág. 31-55. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Fajardo, S., Flores, L., Gonzáles, P., & Trías, M. (2009). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. Recuperado de: <https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEK-Gestion/article/download/5/4/>
- Fernández, C. (s.f.). *La Comunicación Organizacional*. Recuperado de: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XhUd9ehKjIV
- Ferràs, X. (2014). *Una definición de innovación*. Recuperado de: <https://xavierferras.com/2014/09/una-definicion-de-innovacion/>
- Flores, J. (s.f.). *Microempresa*. Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/microempresa>
- FLórez, L. (s.f.). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/resumen%20ejecutivo%20del%20ensayo.pdf;jsessionid=D1FBACD6BF051391C475E454BFA1B44C?sequence=2>
- Fong, C. (enero de 2017). *Las teorías de la ventaja competitiva*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317267799_Las_teorias_de_la_ventaja_competitiva
- GIL, I., y Ibarra, S. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial*. Revista Dimensión Empresarial, Vol. 12(Núm. 2), p. 117-126. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a10.pdf>
- Hdez, G. (2018). *Guía de entrevista estructurada*. Obtenido de : <http://sistemaderh.com/guia-de-entrevista-estructurada/>

Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2ed. (M. López, Ed.) Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=X9v7CAAQBAJ&pg=PA182&dq=tipos+de+ventajas+competitivas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwLcNyermAhWip1kKHdkaBQ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

López, E. (enero-abril de 2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, Vol. 20(Núm. 1), p. 331-322. Recueprado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>

Luz, M. (5 de mayo de 2014). *6 Componentes de una competencia*. Recuperado de: <https://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/6-componentes-de-una-competencia>

López, E. (2018). *Método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica*. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, Vol. 21(Núm. 1), pp 17-40. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>

Matos, A. (s.f.). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>

Fonseca, D., Melo, L. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Revista de Acta Agronómica.*, Vol. 63(Núm. 4), p. 297-310. recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/acag/v63n4/v63n4a01.pdf>

Mendoza, M., Orgambídez, A., y Carrasco, A. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 8(núm. 2), p. 351-361. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/881/88112768008.pdf>

Meneses, J., y Rodríguez, D. (s.f.). *El cuestionario y la entrevista*. Recuperado de: http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf

- Monterde, M., y Bustamante, A. (2014). Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa. *Revista Internacional de Administración y finanzas*, Vol. 7, p. 95-106. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=5790980910250861201130810010901271260570460840590550381210201150941101130701071170880590570021070220060231251200260880870030000420720020400200790230771061210940691180480470530640300641140951220850760231200100990>
- Mora, C. (2010). *Equipos de trabajo integrados para mejorar el comportamiento organizacional*. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/04/11/equipos-de-trabajo-integrados-para-mejorar-el-comportamiento-organizacional/>
- Murillo, S., y Vélez, J. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales de las MiPymes agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí* (Tesis de posgrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador
- Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13453/1/REXTN-Ch90-12-Pacheco.pdf>
- Parraga, J., y Vélez, D. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales en la empresa Genética Nacional S.A. del cantón Montecristi*. (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.
- Pereira, Z. (2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación*. *Educare*, 15-29.
- Pérez, A y Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Vol. 1(Núm. 82), pp. 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Pérez, A y Rodríguez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Pérez, J., Gardey, A. (2009). Definición de pyme. Recuperado de: <https://definicion.de/pyme/>

- Pérez, O. (2016). *7 competencias laborales muy valoradas por las empresas*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Reguant, M., y Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Reire*, 88.
- Rodriguez, Y., y Galán, E. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Revista de Ciência da Informação*, Vol. 36(Núm. 3), p. 51-58. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a06.pdf>
- Romero, V. (2018). *Importancia de las capacidades organizacionales en las empresas*. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-las-capacidades-organizacionales-en-las-empresas>
- Romero, V. (2019). *La importancia de la Gestión por competencias en las empresas*. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Vol. 20(Núm. 4)*, p. 67-75. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- SENA (Sistema Nacional de Aprendizaje). (2019). *Ficha de caracterización empresarial*. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/29336405/FICHA-DE-CARACTERIZACI%C3%93N-EMPRESARIALpdf/>
- Silva, R. (enero-junio de 2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal(Nº 23)*, p. 149-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Thompson, I. (2010). *Definición de Encuesta*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Thompson, I. (2019). *Tipos de Organizaciones*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

- UDLAP (Universidad de las Américas Puebla). (s.f.). *Organización*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- ULADECH (Universidad Católica los Ángeles Chimbote). (s.f.). *Organización*. Recuperado de: [http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_3/MATERIAL%20COMPLEMENTARIO%20\(3\).pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_3/MATERIAL%20COMPLEMENTARIO%20(3).pdf)
- USAC CUNOR (Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario del Norte). (s.f.). *Diagrama de ishikawa*. Recuperado de <https://enosiyivol.jimdo.com/app/download/11313774895/5.+DIAGRAMA+de+ishikawa.pdf?t=1558068435>
- USACH (Universidad de Santiago de Chile). (2013). *Diccionario de competencias*. recuperado de http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf
- Valiente, A., & Galdeano, C. (2009). La enseñanza por competencias. *Educ. quím.*, Vol. 20(Núm. 9), p. 70-197. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v20n3/v20n3a10.pdf>
- Vargas, O. (2016). *Avicultura*. Recueprado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6846/1/83%20AVICULTURA.pdf>
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: *Una diferencia necesaria*. Revista Cubana Salud Pública, Vol. 43(Núm. 4), p. 648-649. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Núm. 61, p. 129-155. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Velásquez, A. (septiembre-diciembre de 2017). La organización, su sistema y la dinámica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(Núm. 61), p.129-155. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vellenaweth, C. (2006). *Análisis y estrategias para empresas avícolas familiares*. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014801/014801.pdf>

Vidal, M. (julio-septiembre de 2003). *Diseño curricular por competencias*. Revista de Educación Médica Superior, Vol. 17(Núm. 3). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000300010

Villegas, V., Amador, J., Soto, S., y Armando, L. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, Vol. 7(Núm.14), p. 126-156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>

Workmeter. (2013). *Ventajas de la gestión por competencias*. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/315095/ventajas-de-la-gesti-n-por-competencias>

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de entrevista

ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DE LAS MIPYMES AGROPRODUCTIVAS AVÍCOLAS DE LA ZONA NORTE DE MANABÍ.

ENTREVISTADO:

OBJETIVO: *La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de las Mipymes Agroproductivas Avícolas de la Zona Norte de Manabí.*

PREGUNTAS PREPARATORIAS:

- 1) ¿Está interesado en contribuir con investigaciones que contribuyan a la mejora de esta empresa?

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

- 2) ¿Cuántos años de actividad tiene la empresa, y cuál es el secreto de su permanencia?

- 3) ¿Cuántos puestos de trabajo tiene la avícola?

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- 4) ¿La avícola tiene misión (propósito de creación de la empresa)

- 5) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la misión?

6) ¿La avícola tiene Visión (Cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)

7) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la visión?

8) ¿Durante el último año, cuáles han sido aquellos objetivos o metas que se han seguido?

9) ¿Cuáles son los valores que permiten a la empresa realizar su actividad y que se comparten desde los directivos hasta los trabajadores?

PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:

10) ¿Cuáles son los principales productos de ventas de su empresa?

11) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA	
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	

12) ¿Las órdenes hacia los empleados son directas desde la gerencia o tiene su respectivo jefe que los dirija?

--

13) ¿Cuántos gerentes, supervisores y operarios tiene la empresa?

GERENTE –JEFE	
SUPERVISOR- CAPATAZ	
OPERARIOS- EMPLEADOS- TRABAJADORES	

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

14) ¿En caso de ser necesario, facilitaría medios de verificación para la información?

--

15) ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?

HOMBRES	
MUJERES	
TOTAL	

16) ¿En qué porcentaje se distribuya por edad de acuerdo al siguiente rango?

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

17) ¿Cuántos años de servicios, de acuerdo al rango establecido, tiene su personal en la empresa?

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

18) ¿Cuál es el nivel académico de cada una de las personas que laboran en la empresa?

NIVEL DE ACADÉMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	

19) ¿Los trabajadores son de la zona urbana o rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	
RURAL	

20) ¿El gerente es dueño o encargado de la avícola?

21) ¿Cuáles son sus años de servicio o de trabajo en esta empresa?

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

Preguntas relacionadas al proceso de reclutamiento y selección de personal:

22. ¿Realiza algún proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal en la empresa? ¿Cuál?

23. ¿Cree Usted que la aplicación de competencias organizacionales en el proceso de selección y reclutamiento del talento humano incrementaría la calidad del trabajo de sus empleados?

24. ¿Aplicaría estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa? ¿Cuáles?

25. ¿Considera necesario implementar en su empresa alguna herramienta que le permita realizar este proceso basado en competencias organizacionales?

ANEXO 2. Ficha de Caracterización

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LA MIPYME AVICOLA C Y V																																												
RESPONSABLES DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:													GANCHOZO GARCÍA ALAN Y MUÑOZ MOREIRA PEDRO																															
FECHA:																																												
OBJETIVO:													DETERMINAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA AVICOLA C Y V																															
INFORMACIÓN																																												
MIPYME	INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN													INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS										INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE																				
	AÑOS DE SERVICIO		PUESTOS DE TRABAJO			ANÁLISIS ESTRATÉGICO			CARTERA PRODUCTOS			ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO				JERARQUÍA ORGANIZACIONAL				CANTIDAD DE TRABAJADORES		RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		GERENTE		NIVEL ACADÉMICO			ZONA		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE				
	DE 1 A 5	DE 6 EN ADELANTE	1 A 5	6 A 10	10 EN ADELANTE	VISIÓN	MISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	MATERIA PRIMA	PRO. SEMI-TERMINADO	PRO. FINAL	ENGRASADO	ENGRASADO	NIVEL DIRECTIVO (DIRECTORES)	NIVEL INTERMEDIO (GERENTES Y JEFES)	NIVEL OPERATIVO (SUPERVISORES)	NIVEL DE APOYO (OPERARIOS)	HOMBRES	MUJERES	18-28	29-39	MÁS DE 40	0-5	6-10	MÁS DE 10	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA	DUEÑO	ENCARGADO	HOMBRE	MUJER	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	URBANA	RURAL	1-5	6-10	MÁS DE 10	
AVICOLA C Y V	25		8		1	1	1	1			1	1	1		1	1	1	17	3	7	9	4	13	7	0	4	13	3	11	9	1		1					1	1					1

ANEXO 2.a. Datos recolectados, información de la organización

	INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																	
MIPYME	AÑOS DE SERVICIO		PUESTOS DE TRABAJO			ANÁLISIS ESTRATÉGICO				CARTERA PRODUCTOS			ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO		JERARQUÍA ORGANIZACIONAL			
	DE 1 A 5	DE 6 EN ADELANTE	1 A 5	6 A 10	10 EN ADELANTE	VISIÓN	MISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	MATERIA PRIMA	PRO. SEMI-TERMINADO	PRO. FINAL	ENGORDE	PONEDORA	NIVEL DIRECTIVO (DIRECTORES)	NIVEL INTERMEDIO (GERENTES Y JEFES)	NIVEL OPERATIVO (SUPERVISORES)	NIVEL DE APOYO (OPERARIOS)
AVICOLA C Y V		25		8		1	1	1	1			1	1	1		1	1	1

ANEXO 2.b. Datos recolectados, información referente a los empleados

INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS												
CANTIDAD DE TRABAJADORES		RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA	
HOMBRES	MUJERES	18-28	29-39	MÁS DE 40	0-5.	6-10.	MÁS DE 10	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	RURAL	URBANA
17	3	7	9	4	13	7	0	4	13	3	11	9

ANEXO 2.c. Datos recolectados, información referente al gerente o dueño de la empresa

INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE											
GERENTE			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE			
DUEÑO	ENCARGADO	GÉNERO									
		HOMBRE	MUJER	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	URBANA	RURAL	1-5.	6-10.	MÁS DE 10
1		1				1	1				1

ANEXO 3. Ficha para seleccionar los expertos

NOMBRES COMPLETOS: GRADO ACADÉMICO: OCUPACIÓN ACTUAL: NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN PARA LA QUE ACTUALMENTE LABORA : DIRECCIÓN DEL TRABAJO: AÑOS DE EXPERIENCIA OCUPACIÓN ACTUAL: E-MAIL INSTITUCIONAL:	E-MAIL PERSONAL: N° TELEFONO PERSONAL: DIRECCIÓN DOMICILIARIA: PROFESIÓN: AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EJERCICIO DE PROFESIÓN:	
FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECEPCIÓN	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
INDICACIONES: Marque con una X, en una escala del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los siguientes items.		
ITEMS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)		
COMPETENCIAS GENERALES		
SECTOR AGRO PRODUCTIVAS AVÍCOLAS		
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN		
INDICACIONES: Marque con una X, el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.		
ANÁLISIS TEÓRICOS REALIZADOS POR USTED SU EXPERIENCIA OBTENIDA SU CONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SU CONOCIMIENTO SOBRE EL ACCIONAR DE LAS AVÍCOLAS SU INTUICIÓN	ALTO MEDIO BAJO _____ _____ _____ _____ _____	
FIRMAS		
INVESTIGADOR	INVESTIGADOR	EXPERTO

ANEXO 3.a. Coeficiente del conocimiento de los expertos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Administración de Empresas	9	6	9	10	9	5	8	10	10	9
Gestión de Talento Humano	9	7	10	9	8	7	9	9	9	10
Planificación Estratégica	10	7	8	9	10	8	7	10	10	9
Comportamiento Organizacional	10	6	10	9	10	8	10	9	9	10
Competencias Gerenciales	10	8	10	10	10	8	10	9	10	10
Sector agro productivas avícolas	9	7	9	10	10	9	9	10	8	7
TOTAL	0,95	0,68	0,93	0,95	0,95	0,75	0,88	0,95	0,93	0,92

ANEXO 3.b. Coeficiente de argumentación de los expertos

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8			E9			E10		
	Alto	Medio	Bajo																											
Análisis teóricos realizados por el experto	0,3					0,1		0,2			0,2			0,3			0,2			0,2			0,2			0,2			0,3	
Experiencia obtenida	0,5				0,4			0,4			0,4			0,5			0,4			0,4			0,5			0,5			0,5	
Estudios de trabajo sobre el tema		0,05				0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05
Estudios propios acerca del estado del problema		0,05				0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05
Intuición		0,05				0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,05
TOTAL		0,95				0,65			0,75			0,75			0,95			0,75			0,75			0,85			0,85			0,95

ANEXO 4. Lista homogénea competencias

COMPETENCIAS	OBSERVACIÓN
Calidad	
Eficiencia	
Comunicación	
Alta gerencia	
Integración	
Enfoque	
Trabajo en equipo	
Capacidad de análisis	
Toma de decisiones	
Orientación al cliente	
Innovación	
Compromiso	
Autocontrol	
Adaptación	
Productividad	
Aprendizaje continuo	
Selección del personal	
Evaluación de desempeño	
Formación	
Compensación laboral	
Tecnología	
Capacidad y planificación	
Conciencia organizacional	
Iniciativa (proactividad)	
Negociación	
Liderazgo	
Seguridad alimentaria	
Control de sanidad	

ANEXO 4.a. Selección de las competencias.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	C=(VN/VT)
Calidad	7	0	1
Eficiencia	7	0	1
Comunicación	7	3	0,571
Alta gerencia	7	3	0,571
Integración	7	0	1
Enfoque	7	3	0,571
Trabajo en equipo	7	0	1
Capacidad de análisis	7	3	0,571
Toma de decisiones	7	0	1
Orientación al cliente	7	3	0,571
Innovación	7	1	0,86
Compromiso	7	1	0,86
Autocontrol	7	5	0,29
Adaptación	7	3	0,571
Productividad	7	3	0,571
Aprendizaje continuo	7	3	0,571
Selección del personal	7	3	0,571
Evaluación de desempeño	7	3	0,571
Formación	7	2	0,71
Compensación laboral	7	3	0,571
Tecnología	7	3	0,571
Capacidad y planificación	7	2	0,71
Conciencia organizacional	7	3	0,571
Iniciativa (proactividad)	7	5	0,29
Negociación	7	5	0,29
Liderazgo	7	3	0,571
Seguridad alimentaria	7	0	1
Control de sanidad	7	0	1

ANEXO 4.b. Cálculo para la selección de competencias.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	VP	VN	VT	$C=(1-VN/VT)*100$
Calidad	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Eficiencia	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Comunicación	2	2	1	1	1	1	2	4	3	7	57,14
Alta gerencia	1	2	1	1	1	2	2	4	3	7	57,14
Integración	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Enfoque	2	2	2	1	1	1	1	4	3	7	57,14
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Capacidad de análisis	1	2	1	1	1	2	2	4	3	7	57,14
Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Orientación al cliente	2	1	1	2	1	2	1	4	3	7	57,14
Innovación	1	2	1	1	1	1	1	6	1	7	85,71
Compromiso	2	1	1	1	1	1	1	6	1	7	85,71
Autocontrol	2	2	2	1	1	2	2	2	5	7	28,57
Adaptación	2	2	1	1	1	2	1	4	3	7	57,14
Productividad	2	2	1	1	1	1	2	4	3	7	57,14
Aprendizaje continuo	1	2	1	2	1	2	1	4	3	7	57,14
Selección del personal	2	1	1	2	1	1	2	4	3	7	57,14
Evaluación de desempeño	2	1	1	2	1	1	2	4	3	7	57,14
Formación	2	2	1	1	1	1	1	5	2	7	71,43
Compensación laboral	1	2	2	1	1	1	2	4	3	7	57,14
Tecnología	2	2	1	1	1	2	1	4	3	7	57,14
Capacidad y planificación	2	2	1	1	1	1	1	5	2	7	71,43
Conciencia organizacional	1	2	2	1	2	1	1	4	3	7	57,14
Iniciativa (proactividad)	2	2	2	2	2	1	1	2	5	7	28,57
Negociación	2	2	2	2	1	1	2	2	5	7	28,57
Liderazgo	2	2	1	1	1	1	2	4	3	7	57,14
Seguridad alimentaria	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00
Control de sanidad	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	100,00

ANEXO 5. Listado de indicadores por cada competencia

CALIDAD
¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?
¿Desempeño de la manera correcta las normas de calidad dentro de la organización?
¿Cumplo con las metas y objetivos de mi puesto de trabajo?
¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?
¿Elaboro planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?
EFICIENCIA
¿Realiza procedimientos adicionales para la evaluación que hayan sido implementados con el único fin de cumplir con la legislación y otros requerimientos?
¿Cuento con equipo necesario para cumplir con los trabajos?
¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente me lo indique?
¿Disfruto haciendo mis actividades diarias?
¿Dispongo de recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información para la ejecución adecuada de los procesos?
INTEGRACIÓN
¿Me preocupó por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?
¿Cuándo ingrese a trabajar en la avícola demoré para acoplarse en la empresa?
TRABAJO EN EQUIPO
¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?
¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?
¿Considero que en nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?
¿Realizo todo con esfuerzo y trabajo para obtener buenos resultados?
TOMA DE DECISIONES
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?
¿Realizo mis actividades diferente a como las plantean?
¿Mis decisiones afectan en la producción de la avícola?
¿Genero confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?
INNOVACIÓN
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?
¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?
¿Considero que la organización debería tener una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?
¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?
¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?
COMPROMISO
¿Posee un compromiso de cumplir con sus tareas?
¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?
¿Siento que he recibido formación de calidad durante mi estancia en la empresa?
¿Estoy recompensado de manera correcta por el trabajo realizado?
¿Quedo satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa?

FORMACIÓN
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?
¿Tengo dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?
¿Me limito a cumplir las indicaciones que recibo?
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN
¿El sistema que utilizó para realizar mi trabajo resulta eficiente?
¿Encuentro barreras al momento de realizar mis actividades de acuerdo a la planificación?
¿Considero que las tareas o funciones son innecesarias y no agregan valor real al proceso?
¿Considera usted que la asignación de tareas y actividades en su puesto de trabajo es completa y exitosa?
SEGURIDAD ALIMENTARIA
¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?
¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?
¿Considero que se han diseñado nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?
¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?
¿Utilizo correctamente medidas de prevención para que los alimentos no se afecten?
CONTROL DE SANIDAD
¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?
¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?
¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?
¿Considero que la avícola se preocupa por la contaminación ambiental?
¿Cómo trabajador cumplo con un plan de control de sanidad?

ANEXO 5.a. Validación de las preguntas por cada competencia para los trabajadores

A los miembros expertos, se les facilitó, la participación para validar las preguntas y evaluar las competencias a los trabajadores de la empresa Avícola C y V. En donde considerarán si se debe de aplicar la interrogante por competencia o no.

CALIDAD	SI	NO
¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?		
¿Desempeño de la manera correcta las normas de calidad dentro de la organización?		
¿Cumplo con las metas y objetivos de mi puesto de trabajo?		
¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?		
¿Elaboro planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?		
EFICIENCIA	SI	NO
¿Realiza procedimientos adicionales para la evaluación que hayan sido implementados con el único fin de cumplir con la legislación y otros requerimientos?		
¿Cuento con equipo necesario para cumplir con los trabajos?		
¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente me lo indique?		
¿Disfruto haciendo mis actividades diarias?		
¿Dispongo de recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información para la ejecución adecuada de los procesos?		
INTEGRACIÓN	SI	NO
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?		
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?		
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?		
¿Cuándo ingrese a trabajar en la avícola demoró para acoplarse en la empresa?		
TRABAJO EN EQUIPO	SI	NO
¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?		
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?		
¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?		
¿Considero que en nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?		
¿Realizo todo con esfuerzo y trabajo para obtener buenos resultados?		
TOMA DE DECISIONES	SI	NO
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?		
¿Realizo mis actividades diferente a como las plantean?		
¿Mis decisiones afectan en la producción de la avícola?		
¿Genero confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?		
INNOVACIÓN	SI	NO
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?		
¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?		

¿Considero que la organización debería tener una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?		
¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?		
¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?		
COMPROMISO	SI	NO
¿Posee un compromiso de cumplir con sus tareas?		
¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?		
¿Siento que he recibido formación de calidad durante mi estancia en la empresa?		
¿Estoy recompensado de manera correcta por el trabajo realizado?		
¿Quedo satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa?		
FORMACIÓN	SI	NO
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?		
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?		
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?		
¿Tengo dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?		
¿Me limito a cumplir las indicaciones que recibo?		
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN	SI	NO
¿El sistema que utilizo para realizar mi trabajo resulta eficiente?		
¿Encuentro barreras al momento de realizar mis actividades de acuerdo a la planificación?		
¿Considero que las tareas o funciones son innecesarias y no agregan valor real al proceso?		
¿Considera usted que la asignación de tareas y actividades en su puesto de trabajo es completa y exitosa?		
SEGURIDAD ALIMENTARIA	SI	NO
¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?		
¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?		
¿Considero que se han diseñado nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?		
¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?		
¿Utilizo correctamente medidas de prevención para que los alimentos no se afecten?		
CONTROL DE SANIDAD	SI	NO
¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?		
¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?		
¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?		
¿Considero la avícola se preocupa por la contaminación ambiental?		
¿Cómo trabajador cumplo con un plan de control de sanidad?		

ANEXO 5.b. Validación de interrogantes por competencia. Método Delphi.

COMPETENCIAS E INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ	VN	$C=(1-\frac{VN}{VT}) * 100$
CALIDAD										
¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Desempeño de la manera correcta las normas de calidad dentro de la organización?	2	1	2	2	1	1	1	7	3	0,57
¿Cumplo con las metas y objetivos de mi puesto de trabajo?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Elaboro planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?	2	2	1	2	1	1	2	7	4	0,43
EFICIENCIA										
¿Realiza procedimientos adicionales para la evaluación que hayan sido implementados con el único fin de cumplir con la legislación y otros requerimientos?	2	2	1	1	1	2	2	7	4	0,43
¿Cuento con equipo necesario para cumplir con los trabajos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente me lo indique?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Disfruto haciendo mis actividades diarias?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Dispongo de recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información para la ejecución adecuada de los procesos?	2	1	2	2	1	1	1	7	3	0,57
INTEGRACIÓN										
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Cuándo ingrese a trabajar en la avícola demoró para acoplarse en la empresa?	2	2	1	1	2	2	2	7	5	0,29

TRABAJO EN EQUIPO										
¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Considero que en nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?	2	2	2	1	1	1	1	7	3	0,57
¿Realizo todo con esfuerzo y trabajo para obtener buenos resultados?	1	2	1	2	1	1	2	7	3	0,57
TOMA DE DECISIONES										
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?	1	1	1	1	1	1	2	7	1	0,86
¿Realizo mis actividades diferente a como las plantean?	2	2	1	2	1	1	2	7	4	0,43
¿Mis decisiones afectan en la producción de la avícola?	2	2	1	1	2	2	1	7	4	0,43
¿Genero confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?	2	2	1	1	1	1	1	7	2	0,71
INNOVACIÓN										
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86
¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Considero que la organización debería tener una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?	2	2	2	1	1	1	2	7	4	0,43
¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?	1	2	1	2	1	1	1	7	2	0,71
¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86
COMPROMISO										
¿Posee un compromiso de cumplir con sus tareas?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?	1	1	2	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Siento que he recibido formación de calidad durante mi estancia en la empresa?	2	2	1	1	1	1	1	7	2	0,71
¿Estoy recompensado de manera correcta por el trabajo realizado?	1	2	1	2	1	1	2	7	3	0,57
¿Quedo satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa?	1	2	1	2	1	2	2	7	3	0,57
FORMACIÓN										
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?	1	1	1	2	1	1	2	7	2	0,71

¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?	2	1	1	1	1	2	1	7	2	0,71
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Tengo dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	2	2	1	2	2	2	1	7	5	0,29
¿Me limito a cumplir las indicaciones que recibo?	1	2	1	1	1	2	2	7	3	0,57
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN										
¿El sistema que utilizo para realizar mi trabajo resulta eficiente?	2	1	1	1	1	2	1	7	2	0,71
¿Encuentro barreras al momento de realizar mis actividades de acuerdo a la planificación?	2	2	1	1	1	2	2	7	4	0,43
¿Considero que las tareas o funciones son innecesarias y no agregan valor real al proceso?	2	2	1	1	2	2	1	7	4	0,43
¿Considera usted que la asignación de tareas y actividades en su puesto de trabajo es completa y exitosa?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
SEGURIDAD ALIMENTARIA										
¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?	1	1	2	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Considero que se han diseñado nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?	2	2	1	2	1	1	1	7	3	0,57
¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Utilizo correctamente medidas de prevención para que los alimentos no se afecten?	1	2	2	2	1	1	1	7	3	0,57
CONTROL DE SANIDAD										
¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?	2	1	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?	1	2	1	1	1	1	2	7	2	0,71
¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1
¿Considero que la avícola se preocupa por la contaminación ambiental?	1	2	2	2	1	1	1	7	3	0,57
¿Cómo trabajador cumplo con un plan de control de sanidad?	1	1	2	2	1	2	1	7	3	0,57

ANEXO 6. Instrumento de evaluación para los empleados

Señores trabajadores de empresa Avícola C y V, tenga el honor de responder las siguientes interrogantes de cada competencia, colocando un visto (√) o una equis (X) según su criterio, con la finalidad de ser evaluadas conforme la frecuencia asignada.

N = Nunca

CN = Casi Nunca

A = A veces

CS = Casi siempre

S = Siempre

COMPETENCIA	INTERROGRANTES	FRECUENCIA				
		N	CN	AV	CS	S
CALIDAD	1. ¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?					
	2. ¿Cumplo con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?					
	3. ¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?					
EFICIENCIA	4. ¿Cuento con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?					
	5. ¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?					
	6. ¿Disfruto haciendo sus actividades diarias?					
INTEGRACIÓN	7. ¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?					
	8. ¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?					
	9. ¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?					
TRABAJO EN EQUIPO	10. ¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?					
	11. ¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?					
	12. ¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?					

TOMA DE DECISIONES	13. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?					
	14. ¿Genero confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?					
INNOVACIÓN	15. ¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?					
	16. ¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?					
	17. ¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?					
	18. ¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?					
COMPROMISO	19. ¿Poseo compromiso de cumplir con sus tareas?					
	20. ¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?					
	21. ¿Cree usted que ha recibido formación de calidad respecto a capacitaciones, durante el tiempo que lleva laborando en la empresa?					
FORMACIÓN	22. ¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?					
	23. ¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?					
	24. ¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?					
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN	25. ¿El sistema que utilizo para realizar mi trabajo resulta eficiente?					
	26. ¿Considera usted que la asignación de tareas y actividades en su puesto de trabajo es completa y exitosa?					
SEGURIDAD ALIMENTARIA	27. ¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?					
	28. ¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?					
	29. ¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?					
CONTROL DE SANIDAD	30. ¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?					
	31. ¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?					
	32. ¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?					

ANEXO 6.a. Resultados de las encuestas

Competencia Calidad

Interrogantes	¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?	¿Cumplo con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	1	0	0	5%	0%	0%
Casi siempre	1	3	1	5%	15%	5%
Siempre	18	17	19	90%	85%	95%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Eficiencia

Interrogantes	¿Cuento con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?	¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?	¿Disfruto haciendo sus actividades diarias?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	1	1	0	5%	5%	0%
Casi siempre	3	3	6	15%	15%	30%
Siempre	16	16	14	80%	80%	70%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Integración

Interrogantes	¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	1	1	1	5%	5%	5%
Casi siempre	9	4	5	45%	20%	25%
Siempre	10	15	14	50%	75%	70%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Trabajo en Equipo

Interrogantes	¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?	¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	1	1	1	5%	5%	5%
Casi siempre	4	2	5	20%	10%	25%
Siempre	15	17	14	75%	85%	70%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Toma de Decisiones

Interrogantes	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones con el gerente?	¿Genero confianza con algunas ideas diferentes, para la empresa?	Ponderación	Ponderación
Nunca	1	1	5%	5%
Casi nunca	0	0	0%	0%
A veces	1	1	5%	5%
Casi siempre	3	4	15%	20%
Siempre	15	11	75%	70%
Total	20	20	100%	100%

Competencia Innovación

Interrogantes	¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?	¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?	¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?	Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Casi nunca	1	0	0	0	5%	0%	0%	0%
A veces	4	2	6	3	20%	10%	30%	15%
Casi siempre	2	6	3	4	10%	30%	15%	20%
Siempre	13	12	11	13	65%	60%	55%	65%
Total	20	20	20	20	100%	100%	100%	100%

Competencia Compromiso

Interrogantes	¿Poseo compromiso de cumplir con sus tareas?	¿Estoy comprometido en cumplir con las actividades que dispone el gerente?	¿Siento que he recibido formación de calidad durante tu estancia en la empresa?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	2	2	2	10%	10%	10%
Casi siempre	4	5	3	20%	25%	15%
Siempre	14	13	15	70%	65%	75%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Formación

Interrogantes	¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?	¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?	¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	5	0	0%	25%	0%
Casi nunca	0	1	0	0%	5%	0%
A veces	1	4	1	5%	20%	5%
Casi siempre	5	2	5	25%	10%	25%
Siempre	14	8	14	70%	40%	70%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Capacidad y Planificación

Interrogantes	¿El sistema que utilizo para realizar mi trabajo resulta eficiente?	¿Piensa usted que la empresa se asegurará que la asignación ha sido completada de forma exitosa?	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0%	0%
Casi nunca	0	0	0%	0%
A veces	1	1	5%	5%
Casi siempre	7	14	35%	70%
Siempre	12	5	60%	25%
Total	20	20	100%	100%

Competencia Seguridad Alimentaria

Interrogantes	¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?	¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?	¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	0	0	2	0%	0%	10%
Casi siempre	3	2	0	15%	10%	0%
Siempre	17	18	18	85%	90%	90%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

Competencia Control de Sanidad

Interrogantes	¿Creo que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?	¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?	¿Siento que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas control de sanidad?	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Nunca	0	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0	0%	0%	0%
A veces	0	0	0	0%	0%	0%
Casi siempre	2	3	1	10%	15%	5%
Siempre	18	17	19	90%	85%	95%
Total	20	20	20	100%	100%	100%

ANEXO 7. Evidencia de la investigación de campo



Foto 1. Encuestas realizadas a los miembros de la avícola C y V

Anexo 8. Certificado del Centro de Idiomas



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 C Y V DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA** que ha sido propuesto, desarrollado y planteado por los estudiantes: **ALAN JOSUÉ GANCHOZO GARCÍA** y **PEDRO JACINTO MUÑOZ MOREIRA**.

ABSTRACT

Organizational competence is an element of relevance, which refers to the capacities that must exist in each member of an organization, for that reason said research work has as its objective; Determine the organizational competencies of the C and V poultry for the contribution of competitive advantage; and as specific objectives; Characterize the poultry farm C and V of Jipijapa city. Select the organizational skills of the poultry and propose an action plan for the contribution of competitive advantage. The present investigation was carried out in the C and V poultry farm located in Jipijapa city, and for its development, the following types of research were used: bibliographic and field. The methods for its development were: inductive, deductive, descriptive, Delphi with the Kendall indicator and the synthetic analytic. The techniques: interviews, survey, characterization sheet, Ishikawa diagram and 5w + 1h were applied to the process to obtain the result of the investigation. On the other hand, the tools were necessary to obtain the data presented in the study topic, were the interview guide and the questionnaire. It should be noted that the participation of the experts is essential for the corresponding evaluation of the poultry farm members, because in this way it was possible to measure the competencies within the company and their level of performance in terms of their competitive advantage by proposing the plan of improvement for the corresponding corrections.

KEYWORDS

Organizational skills, competitive advantage, poultry, characterization sheet, experts, improvement plan.

REVISADO POR



Lic. Guillermo Intriago Cedeño, Mgs.
RESPONSABLE (E) DE LA JEFATURA DE CENTRO DE IDIOMAS

CA-00156-020