



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:  
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA CORPORACIÓN  
FORTALEZA DEL VALLE**

**AUTORAS:  
MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA  
ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO**

**TUTORA:  
PhD. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA y ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Handwritten signature of Mercedes Jiménez Balda in black ink, written over a light-colored rectangular background.Handwritten signature of Antonia Mera in blue ink.

.....  
**MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA    ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**PHD. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS**, certifica haber tutelado el proyecto **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**, que ha sido desarrollado por **MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA** y **ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**PhD. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación: **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**, que ha sido propuesto, desarrollado por María Mercedes Jiménez Balda y Antonia Cecibel Mera Bravo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. IVÁN ZAMBRANO FARÍAS, MG.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

.....  
ING. CAROLINA MIRANDA CUSME, MG.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

.....  
LIC. VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA, MG.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **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, novio, familia y amistades que me han apoyado en todo momento, ellos han sido el pilar fundamental de todos mis éxitos, especialmente en la culminación de esta importante etapa de mi vida,

A mi compañera de tesis Antonia Cecibel Mera Bravo por darme la fuerza y energía que me animaron a continuar con este trabajo, y;

A la Ing. Columba Consuelo Bravo Macías por el respaldo y apoyo que nos brindó durante la ejecución y desarrollo del trabajo de tesis.

.....

**MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mis familiares que, a través de su amor, paciencia, ayuda, buenos valores contribuyeron a trazar mi camino.

A mi Esposo por ser mi apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo ayuda hoy puedo alcanzar mis objetivos y por supuesto a mi querida Universidad y a todas las autoridades, Docentes por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guía en el desarrollo de esta investigación.

A la Ing. Columba Bravo nuestra tutora de tesis, que gracias correcciones, consejos, y paciencia hoy culminamos el trabajo de tesis.

.....

**ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a Dios por permitirme haber alcanzado uno de los más grandes anhelos de mi vida, dándome la fortaleza y decisión de luchar por mis sueños y hacerlos realidad.

A mis dos madres Bella Balda, Rosa Intriago; y a mi padre Ramón Intriago que me han enseñado a no doblegar ni rendirme antes las circunstancias adversas que pueden presentarse en el camino, viviré siempre agradecida con ellos por creer en mí y estar presente en cada decisión y proyectos de mi vida. A mi novio Xavier Peña que a pesar de la distancia ha sido mi apoyo incondicional en el transcurso del desarrollo de la tesis. A mis demás familiares y amistades que de una u otra manera me han impulsado a continuar sin decaer. Gracias a ustedes he logrado llegar a donde estoy y convertirme en lo que soy.

.....  
**MARÍA MERCEDES JIMÉNEZ BALDA**

## DEDICATORIA

A Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi esposo Carlos quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

.....  
**ANTONIA CECIBEL MERA BRAVO**

## CONTENIDO GENERAL

<b>CARÁTULA</b> .....	i
<b>DERECHOS DE AUTORÍA</b> .....	ii
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTORA</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>CONTENIDO GENERAL</b> .....	ix
<b>CONTENIDO DE TABLAS</b> .....	x
<b>CONTENIDO DE GRÁFICOS</b> .....	xii
<b>CONTENIDO DE FIGURAS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN</b> .....	xiv
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>KEYWORDS</b> .....	xv
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	3
<b>1.3. OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
<b>1.4. IDEA A DEFENDER</b> .....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO</b> .....	31
<b>3.2. DURACIÓN</b> .....	31
<b>3.3. VARIABLES EN ESTUDIO</b> .....	31
<b>3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	31
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	32
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	32
<b>3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	32
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	32
3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	33
3.5.3. MÉTODO DE MAPEO .....	33
<b>3.5.4. MÉTODO DELPHI</b> .....	34
<b>3.6. TÉCNICAS</b> .....	34

3.6.1. ENTREVISTA .....	34
3.6.2. ENCUESTA .....	34
3.6.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....	35
<b>3.7. HERRAMIENTAS .....</b>	<b>35</b>
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	35
<b>3.7.2. CUESTIONARIO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7.5. MATRIZ 5W+H .....</b>	<b>37</b>
<b>3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>37</b>
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Conceptualización de Organización .....	6
<b>Tabla 2.2.</b> Tipos de Organizaciones.....	7
<b>Tabla 2.3.</b> Conceptualización Talento Humano .....	8
<b>Tabla 2.4.</b> Ventajas de las MIPYMES.....	10
<b>Tabla 2.5.</b> Desventajas de las MIPYMES .....	11
<b>Tabla 2.6.</b> Fortaleza y debilidades de las MIPYMES.....	12
<b>Tabla 2.7.</b> Participación de las PYMES por sector.....	16
<b>Tabla 2.8.</b> Concepto Competencias Organizacionales .....	19
<b>Tabla 2.9.</b> Clasificación de las competencias.....	20
<b>Tabla 2.10.</b> Competencias de acuerdo a vallejo (2016).....	21
<b>Tabla 2.11.</b> Conceptualización de la ventaja competitiva .....	23
<b>Tabla 2.12.</b> Dimensiones y variables de diferenciación .....	26
<b>Tabla 2.13.</b> Indicadores de eficiencia empresarial .....	27
<b>Tabla 2.14.</b> Fuentes de ventajas competitivas.....	28
<b>Tabla 2.15.</b> Reglas para el posicionamiento empresarial .....	29
<b>Tabla 4.1.</b> Ficha técnica Corporación Fortaleza del Valle .....	41
<b>Tabla 4.2.</b> Productos Corporación Fortaleza del Valle .....	44
<b>Tabla 4.3.</b> Trabajadores centro de distribución.....	45
<b>Tabla 4.4.</b> Trabajadores centro de distribución.....	46

<b>Tabla 4.5.</b> Trabajadores centro de distribución.....	46
<b>Tabla 4.6.</b> Perfil candidatos a expertos.....	48
<b>Tabla 4.7.</b> Cálculo del coeficiente de conocimiento por experto mediante la formula .....	49
<b>Tabla 4.8.</b> Tabla patrón Coeficiente de Argumentación .....	50
<b>Tabla 4.9.</b> Valoraciones Coeficiente de Argumentación .....	50
<b>Tabla 4.10.</b> Calificaciones coeficiente de argumentación .....	51
<b>Tabla 4.11.</b> <b>Cálculo</b> coeficiente de competencia.....	51
<b>Tabla 4.12.</b> Caracterización equipo de expertos.....	52
<b>Tabla 4.13.</b> Competencias por autor .....	53
<b>Tabla 4.14.</b> Competencias por autor .....	54
<b>Tabla 4.15.</b> Calculo coeficiente V de Iken .....	55
<b>Tabla 4.16.</b> Competencias por autor .....	56
<b>Tabla 4.17.</b> Resumen matriz indicadores.....	57
<b>Tabla 4.18.</b> Resumen matriz indicadores.....	58
<b>Tabla 4.19.</b> Resumen matriz indicadores.....	59
<b>Tabla 4.20.</b> Calificaciones para interpretación, batería tipo semáforo .....	60
<b>Tabla 4.21.</b> Estadístico competencia Trabajo en Equipo .....	60
<b>Tabla 4.22.</b> Estadístico competencia Compromiso .....	62
<b>Tabla 4.23.</b> Estadístico competencia Orientación al cliente .....	64
<b>Tabla 4.24.</b> Estadístico pregunta 10, orientación al cliente .....	65
<b>Tabla 4.25.</b> Estadístico competencia Comunicación efectiva.....	66
<b>Tabla 4.26.</b> Estadístico pregunta 14, Comunicación efectiva .....	68
<b>Tabla 4.27.</b> Estadístico competencia Orientación a resultados .....	69
<b>Tabla 4.28.</b> Estadístico pregunta 15, competencia Orientación a resultados .....	70
<b>Tabla 4.29.</b> Estadístico pregunta 16, competencia Orientación a resultados .....	71
<b>Tabla 4.30.</b> Estadístico competencia Orientación a la calidad.....	72
<b>Tabla 4.31.</b> Estadístico pregunta 18, competencia Orientación a la calidad .....	74
<b>Tabla 4.32.</b> Estadístico competencia Empowerment.....	75
<b>Tabla 4.33.</b> Estadístico pregunta 23, competencia Empowerment .....	76
<b>Tabla 4.34.</b> Estadístico pregunta 24, competencia Empowerment .....	77
<b>Tabla 4.35.</b> Estadístico competencia Innovación .....	78
<b>Tabla 4.36.</b> Estadístico pregunta 26, competencia Innovación.....	80
<b>Tabla 4.37.</b> Estadístico pregunta 27, competencia Innovación.....	81
<b>Tabla 4.38.</b> Estadístico competencia Desarrollo de personas .....	82
<b>Tabla 4.39.</b> Estadístico pregunta 29, competencia Desarrollo de personas.....	83
<b>Tabla 4.40.</b> Estadístico pregunta 31, competencia Desarrollo de personas.....	84
<b>Tabla 4.41.</b> Estadístico competencia Pensamiento estratégico.....	85
<b>Tabla 4.42.</b> Estadístico pregunta 34, competencia pensamiento estratégico.....	87
<b>Tabla 4.43.</b> Estadístico competencia Integración.....	88
<b>Tabla 4.44.</b> Estadístico pregunta 37, competencia integración .....	90
<b>Tabla 4.45.</b> Estadístico competencia Planificación y organización .....	91
<b>Tabla 4.46.</b> Estadístico competencia Seguridad alimentaria .....	92
<b>Tabla 4.47.</b> Estadístico pregunta 41, competencia Orientación a la calidad .....	93
<b>Tabla 4.48.</b> Competencias con indicadores de nivel medio y bajo.....	95
<b>Tabla 4.49.</b> Acciones de mejora Competencia Orientación al Cliente .....	97

<b>Tabla 4.50.</b> Acciones de mejora Competencia Comunicación Efectiva .....	98
<b>Tabla 4.51.</b> Acciones de mejora Competencia Orientación a Resultados.....	99
<b>Tabla 4.52.</b> Acciones de mejora Competencia Orientación a la calidad .....	100
<b>Tabla 4.53.</b> Acciones de mejora Competencia Empowerment .....	101
<b>Tabla 4.54.</b> Acciones de mejora Competencia Innovación .....	102
<b>Tabla 4.55.</b> Acciones de mejora Competencia Desarrollo de Personas .....	103
<b>Tabla 4.56.</b> Acciones de mejora Competencia Pensamiento Estratégico .....	104
<b>Tabla 4.57.</b> Acciones de mejora Competencia Integración .....	105
<b>Tabla 4.58.</b> Acciones de mejora Competencia Pensamiento Estratégico .....	106

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle .....	45
<b>Gráfico 4.2.</b> Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle .....	46
<b>Gráfico 4.3.</b> Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle .....	47
<b>Gráfico 4.4.</b> Competencia Trabajo en Equipo .....	61
<b>Gráfico 4.5.</b> Competencia Trabajo en Equipo .....	61
<b>Gráfico 4.6.</b> Competencia Compromiso .....	62
<b>Gráfico 4.7.</b> Competencia Compromiso .....	63
<b>Gráfico 4.8.</b> Competencia Orientación al cliente .....	64
<b>Gráfico 4.9.</b> Competencia Orientación al cliente .....	64
<b>Gráfico 4.10.</b> Estadístico pregunta 10, orientación al cliente .....	66
<b>Gráfico 4.11.</b> Competencia Comunicación efectiva .....	67
<b>Gráfico 4.12.</b> Competencia Comunicación efectiva .....	67
<b>Gráfico 4.13.</b> Estadístico pregunta 14, Comunicación efectiva .....	68
<b>Gráfico 4.14.</b> Competencia Orientación a resultados.....	69
<b>Gráfico 4.15.</b> Competencia Orientación a resultados.....	70
<b>Gráfico 4.16.</b> Estadístico pregunta 15, competencia Orientación a resultados .....	71
<b>Gráfico 4.17.</b> Estadístico pregunta 16, competencia Orientación a resultados .....	72
<b>Gráfico 4.18.</b> Competencia Orientación a la calidad.....	73
<b>Gráfico 4.19.</b> Competencia Orientación a la calidad.....	73
<b>Gráfico 4.20.</b> Estadístico pregunta 18, competencia Orientación a la calidad.....	74
<b>Gráfico 4.21.</b> Competencia Empowerment.....	75
<b>Gráfico 4.22.</b> Competencia Empowerment.....	76
<b>Gráfico 4.23.</b> Estadístico pregunta 23, competencia Empowerment.....	77
<b>Gráfico 4.24.</b> Estadístico pregunta 24, competencia Empowerment.....	78
<b>Gráfico 4.25.</b> Competencia Innovación .....	79
<b>Gráfico 4.26.</b> Estadístico pregunta 26, competencia Empowerment.....	80
<b>Gráfico 4.27.</b> Estadístico pregunta 27, competencia Empowerment.....	81
<b>Gráfico 4.28.</b> Competencia Desarrollo de personas .....	82
<b>Gráfico 4.29.</b> Competencia Desarrollo de personas .....	82
<b>Gráfico 4.30.</b> Estadístico pregunta 29, competencia Desarrollo de personas.....	84
<b>Gráfico 4.31.</b> Estadístico pregunta 31, competencia Desarrollo de personas.....	85
<b>Gráfico 4.32.</b> Competencia Pensamiento estratégico .....	86

<b>Gráfico 4.33.</b> Competencia Pensamiento estratégico .....	86
<b>Gráfico 4.34.</b> Estadístico pregunta 34, competencia Pensamiento estratégico.....	87
<b>Gráfico 4.35.</b> Competencia Integración .....	88
<b>Gráfico 4.36.</b> Competencia Integración .....	89
<b>Gráfico 4.37.</b> Estadístico pregunta 37, competencia integración.....	90
<b>Gráfico 4.38.</b> Competencia Planificación y organización.....	91
<b>Gráfico 4.39.</b> Competencia Planificación y organización.....	91
<b>Gráfico 4.40.</b> Competencia Trabajo en Equipo .....	92
<b>Gráfico 4.41.</b> Competencia seguridad alimentaria .....	93
<b>Gráfico 4.42.</b> Estadístico pregunta 41, competencia Pensamiento estratégico.....	94

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor estudio competencias organizacionales Fortaleza del valle .....	5
<b>Figura 2.2.</b> Proceso para establecer las competencias .....	21
<b>Figura 2.3.</b> Gestión de competencias distintivas de la empresa.....	24
<b>Figura 2.4.</b> Potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades .....	26
<b>Figura 2.5.</b> Estrategias de la ventaja competitiva.....	30
<b>Figura 3.1.</b> Mapa del Cantón Bolívar .....	31
<b>Figura 4.1.</b> Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle .....	44
<b>Figura 4.2.</b> Diagrama de Ishikawa Competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle .....	96

## **RESUMEN**

El desarrollo del presente estudio tuvo por objetivo determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva, requiriéndose la implementación metodológica en tres fases, iniciadas con la caracterización del estado actual de la Corporación Fortaleza del Valle, mediante el desarrollo de una matriz de información resultante del modelo de entrevista establecido, donde se recabaron datos de planificación estratégica, jerarquía organizacional, cartera de productos, y talento humano; luego se procedió al desarrollo de la segunda etapa, en la cual, se seleccionaron las competencias organizacionales, formando un equipo de jueces, aplicando el método de expertos, mismo que permitió establecer los indicadores para elaborar el instrumento de evaluación (encuesta), aplicado al personal de la empresa para luego de su tabulación realizar el respectivo diagnóstico y proponer un plan de acción. Producto del procedimiento descrito, se definieron un total de 13 competencias organizacionales medidas a través del método de semaforización, concluyéndose en la existencia de 7 competencias con un nivel alto de desempeño, y las 6 restante con valoraciones media, entre las cuales se encuentran la orientación al cliente (89%), empowerment (89%), innovación (86%), pensamiento estratégico (85%), integración (84%), y seguridad alimentaria (87%), mismas que, recaen en un nivel de alarma. Por otra parte, en lo que respecta a los 43 indicadores establecidos, presentan un nivel de desarrollo alto 28, medio 12, y 2 bajo que corresponden al alto grado de deficiencias presente respecto al conocimiento sobre la planificación estratégica y las dificultades para lograr una adecuada integración.

## **PALABRAS CLAVE**

Talento humano, evaluación, competencias, desarrollo

## **ABSTRACT**

The development of this study aimed to determine the organizational competencies for the contribution of competitive advantage, requiring the methodological implementation in three phases, started with the characterization of the current state of the Fortaleza del Valle Corporation, through the development of an information matrix resulting from the interview model established by Murillo and Vélez (2018), where data on strategic planning, organizational hierarchy, product portfolio, and human talent are collected; Then, the second stage was developed, in which the organizational competencies were selected, forming a team of judges, applying the expert method, which allowed establishing the indicators to develop the evaluation instrument (survey), applied to the Company personnel to make the respective diagnosis after tabulation and propose an action plan. As a result of the procedure described, a total of 13 organizational competencies measured through the traffic light method were defined, concluding in the existence of 7 competencies with a high level of performance, and the remaining 6 with medium evaluations, among which are the orientation customer (89%), empowerment (89%), innovation (86%), strategic thinking (85%), integration (84%), and food safety (87%), all of which fall into an alarm level. On the other hand, with regard to the 43 established indicators, they present a high level of development 28, medium 12, and 2 low that correspond to the high degree of deficiencies in knowledge about strategic planning and the difficulties in achieving an adequate integration.

## **KEYWORDS**

Human talent, evaluation, skills, development

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones reconocen al ser humano como creador de valor y protagonista en la elevación de la productividad, la eficacia, la innovación y el desarrollo; aspectos determinantes para alcanzar el éxito de la organización (Cadalso, et al., 2016), de ahí la necesidad de abarcar el campo empresarial desde la concepción del talento humano como factor predominante para lograr las metas establecidas.

Actualmente la inminente necesidad de evaluar y diagnosticar, arraigada a determinar los componentes de la fuerza laboral, es ineludible, si se pretende alcanzar la sostenibilidad, siendo aquí donde tomar en consideración las teorías, modelos y procesos de evaluación de las competencias organizacionales, resulta imprescindible; sin embargo, es inverosímil que a pesar de la eficiencia de su aplicabilidad a nivel mundial las organizaciones, no le han otorgado el espacio que le corresponde, ni reconocen su valía sea por el poco interés que le otorga la gerencia o por desconocimiento de su aplicabilidad.

En lo que respecta al aspecto conceptual de las competencias organizacionales y su direccionalidad, son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Aludiendo en el ámbito laboral a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad, que, además, están compuestas por las técnicas, habilidades, conocimientos y características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral (Quintero, 2010 como se citó en Quintero, 2010).

En Ecuador, sucede una tendencia a la falta de información valedera o la creación de conocimiento relacionada con las competencias organizacionales, más aún cuando el sector empresarial está constituido principalmente por pequeñas empresas que no tienen la capacidad de implementar nuevos mecanismos de

administración o simplemente, su forma de gerenciar está basada en un pensamiento empírico, pensamiento relacionado al planteado por Ojeda y Hernández (2012), donde señala que, quienes lo han logrado integrar recientemente son organismos como la Secretaria de Educación Pública (SEP), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), encontrándose poca investigación al respecto, como si ya no hubiera algo nuevo que decir o más competencias que descubrir. El enfoque en dichos estudios es evaluarlas y buscar desarrollarlas.

Partiendo de los pensamientos antes descritos en la provincia de Manabí la organización y el sector agro productivo de acuerdo al criterio de las autoras, requiere intervención y una mirada a la mejora de los procesos administrativos. Es indispensable definir cuáles son las competencias que intervienen en el funcionamiento, tomándose para ello como caso de estudio, la Corporación Fortaleza del Valle ubicada en el cantón Bolívar.

La base sobre la cual, se fundamenta la investigación, se da por el limitado control en la identificación, determinación y aplicabilidad de las competencias organizacionales, donde el escaso acompañamiento por parte de la gerencia hacia su equipo de trabajo, puede marcar un factor de diferenciación, en el direccionamiento de las metas y objetivos organizacionales.

Añadido a ello, se sustenta la poca relevancia que se le da al talento humano como gestor he impulsor de la sostenibilidad organizacional, puesto que, administrar las Competencias Organizacionales, marca la diferencia entre mejorar o no los resultados y competitividad del mismo. Es necesario considerar que su limitado tratamiento es el reflejo de una organización con poco estudio y optimización de la cultura empresarial.

Mediante el estudio de las competencias organizacionales en la corporación Fortaleza del Valle, pretendía distinguirlas, identificar los niveles de aplicabilidad y a la vez determinar las necesidades arraigadas a las mejoras que se requieran realizar, para optimizar su eficacia.

Ante esta problemática se formuló la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir a la ventaja competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle del cantón Bolívar?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Las competencias organizacionales, se conciben como un conjunto de operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Bunk, 1994). No siendo una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (Quintero, 2010), mediante la cual, la organización puede mejorar su funcionamiento, si son controladas.

En cuanto al presente estudio, se lo sustenta desde diferentes aspectos, encontrándose entre estos: el social, metodológico, económico y teórico.

Desde el punto de vista interno ligado a aspectos sociales, existen factores positivos a los cuales se puede impactar mediante la mejora de la aplicación de las Competencias Organizacionales, entre estos la interacción del personal, mejorando las relaciones intralaborales y extrapolándolas hacia los clientes, generando un ambiente de trabajo adecuado que a la vez contribuiría a la mejora de la ventaja competitiva.

Mediante la determinación y evaluación de las competencias organizacionales, la corporación Fortaleza del Valle, contaría con datos cuantitativos al alcance, que pueden ser empleados de forma oportuna para mejorar el estado actual de las competencias, el desempeño del personal, y su eficiencia competitiva, como factor de diferenciación.

Añadido a ello, desde un criterio teórico y económico, para Buendía (2013), “el papel de la competencia consiste en disciplinar a los agentes para superar el desempeño de sus competidores”, que, de acuerdo a Capa et al., (2018), se

logra generando una ventaja competitiva, desarrollando determinadas características y poseyendo recursos y competencias que distingan a la empresa y sean valoradas como únicas por los clientes.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar las competencias organizacionales para la contribución de la ventaja competitiva en la Corporación Fortaleza del Valle

#### **1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

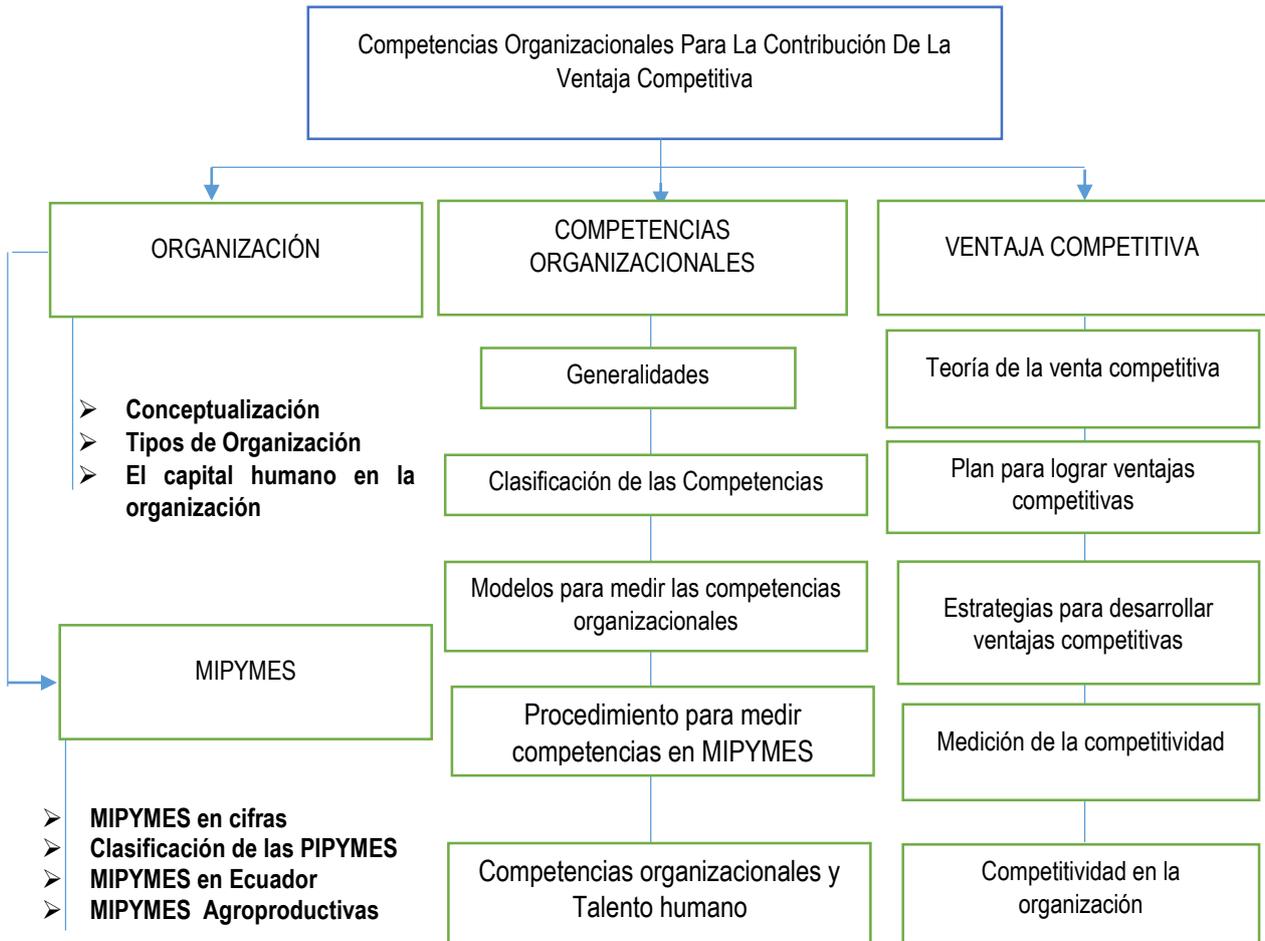
- Caracterizar a la Corporación Fortaleza del Valle para el conocimiento del estado actual de la misma.
- Seleccionar las competencias organizacionales en la corporación Fortaleza del Valle.
- Proponer un plan acción para la contribución a la ventaja competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La determinación de las competencias organizacionales contribuirá a la ventaja competitiva en la Corporación Fortaleza del Valle, del cantón Bolívar de Manabí.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Parte del proceso investigativo comprende el análisis y síntesis bibliográfico de las variables estudiadas, contemplándose el desarrollo del marco teórico basado en el hilo conductor de la figura 2.1.



**Figura 2.1.** Hilo conductor estudio competencias organizacionales Fortaleza del valle  
**Elaborado:** Autoras

## 2.1. ORGANIZACIÓN

La organización siendo “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” (Velásquez, 2013, p.132), “de manera general se entiende al lugar o sitio en el cual, bajo determinadas regulaciones, se realizan funciones específicas convenidas de antemano y que contribuyen al cumplimiento de la misión de la misma, mediante la producción de un bien o la prestación de un servicio” (Abril, 2018, p.20).

Toda organización tiene una estructura y lucha por llegar a metas que si las personas actuaran solas serían inalcanzables (Hellriegel et al., 2009, p.6). Desde el marco conceptual la organización tiene por propósito simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos (Munch, 2010, p.61). Basándose en la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesitarías en un organismo social para su mayor eficiencia (Reyes, 2017, p.28).

Para Chiavenato (2007), una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común (p.6).

La tabla 2.1, se referencia la organización como concepto desde el punto de vista de varios autores:

**Tabla 2.1. Conceptualización de Organización**

Autor	Año
Richard (2005)	Son sin lugar a dudas uno de los inventos sociales más exitosos de todos los tiempos.
Chiavenato (2007)	Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.
Garduño y Zuñiga (2008)	Se manifiesta como esa plataforma estructurada (de valores, objetivos, procedimientos y acciones) que

	origina toda una lógica de sentido al interior de la empresa, proveyéndola de un “ground” o plataforma de sentido que buscará adaptar los desafíos a la acción de esta cultura interna.
Hellriegel et al., (2009)	Es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.
Majad (2016)	Están inmersas en una red de interacciones entre personas (propietario, administrador, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad), cada una con su propio universo, su propia visión del mundo

**Fuente:** Richard (2005), Chiavenato (2007), Garduño y Zuñiga (2008), Hellriegel, et al., (2009), Majad (2016).

### 2.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES

En la tabla 2.2., se detallan la descripción de varios tipos de organizaciones, de acuerdo al criterio de Minsal y Pérez (2007), Cruz y Calderón (2015), Cruz, et al., (2018), Paolini y Odriozola (2019):

**Tabla 2.2.** Tipos de Organizaciones

Autor	Descripción
Minsal y Pérez (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la estructura: organización funcional, organización matricial</li> <li>• Organización Formal</li> <li>• Organización Lineal</li> <li>• Organización de tipo línea-staff</li> </ul>
Cruz y Calderón (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su forma jurídica: número de socios, capital, y tipo de responsabilidad</li> <li>• Según su actividad: Empresas del sector primario, empresas del sector secundario y empresas del sector terciario.</li> <li>• Según la procedencia de su capital: privadas, públicas y mixtas.</li> <li>• Según su tamaño: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.</li> </ul>
Cruz et al., (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Lineal o Militar</li> <li>• Organización Lineal- funcional</li> <li>• Organización staff:</li> <li>• Organización Matricial:</li> <li>• Organización divisional:</li> <li>• Organización por comités:</li> <li>• Organización por equipos de trabajos</li> <li>• Organización virtual</li> <li>• Organización por redes</li> </ul>
Paolini y Odriozola (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas.</li> <li>• Organismos públicos.</li> <li>• Organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>• Cooperativas.</li> </ul>

**Fuente:** Tirado (2015), Cruz y Calderón (2015), Cruz et al., (2018), Paolini y Odriozola (2019)

## El capital humano en la organización

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva” (Chiavenato, 2007, p.31).

Además, las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria (Chiavenato, 2009, p.6). El logro de los objetivos estratégicos, solo puede alcanzarse si se pretende reclutar, capacitar, evaluar empleados altamente capaces y se les da incentivos para alcanzar su mayor potencial (Longenecker et al., 2012, p.581).

En palabras de Mejía et al., (2013) “el capital o talento humano es un modelo de desarrollo económico y social que beneficia no sólo a la empresa o sector económico, sino que este beneficio se refleja en las condiciones de los trabajadores y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país; y, por otro lado, se hace una diferenciación entre humanización y desarrollo humano, para tener una perspectiva acertada en el abordaje del tema”.

Bajo a apreciación de los criterios de otros autores, se referencia la tabla 2.3, detallado a continuación:

**Tabla 2.3.** Conceptualización Talento Humano

Autor	Concepto
Chiavenato (2011).	El recurso más valioso de una organización y de esa premisa se extrae varias conclusiones con respecto a la forma de tratar a los trabajadores y de motivarlos para que mejoren su rendimiento, la función de la dirección, la inversión en actividades de formación y desarrollo o la elección de sistema de perfeccionamiento del personal.
Pizarro et al., (2011)	El recurso humano tiene alto valor y alta especificidad los que en mayor medida pueden contribuir a generar una ventaja competitiva sostenible, y por tanto, los que más deba cuidar la empresa a través de una política de recursos humanos orientada fundamentalmente a fomentar su compromiso con la organización.

Longenecker et al., (2012)	Administración de los empleados de manera que permita ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos.
Ortiz et al. (2012)	En la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano, por ende, ellos son el factor estratégico de la compañía.
Villalpando (2016).	Se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización
Vallejo (2016).	Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de estas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente.

**Fuente:** Chiavenato (2011), Pizarro et al., (2011), Longenecker, Petty, Palich, Hoy (2012), Ortiz et al., (2012), Cenzo (2001), citado por Flores (2016), Vallejo (2016).

## 2.3. MIPYMES

Para Santander (2017), el término MIPYMES proviene del concepto de micro, pequeña y mediana empresa. Mismas que, de acuerdo a Paolini y Odriozola (2019), son consideradas la célula creadora de riqueza de un país. Rendón (2013) considera poseen características distintivas y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones que, para Valdés y Sánchez (2012), como célula básica del sistema de generación de bienes y servicios, es la institución clave de la vida económica permitiendo la manifestación de la creatividad y la libertad jurídica de las personas.

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), son organizaciones empíricas financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño, regional, y no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares (Fischer y Espejo, 2011) y forman parte importante del sector productivo en todos los

países, necesitando preparación para abrir mercados, habilidad empresarial y recursos productivos. Constituyen la innovación, resistencia y determinación de los propietarios de las MIPYMES (Valdés y Sánchez, 2012; Benavides, 2013).

En Latinoamérica existe una mayor cantidad de microempresas, pequeñas y medianas, esenciales para el desarrollo económico de un país, que deben centrarse y desarrollar diversos factores competitivos con el objetivo de alcanzar un crecimiento sostenido (Molina y Sánchez, 2016), debido a que “el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES es uno de los principales objetivos de las naciones. En estas condiciones, muchos estudios sobre las pequeñas empresas se han realizado en los países de la región y se ha generado una considerable atención a los aspectos que las caracterizan, con un especial interés en la innovación como un factor clave para la mejora de su competitividad”. (Astudillo y Briozzo, 2016)

### **Fortalezas y debilidades de las PYMES**

A continuación, en las tablas 2.4 y 2.5, se muestran las ventajas y desventajas que presentan normalmente de acuerdo al criterio de Carrera (2012):

**Tabla 2.4.** Ventajas de las MIPYMES

Ventajas de las MIPYMES
<b><i>Ventajas de las pequeñas empresas:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la población económicamente activa).</li> <li>✓ Asimilación y adaptación de tecnología.</li> <li>✓ Producción local y de consumo básico.</li> <li>✓ Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</li> <li>✓ Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</li> <li>✓ Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, lo que permite resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación del personal).</li> <li>✓ La planeación y la organización no requieren de mucho capital.</li> <li>✓ Mantienen una unidad de mando lo que permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</li> </ul>

- 
- ✓ Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
- 

**Ventajas de las medianas empresas:**

- ✓ Cuentan con buena organización, lo que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
  - ✓ Tienen una gran movilidad, lo que les permite ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
  - ✓ Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
  - ✓ Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
  - ✓ Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
  - ✓ Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
  - ✓ Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños de la empresa.
  - ✓ Contribuyen a una mejor distribución de los ingresos en favor de los segmentos bajos de la población.
  - ✓ Pueden ser eficientes abastecedoras para las grandes industrias.
- 

Fuente: Carrera (2012)

**Tabla 2.5. Desventajas de las MIPYMES**

**DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES**

**Desventajas de las pequeñas empresas:**

- ✓ Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
  - ✓ Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
  - ✓ Son más vulnerables a la fiscalización y el control gubernamental, siempre se encuentran temerosas de las visitas de los inspectores.
  - ✓ La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
  - ✓ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
  - ✓ Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o tácitamente desaparece.
  - ✓ Su administración no es especializada, es empírica y, por lo general, la llevan a cabo los propios dueños.
  - ✓ Por la experiencia administrativa del dueño este dedica un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- 

**Desventajas para las medianas empresas:**

- ✓ Mantienen altos costos de operación.
  - ✓ No reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
-

- 
- ✓ Sus ganancias no son elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
  - ✓ No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
  - ✓ La calidad de la producción no siempre es la mejor; muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
  - ✓ No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
  - ✓ Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
  - ✓ Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos.
- 

Fuente: Carrera (2012)

Así mismo Paolini y Odriozola (2019), referencia un grupo de fortalezas y debilidades de las MIPYMES mismas que se referencian en la tabla 2.6.

**Tabla 2.6.** Fortaleza y debilidades de las MIPYMES

---

Ventajas de las MIPYMES
<p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.</li> <li>✓ Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.</li> <li>✓ Sus empleados son, por lo general, muy leales. Se garantiza así la mejor distribución del poder.</li> <li>✓ Reflejan el compromiso y la personalidad del gerente. Con lo cual es más fácil generar una visión compartida.</li> <li>✓ Despliegan mejoras con rapidez, con lo cual obtienen beneficios de manera casi inmediata.</li> <li>✓ Están muy cerca de sus clientes.</li> <li>✓ Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una buena comunicación interna.</li> <li>✓ En general, sus miembros poseen múltiples habilidades.</li> <li>✓ Los empleados en general, presentan una mayor motivación hacia la tarea, ya que la división del trabajo no es tan desarrollada.</li> <li>✓ La capacitación de los empleados está focalizada en las necesidades para alcanzar determinadas metas.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.</li> <li>✓ Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.</li> <li>✓ Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.</li> <li>✓ Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.</li> <li>✓ La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.</li> <li>✓ Son poco proclives al desarrollo de planes estratégicos.</li> </ul>

---

Fuente: Carrera (2012)

### 2.3.1. MIPYMES EN CIFRAS

En el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2011).

De acuerdo a datos económicos generados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las PYMES y microempresas representan 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan la mayor parte de los nuevos trabajos. En los países en vías de desarrollo, más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son PYMES y microempresas que generan una porción significativa del PIB (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2010 citado por Quiñonez, 2012). Por tanto, las MIPYMES se hacen más evidentes dentro de la generación de crecimiento económico en los países, debido tanto a su impacto directo sobre la generación de empleo como a su participación dentro del PIB de los mismos. Para los países de rentas bajas un 31% de generación de empleo y un 15% de su PIB (Castaño et al., 2013).

Por otra parte, el Banco Mundial citado por Delgado et al., (2020), señala que, en 2012 había un total de 47 520 compañías cotizadas en el mundo, de las que 4102 eran estadounidenses y 6082 pertenecían a países de la zona euro, por citar dos de las áreas económicas más importantes del mundo. Cabe anotar que apenas suponían algo más del 0,01% y del 0,03% del total de empresas privadas, respectivamente. Frente a ellas, teniendo en cuenta solo 132 países, la estadística anterior abarca 214 países, el mismo organismo contabiliza más de 125 millones entre micros, pequeñas y medianas empresas.

En América Latina su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos, y en algunos países llega a extenderse a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). El 70% del PIB mundial proviene de grandes empresas, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos (OCDE) aproximadamente el 60% de la producción es generada por las PYMES (Molina y Sánchez, 2016).

### **2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES**

No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse un extenso espectro de variables (Garza, 2002; Tunal, 2003; Zevallos, 2003 citados por Saavedra y Hernández, 2008):

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.

Así mismo, Saavedra (2008), y Santander (2017) para clasificarlas ha utilizado diferentes criterios, ya que la catalogación resulta compleja por la diversidad de empresas y porque cada mercado establece reglas según sus condiciones para operar. Por tanto, como criterio de clasificación se han utilizado algunas de las siguientes variables de manera individual o combinada:

- ✓ Número de trabajadores.
- ✓ Tipo de producto.
- ✓ Tamaño de mercado.
- ✓ Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- ✓ Volumen de producción o de ventas.
- ✓ Valor de producción o de ventas.
- ✓ Trabajo personal de socios o directores.
- ✓ Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.

- ✓ Ubicación o localización.
- ✓ Nivel de tecnología de producción.
- ✓ Orientación de mercados.
- ✓ Valor del capital invertido.
- ✓ Consumo de energía.

### **2.3.3. MIPYMES EN ECUADOR**

La estructura empresarial del Ecuador está compuesta en su mayoría por la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), por lo que la creación de ventajas competitivas, a diferencia de las grandes firmas, se encuentra limitada por la poca capacidad económica y tecnológica que aquellas tienen para desarrollarse. En este contexto las (MIPYMES), dependen en mayor medida de la estrecha relación con su entorno inmediato, es decir, de su articulación con otras empresas e instituciones locales con las cuales pueden crear sinergias productivas y competitivas (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO] y Ministerio de Industrias y Productividad [MIPRO], 2013).

En la República del Ecuador las PYMES representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales (Quiñonez, 2012). Se estima que las MIPYMES representan entre el 90% y el 95% del tejido empresarial del país, con un impacto del 40% promedio en el Producto Interno Bruto (PIB) y de un 60% en la generación de empleo directo (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2010).

Las PYMES tienen una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde al resto de provincias del Ecuador (BCE, 2013 citado por Velecela, 2013). “La gran mayoría de empresas en el Ecuador pertenece a la categoría de MIPYMES, lo que ratifica su relevancia en la economía del país. Según Superintendencia de Compañías, Valores y

Seguros, basada en información entregada del ejercicio económico 2016 de las compañías activas, nos muestra el ranking empresarial según el tamaño de la empresa”, (Ron y Sacoto, 2017). Ver tabla 2.7.

**Tabla 2.7.** Participación de las PYMES por sector

DETALLE	2017	%	2020	%
Microempresas	38.008	57,8%	44.538	58.7%
Pequeñas	18.529	28,2%	20.914	27.6%
Mediañas	6.473	9,8%	7.310	9,6%
Grandes	2.711	4,1%	3.111	4,1%
Total	<b>65.721</b>	<b>100%</b>	<b>75.873</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021)

En cuanto al financiamiento para las MIPYMES en Ecuador no depende solamente del empleo de las herramientas tradicionales, productos o servicios financieros. En la actualidad, el 69% del financiamiento está en manos de los bancos privados, lo que coloca a estas instituciones financieras privadas como la principal fuente de financiamiento de estas empresas, independientemente de si se le otorga o no el crédito (Álava et al., 2017).

De acuerdo a Veleceta (2013), para sobrevivir en el mercado necesitan tener facilidades para acceder al crédito económico, lo cual se hace muy difícil en las condiciones actuales del país, máximo si se parte de que la fuente más común de su financiamiento proviene de los créditos bancarios o mediante fondos propios.

Para Quiñonez (2012) los estudios realizados respecto a la problemática que actualmente vive el Ecuador, específicamente en la provincia de Esmeraldas, evidencian de modo general para las PYMES, presentan debilidades y amenazas tales como:

- ✓ Rigidez productiva, que se traduce en escasa capacidad para innovar, introducir cambios organizativos, lo cual limita el desarrollo de los recursos humanos y la profesionalización de la gerencia;
- ✓ Predominio de criterios gerenciales tradicionales en lo relativo al manejo de recursos humanos, y
- ✓ Escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna tales como el concepto de calidad total, el desarrollo de procesos que le permitan

a las PYME incrementar entre otros aspectos la eficiencia de su empresa y reducir costos de fabricación.

#### **2.3.4. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS**

En los últimos años, las MIPYMES del sector agropecuario en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC) han concentrado parte de sus esfuerzos en el aumento de la competitividad de las cadenas agroproductivas (Herrera y Núñez, 2014), puesto que, las capacidades técnicas, empresariales y de innovación de la mayoría de las MIPYMES, se ajustan a sectores productivos estandarizados, con un uso poco intensivo de los conocimientos y en donde se compite (Stezano, 2013).

Por otra parte, en lo que respecta a factores negativos, las MIPYMES de América Latina tienen dificultades para incorporarse a las corrientes comerciales y productivas de la economía globalizada y la mayoría participa sólo en sistemas productivos locales, nacionales o regionales. Esto se debe tanto a la naturaleza de los bienes que producen y a los tipos de mercados que abastecen, como a factores tales como la capacidad de gestión y producción, la calidad, la escala y los precios (Stezano, 2013).

En lo que respecta a Ecuador, de acuerdo a Aguirre et al., (2016), “las MIPYMES agroproductivas, específicamente en la provincia de Manabí son fuentes principales de empleos, estas inician como microempresas, a tal medida que aumentan su capital económico y se convierten en pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a su manejo estratégico elevan sus activos llegando a transformarse en generadoras de ingresos para todos los sectores, jugando un papel crucial en el desarrollo de la economía moderna de la provincia” (p. 241).

## 2.4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones poseen componentes esenciales, cuya función es lograr la consecución de los objetivos y desarrollar sus actividades eficientemente, sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización, por cuanto se espera que las empresas sometidas a procesos de transformaciones aumenten su nivel competitivo al incorporar nuevas tecnologías y desarrollar competencias organizacionales y ventajas competitivas (Cruz y Calderón, 2015; Zapata et al., 2015; Jáuregui, 2015).

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos. En Frito- Lay, por ejemplo, los buenos representantes de servicio al cliente deben mostrar gran competencia para la autoadministración y la comunicación. En Kraft Foods, Inc., una persona de éxito en tecnología de información también debe contar con competencias básicas para la planeación y gestión y para el trabajo en equipo (Hellriegel et al., 2009, p.4).

“Otros autores se refieren a estas como competencias centrales son las capacidades que distinguen a una empresa desde el punto de vista competitivo y reflejan su personalidad” (Longenecker et al., 2012, p.85).

En Ecuador se hace difícil que las empresas enfrenten desafíos en la competitividad. La brecha productiva afecta claramente la capacidad de la provincia de Manabí de alcanzar su potencial de crecimiento. Considerar las vocaciones regionales, ofreciendo un mejor acceso a las capacidades, la innovación y la tecnología ayudando a mejorar la calidad y valor agregado de sus productos (Zambrano, 2014).

Con la finalidad de ampliar el marco conceptual de las competencias organizacionales en la tabla 2.8, se referencias varios autores.

**Tabla 2.8.** Concepto Competencias Organizacionales

Autor	Concepto
Lozano (2007)	Las competencias, como ya se sabe, son un conjunto de características propias de cada persona, lo cual define su forma de pensar y actuar; son conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso, incluyendo los motivos que cada individuo tenga.
Hellriegel et al.,(2009)	Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.
Longenecker et al., (2012)	Capacidades que brindan a una empresa una ventaja competitiva y que reflejan su personalidad.
Vallejo (2016)	Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.
Martínez et al., (2016).	En el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada
De los Reyes y Molina (2016)	Dentro de la gestión del talento humano, un pilar fundamental lo constituye, sin dudas, la formación y desarrollo constante de las competencias.

**Fuente:** Lozano (2007), Hellriegel et al., (2009), Longenecker et al., (2012), Vallejo (2016), Martínez et al., (2016), De los Reyes y Molina (2016)

### **Competencias organizacionales y talento humano**

“El talento, como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación” (Lozano, 2011, p.127).

En cuanto a la medición, desde la perspectiva de Correa (2017) para implementar un sistema de Gestión por Competencias para la administración del talento humano, se debe empezar por definir la Visión y Misión de la empresa. Los pasos se muestran a continuación:

- Definir la Misión y Visión.
- Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por Competencias.

Por otra parte Sandoval et al., (2012) citado por (Pernalet & Sandoval, 2015), identifican cuatro argumentos fundamentales para plantear un modelo de competencias para la gestión del talento humano en la organización.

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.
- Determinar la desviación o "brecha" entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

### 2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En su quehacer cotidiano, las personas utilizan muchas clases de competencias, entre otras las necesarias para ser efectivas en sus actividades recreativas, sus relaciones personales, su trabajo y la escuela Hellriegel et al., (2009, P.5). La tabla 2.9 y 2.10, referencia la clasificación de competencias de acuerdo a varios autores.

**Tabla 2.9.** Clasificación de las competencias

Autor	Descripción
Hellriegel, et al., (2009):	competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y Competencia para la autoadministración.
Siles (2013)	Competencias de gestión personal. Competencias de gestión de equipo de trabajo. Competencias de influencia. Competencias cognitivas. Competencias de logro.
Vallejo (2016)	Conocimiento Habilidad Juicio Actitud.
Guzmán et al.,(2013)	Competencias Organizacionales Competencias orientadas a sí mismo Competencias orientadas a las relaciones Competencias orientadas a gestiones administrativas e intelectuales
Santamaría y Hernández (2018)	Competencia de servicio al cliente Integridad Adaptabilidad al cambio Compromiso

**Fuente:** Hellriegel et al., (2009), Siles (2013), Vallejo (2016), Guzmán, et al., (2013), Santamaría y Hernández (2018)

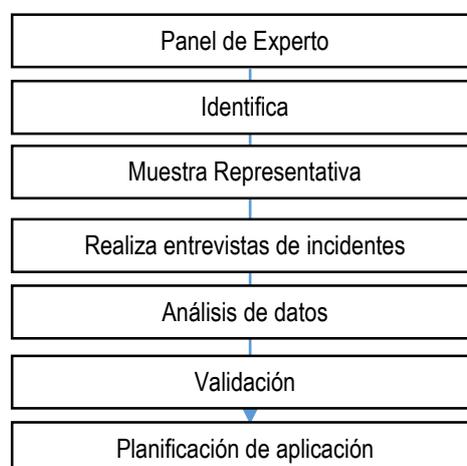
**Tabla 2.10.** Competencias de acuerdo a vallejo (2016)

Aspectos		Características	
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know how</li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Aprender continuamente</li> <li>• Ampliar el conocimiento</li> <li>• Transmitir conocimiento</li> <li>• Compartir conocimiento</li> </ul>
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el conocimiento</li> <li>• Visión global y sistémica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la situación</li> <li>• Obtener datos e información</li> <li>• Tener espíritu crítico</li> <li>• Juzgar los hechos</li> <li>• Ponderar con equilibrio</li> <li>• Definir prioridades</li> </ul>
	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud emprendedora</li> <li>• Innovación</li> <li>• Agente de cambio</li> <li>• Asumir riesgos</li> <li>• Enfoque en resultados</li> <li>• Autorrealización</li> </ul>

Fuente: Vallejo (2016)

#### 2.4.2. MODELOS PARA MEDIR COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización en la figura 2.2, se presenta un proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas (Cruz y Vega, 2001).



**Figura 2.2.** Proceso para establecer las competencias  
Fuente: Cruz y Vega (2001)

De acuerdo a Murillo y Vélez (2019), quienes citan a Alles (2015), para levantar un proceso de evaluación es importante establecer los grados de importancia de cada una de las competencias esenciales dentro de la organización, con sus distintos niveles para la correcta aplicación de los modelos de identificación de competencias:

- ✓ **Alto (A):** La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización, generando un buen ambiente de trabajo y creando compromiso de las personas hacia la organización.
- ✓ **Bueno (B):** En este punto la competencia no ha llegado a su máxima expresión, pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa.
- ✓ **Mínimo necesario(C):** La competencia está presente, pero desde una perspectiva de cumplimiento, con el mínimo para ser aceptable.
- ✓ **Insatisfactorio (D):** Este nivel indica que la competencia no está presente o al menos no de manera activa, pudiera haber potencial para mejorar.

## 2.5. VENTAJA COMPETITIVA

“Actualmente el discurso de competitividad ha sido adoptado en todo el mundo, porque la apertura económica ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también de una mayor competencia” (Buendía, 2013, p.56). “Lo que buscan las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva” (Aguilera, 2010, p.92).

“Para que las organizaciones generen recursos y habilidades que Los activos estratégicos no intercambiables, inimitables, e insustituibles deben establecerse políticas estratégicas consistentes” (Dierickx y Cool, 1989, citado por Medina, 2014, p.13). “Bajo el actual esquema de globalización, la competitividad constituye un elemento fundamental para las entidades productivas” (Medina, 2014, p.13).

Sin embargo, cuando se habla de competitividad, “la condición básica y necesaria para que ocurra una situación de ventaja competitiva es que las empresas competidoras sean distintas (heterogéneas) en términos de recursos” (Peteraf, 1992, referenciado por Suárez y Ibarra, 2009), “ello ocurre cuando algunas empresas poseen recursos únicos (duraderos, especializados, y no comercializables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir)” (Suárez y Ibarra, 2009). La tabla 2.11, muestra la conceptualización de la ventaja competitiva.

**Tabla 2.11.** Conceptualización de la ventaja competitiva

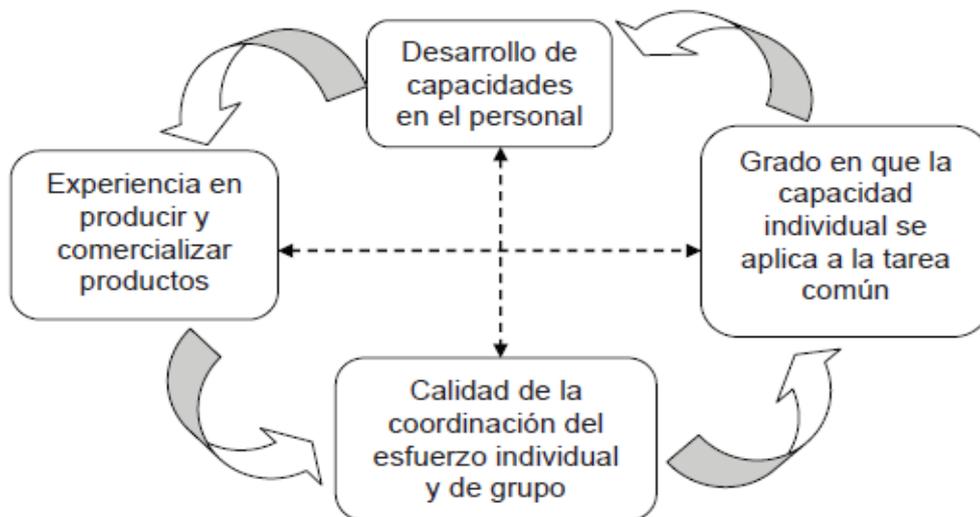
Pacheco (2005)	Se enmarca en la serie de movimientos que la empresa debe emprender para alcanzar velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo antes que los competidores (p.134).
Buendía (2013)	Son las oportunidades brindadas por un país al sector privado para desarrollar, crear y mantener esta ventaja (p.69).

Fuente: Pacheco (2005), Buendía (2013)

### 2.5.1. DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La existencia de múltiples investigaciones relativas a la importancia de la ventaja competitiva en todos los ámbitos empresariales, se observa una limitada aportación relativa a su generación en el ámbito de los servicios (Medina, 2014, p.14).

Para Pacheco (2005), el desarrollo de la ventaja competitiva implica que la empresa genere una cartera de competencias distintivas (figura 2.3), o sea, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien, de manera que la estrategia de la empresa para la entrega de valor debe basarse en aquellas aptitudes.



**Figura 2.3.** Gestión de competencias distintivas de la empresa  
 Fuente: Andrews (1971), referenciado por Pacheco (2005)

De acuerdo a Barney (1991) citado por Medina (2014), “para que los recursos y capacidades se conviertan en fuentes de ventaja competitiva sostenible, estas deberán ser”:

- a) valiosas,
- b) raras o escasas,
- c) imperfectamente imitables y
- d) imperfectamente sustituibles (p.13).

Desde la perspectiva de Riquelme (2018), para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter (1982) referenciado por Costa (2018), se pueden establecer dos puntos bases para establecer la diferenciación empresarial:

1. Liderazgo en costos, basándose la estrategia en mantener costos bajos frente a la competencia, sin descuidar ningún aspecto.
2. Diferenciación, al diferenciar un producto o servicio se está protegiendo de la competencia ya que se crea lealtad en los clientes y al mismo tiempo se disminuye la sensibilidad al precio.
3. Enfoque, el enfoque se centra en ofrecer un excelente servicio a un mercado en particular.

Por otra parte, la gestión del conocimiento dentro de la organización, como mecanismos para el desarrollo de la capacidad competitiva es esencial, en referencia a ello, Suárez y Ibarra (2009), declaran “la gestión del conocimiento como fuente de desarrollo de nuevas capacidades y de ventaja competitiva, no puede dejarse de considerar la necesidad de lograr un equilibrio, desde una perspectiva dinámica entre las actividades de explotación y las actividades de exploración del conocimiento”. Más aun cuando, “las limitantes de las entidades productivas se encuentra la capacidad para una adecuada gestión de sus recursos y capacidades” (Andersén, 2011, referenciada por Medina, 2014, p.12).

### **Principios de la ventaja competitiva**

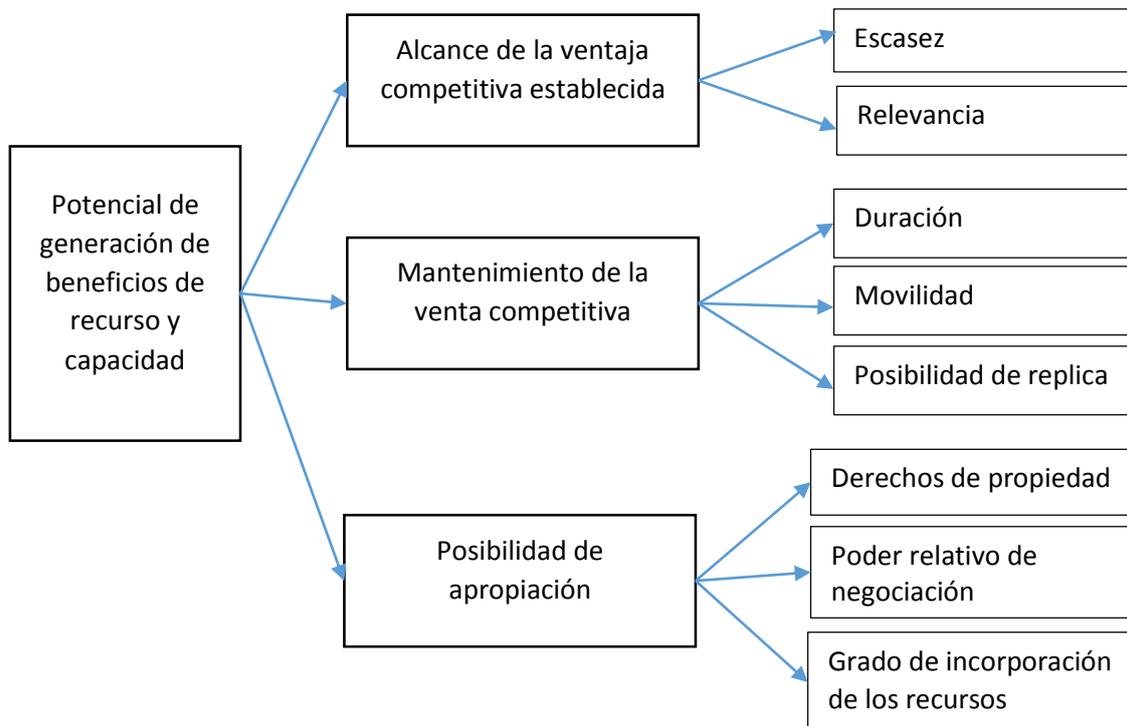
Respecto a los principios de las ventajas competitivas Pacheco (2005), en referencia a Porter (1991) menciona que, “en el ámbito de la competencia mundial, la ventaja competitiva de la empresa se sustenta aplicando los siguientes principios:

- La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio.
- La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor.
- La ventaja competitiva se mantiene solamente mediante mejoras continuas.
- Para aumentar la ventaja se requiere que sus fuentes se perfeccionen.
- Para sostener la ventaja se requiere un planteamiento de la estrategia a escala mundial.

### **2.5.2. MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD**

Sin embargo, también debe valorarse el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios a la empresa. Dichos beneficios dependen de tres factores claves, primero el alcance de la ventaja competitiva establecida; segundo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades, cuyas

relaciones más importantes se muestran en la figura 2.4 (Suárez y Ibarra, 2009, p.76):



**Figura 2.4.** Potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades  
Fuente: Suárez y Ibarra, 2009, p.76

## Dimensión y variables de la diferenciación competitiva

Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva considerando los aspectos que exige el mercado con relación al producto, servicio o distribución, aunque tal vez estos sean fáciles de imitar y, por tanto, pasajeros, por lo que la solución consiste en identificar en forma continua nuevas ventajas posibles y ponerlas en práctica sin parar, a fin de estar superando a la competencia (Pacheco, 2005, p.6). Tabla 2.12.

**Tabla 2.12.** Dimensiones y variables de diferenciación

Producto	Servicios	Personal	Imagen
Características	Entrega	Competencia	Símbolo
Desempeño	Instalación	Cortesía	Medios de comunicación
Cumplimiento de especificaciones	Capacitación de clientes	Credibilidad	Atmósfera
Durabilidad	Servicio de consultoría	Confiabilidad	Acontecimientos
Confiabilidad	Reparación	Capacidad de respuesta	
Reparabilidad	Misceláneos	Comunicación	
Estilo			
Diseño			

Fuente: Kotler (1996), referenciado en Pacheco (2005)

Autor como Izquierdo y Schuster (2008), señalan que “además de todos los factores internos, hay variables externas que tienen efectos igualmente importantes en la competitividad de la misma”. El autor identifica un grupo de indicadores para medir la competitividad de una empresa basada en dos parámetros: indicador de capacidad e indicador de eficiencia (ver tabla 2.13).

**Tabla 2.13.** Indicadores de eficiencia empresarial

<b>Indicadores de eficiencia</b>	
Indicadores económicos	Rentabilidad Grado de endeudamiento Grado de liquidez
indicadores de productividad	Producto físico/personal ocupado en la producción (horas trabajadas) Producto en valor/personal ocupado en la producción Índices técnicos de conversión de materias primas Consumo de energía/producto físico Productividad total de factores
comparaciones de precios/costos:	Comparación de precios y/o costos por producto con competencia nacional y extranjera Relación tipo de cambio/salario Relación precios/tarifas
Otros	Grado de utilización de la capacidad productiva
<b>Indicadores de capacidad</b>	
Indicadores de la estrategia de recursos humanos en capacitación y en tecnología	Gastos en entrenamiento de recursos humanos/ventas Número de empleados en programas de entrenamiento/empleados totales Inversión intangible/ventas Composición de los recursos humanos Gastos en innovación y desarrollo/ventas Personal ocupado en actividades de innovación y desarrollo (por nivel de instrucción) total. Número de patentes solicitadas y atendidas Número de marcas registradas
Estrategia de calidad y medio ambiente	Adhesión a normas técnicas internacionales de calidad y control ambiental. Gasto en equipos-sistemas de control de calidad/ventas Gasto en equipos-sistemas de control ambiental/ventas Gasto en innovación y desarrollo para el control ambiental/gastos en innovación y desarrollo totales
Estrategia de inversión y capacidad productiva	Inversión/ventas Antigüedad de los equipos Escala de planta en relación con el promedio y grado de utilización

**Fuente:** Izquierdo y Schuster (2008)

### 2.5.3. COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para Suárez y Ibarra (2009), “no basta con poseer un recurso o capacidad, sino que es necesario gestionarlos adecuadamente, pues en caso contrario sufren erosión” (p.85), partiendo de este criterio se puede fundamentar, desde un razonamiento general, la importancia de establecer modelos que permitan medir la competitividad de las organizaciones.

Además, Andersén (2011), “encontró que se deben cumplir cinco criterios para que los recursos generen un desempeño superior. Estos criterios se ajustan a los recursos existentes, la capacidad de gestión, la capacidad de marketing, la apropiación de la renta por parte de la empresa y las desventajas no competitivas”.

“Por otra parte, el papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes económicos para superar el desempeño de sus competidores, ya sea teniendo costos más bajos, o bien ofreciendo un producto de mayor calidad que pueda venderse a un precio sobre el par” (Buen día, 2013, p.67).

Añadido a lo anterior y en concordancia con Pacheco (2005), en su artículo, ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa, establece un grupo de fuentes generadoras de ventajas competitivas a nivel organizacional, factores, sintetizados de autores como: Vickerman (1989), Steinle (1992), Storper (1995) y Cooke (1997), y que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 2.14.** Fuentes de ventajas competitivas

<b>Factores tradicionales</b>	<b>Factores de mercado</b>	<b>Factores de aprendizaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones del mercado de trabajo</li> <li>• Costos de transporte</li> <li>• Tamaño de la compañía</li> <li>• Investigación e intensidad</li> <li>• Capacidad innovadora</li> <li>• Orientación a la exportación</li> <li>• Dotaciones en su localización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad y atención a las necesidades del cliente</li> <li>• Reputación establecida</li> <li>• Calidad de productos</li> <li>• Experiencia especializada en productos</li> <li>• Velocidad de servicio</li> <li>• Talento creativo</li> <li>• Precio</li> <li>• Diseño de productos</li> <li>• Habilidades de marketing y Promoción</li> </ul>	<p>Interdependencias no comerciales que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes formales e informales de colaboración e información</li> <li>• Inteligencia de mercado de trabajo compartido</li> <li>• Convenios colaborativos</li> <li>• Reglas para el desarrollo de comunicaciones e interpretación del conocimiento</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Vickerman (1989), Steinle (1992), Storper (1995) y Cooke (1997) por Pacheco (2005)

## 2.5.4. PLAN DE ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA

La planeación estratégica “se desarrolla en tres niveles: en primer lugar, a nivel de negocios (ventajas competitivas), segundo, a nivel funcional (cadena de valor), tercero, a nivel corporativo (¿Dónde debemos competir?), y, por ultimo a nivel de internacionalización (Cómo crear valor en los mercados mundiales)” (...), comprendiendo, “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas” (Dess y Lumpkin, referenciado por Torres y Vega, 2007; Torres y Vega, 2007, p.14).

Además, Michael Porter (1980) referenciado por Costa (2018), señala que “las organizaciones tienen tres caminos para lograr posicionarse de mejor manera con respecto a su competencia” (p.14). Datos a revisar en la tabla 2.15.

**Tabla 2.15.** Reglas para el posicionamiento empresarial

Primer camino	Se enfoca en una estrategia genérica de costos, la cual se aplica mayoritariamente en empresas nacionales, que busca eficiencia en los procesos y generar economías de escala que permitan tener un producto a menor precio.
Segundo camino	Constituye una estrategia de enfoque aplicada a un segmento de mercado, en la cual se consideran los requerimientos específicos de este nicho de clientes
Tercer camino	Se fundamenta en una estrategia de diferenciación, que se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor agregado tomando en cuenta: diseño, funcionalidad y servicio.

Fuente: Costa (2018)

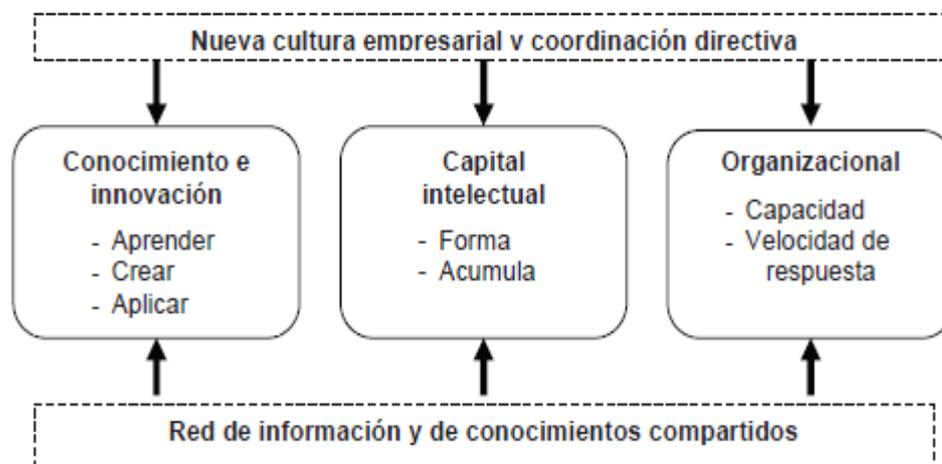
Por otra parte, Villareal (2003), quien es referenciado por Pacheco (2005), establece tres conceptos con que se vincula la ventaja competitiva de la empresa dentro de la competición mundial:

**Ventaja competitiva básica.** - en el entorno de la hipercompetencia este tipo de ventaja permite ingresar al mercado, pero no garantiza la permanencia dentro de él.

**Ventaja competitiva revelada.** - esta ventaja se obtiene al igualar lo que la competencia hace, o consolidando o mejorando la participación de la empresa o del país en el mercado.

**Ventaja competitiva sustentable.** - se consigue cerrando la brecha de la competitividad con el participante que va delante en la carrera de la competencia, y a su vez ampliándola con el que viene detrás.

Añadido a ello, Pacheco (2005), plantea la competitividad empresarial desde la planificación estratégica direccionada hacia la sustentabilidad, donde el capital intelectual forma y crea conocimiento y a la vez genera la innovación productiva para aplicarlo en el negocio que, en conjunto con la capacidad y rapidez de respuesta, les permite responder a los nuevos desafíos de la competición mundial. El diagrama del proceso elaborado por el autor a base de los criterios de Wiener (1981); Villarreal y Villarreal (2003), se lo referencia en la figura 2.5.



**Figura 2.5.** Estrategias de la ventaja competitiva sustentable  
Fuente: Wiener (1981); Villarreal R. y Villarreal, T. (2003)

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

La investigación se ejecutó en la Corporación Fortaleza del Valle, ubicada en el Kilómetro 1 ½ vía Calceta-Canuto.

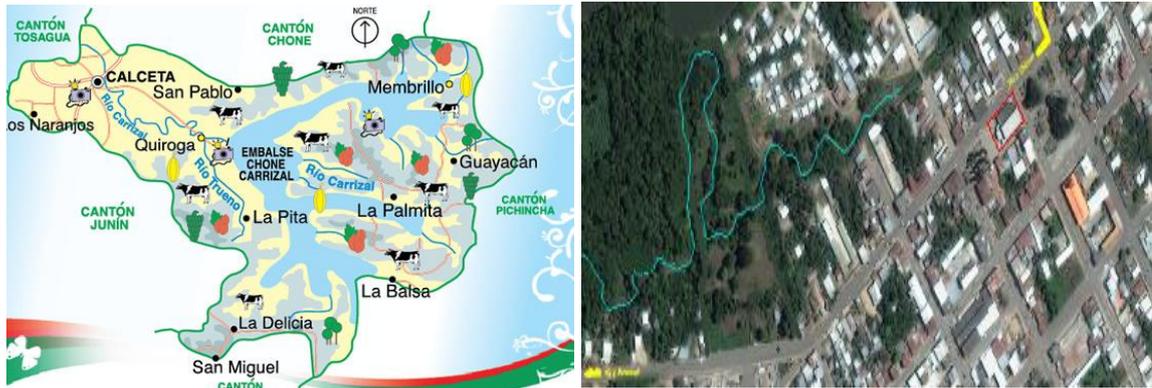


Figura 3.1. Mapa del Cantón Bolívar

Fuente: Gobierno Provincial de Manabí (2017); Google Map (2018)

## 3.2. DURACIÓN

La investigación contempló un periodo de tiempo para su ejecución de nueve meses, donde se desarrollaron tres fases, que buscaron sustentar los tres objetivos específicos a cumplir, para generar resultados viables.

## 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- ✓ Competencias organizacionales.
- ✓ Ventaja competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle.

## 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación, se planteó un estudio de carácter no experimental, no se pretende ejercer cambios directo por parte de los investigadores en el campo de estudio, siendo el único fin diagnosticar las competencias organizacionales, y tomando de base dichos datos proponer mejoras, en el entorno. Para el desarrollo se consideraron dos tipos de investigación, detallados a continuación:

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web (Arias, 2012; Aponte et al, 2014), y demás información necesaria para dar sustento teórico a las variables de estudio, efectuar discusiones de los resultados y dar sustento a la metodología aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo en la Corporación Fortaleza del Valle permitió extraer datos e información, lo cual generó una comprensión de lo que es y han sido las competencias organizacionales en el terreno informacional y de cómo puede evolucionar en el futuro si se introducen cambios o mejora a partir del establecimiento de perfiles competitivos, cubriendo las falencias de la organización (Baena, 2014; Jarvelin y Vakkari citado por Martínez & Solís, 2013). Además, mediante su aplicación se pretendió tener una observación directa de la empresa, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación como la encuesta.

## **3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación a aplicar son:

### **3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes y posibilita descubrir entre los elementos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017).

Su aplicación fue crucial en la etapa de planificación para establecer los criterios bases de las variables de estudio y determinar las herramientas de investigación a aplicar, mientras que en la ejecución, presentación y diagnóstico de los resultados su aporte se valida en cuanto a que el análisis fue una descomposición de cada una de las variables o competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle, mientras en la síntesis, su función fue resumir de forma concreta y lógica los datos obtenidos, facilitando la interpretación al lector.

### **3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO**

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un objeto, hecho, fenómeno, individuo o grupo, organizaciones o entornos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, donde el propósito principal es especificar características, prioridades, rasgos, es decir “pintar un cuadro” de una situación o fenómeno que se analice, como también descubrir tendencias (Fideas, 2012; Martínez, 2018; Hernández et al., 2010, p.80). En cuanto al estudio, su relevancia se dio debido a la necesidad investigativa de establecer el procedimiento para cumplir con los objetivos del estudio, en este caso identificar, evaluar y diagnosticar las competencias organizacionales, para posterior a ello desarrollar una propuesta de mejora, siguiendo de esta forma una línea investigativa que permitiera generar resultado válidos y confiables.

### **3.5.3. MÉTODO DE MAPEO**

Siendo parte del estudio la investigación bibliográfica, el método de mapeo demuestra su aplicabilidad, puesto que, para dar sustento a las variables, se estructuró el marco teórico, el cual, en relación a lo expresado por Hernández et al., (2010), “este método implica elaborar un mapa conceptual y, con base en éste, profundizar en la revisión de la literatura y su desarrollo” (p.66). En el estudio, el termino mapa conceptual se desarrolló bajo el concepto de hilo conductor, el cual estableció la línea teórica de investigación a ejecutar para la Corporación fortaleza del Valle.

### **3.5.4. MÉTODO DELPHI**

El método Delphi cumple la función de obtener en forma rigurosa el conocimiento, conclusiones y pronósticos de los expertos sobre un tema (Calduch, 2014), en el estudio, su finalidad fue de intervenir en el proceso de estructuración y validación de las herramientas a emplear en la recopilación de información, para determinar los aspectos de relevancias vinculados a las competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle.

## **3.6. TÉCNICAS**

En lo que respecta a las técnicas de investigación, se utilizaron: la entrevista y encuesta, y las técnicas estadísticas, detalladas a continuación:

### **3.6.1. ENTREVISTA**

La entrevista es uno de los instrumentos cuyo propósito es recabar datos (Díaz et al., 2013) dentro del que hacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones que, se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Troncoso y Amaya, 2016; Díaz et al., 2013). Mediante la herramienta de la guía de entrevista, se aplicó en la etapa de caracterización he indagación preliminar, donde se establecieron reuniones con el directorio de la Corporación para obtener información, es relevante señalar que, la guía de entrevista aplicada en el estudio fue estructurada por Murillo y Vélez (2019).

### **3.6.2. ENCUESTA**

Es una práctica normal entre investigadores referirse a la encuesta como una técnica de recopilación de información La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010; Cid *et al.*, 2011).

Se aplicaron instrumentos como el cuestionario a los empleados de la Corporación Fortaleza del Valle, con la finalidad de evaluar las competencias organizacionales y partiendo de ello establecer los lineamientos para su mejora, como aporte de las investigadoras.

### **3.6.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

“La Estadística es la ciencia encargada de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos numéricos” (Bayarre y Hosford, 2005). Los métodos basados en procedimientos estadísticos siguen teniendo una importancia y precisión notable, sin embargo, parece deseable completar y mejorar las limitaciones de los modelos de previsión asociados a la ciencia econométrica aunándolos con el uso de técnicas de predicción subjetivas (Félix, 2008).

La viabilidad de implementar técnicas estadísticas, se dio en cuanto a la importancia de emplear herramientas de procesamiento de datos como el Software Microsoft Excel, o aquellos para validar instrumentos de diagnóstico como Delphi, además de las gráficas estadísticas como pastel, barras, telarañas para representar la información de forma comprensible; recursos empleados en el desarrollo, ejecución y diagnóstico de las competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

Se consideraron como herramientas de investigación, prácticas para estudiar las competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle, las siguientes:

### **3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; por lo tanto, la definen como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Díaz et al., 2013). Se aplicó la guía de entrevistas desarrollada por Vélez y Murillo (2019), que permitió

seguir la línea más adecuada para obtener información de la directiva de la Corporación Fortaleza del Valle en una reunión donde intervinieron los investigadores.

### **3.7.2. CUESTIONARIO**

El cuestionario, es un conjunto de ítems diferentes que pueden ser planteados de forma interrogativa, enunciativa, afirmativa o negativa con varias alternativas, con un formato determinado, un orden de preguntas y un contenido concreto sobre el tema que queremos investigar (Tapia, 2010). Esta herramienta, luego del proceso de validación, tubo la finalidad de indagar en el campo de estudios al personal mediante un grupo de preguntas o indicadores concretos que permitieran evaluar las competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle, sus niveles de aplicación y que ventajas competitivas le representarían hacia el camino de la sostenibilidad organizacional.

### **3.7.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN**

“La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciar” (De la Barrera, 2014), conocer el estado organizacional de la Corporación Fortaleza del Valle es fundamental, para la aplicación de la metodología de investigación, razón por la cual fue fundamental, aplicar la ficha de caracterización de Vélez y Murillo (2019).

### **3.7.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

En concordancia con Fukui, et al., (2003), referenciado en Novillo et al., (2017), el diagrama de Ishikawa es una herramienta efectiva, dentro de ella se analizan las causas acordes a un problema y los efectos que con ella trae. Siendo este su objetivo, luego del diagnóstico de los resultados, se procedió a determinar las falencias asociadas a las competencias organizacionales, que estaban incidiendo en la competitividad de la Corporación Fortaleza del Valle.

### 3.7.5. MATRIZ 5W+H

Para Trias et al., (2009), “la matriz 5W+H, es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW)”. Para efecto del desarrollo del plan de acción, se desarrollaron, con la finalidad de plantear medidas que pueden ser implementadas por la Corporación Fortaleza del Valle, para contribuir a la minimización de los factores negativos asociados a las competencias de las Corporación Fortaleza del Valle.

### 3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### **Población:**

“La población es el conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas” (Díaz et al., 2013), conformado por la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común (Tamayo y Tamayo citado por Tipantaxi, 2017). Por tanto, la población a evaluar en la Corporación Fortaleza del Valle, está compuesta por el universo de trabajadores, que la componen, constituyéndose en este equipo, personal, directivo, administrativo y operativo, compuesto por un total de 23 personas. En lo que respecta al estudio no fue requerido el cálculo de una muestra para aplicar el instrumento de evaluación al ser un número reducidos de elementos a estudiar.

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación contempla tres etapas, detallas a continuación:

**FASE N° I:** • Caracterización de la Corporación Fortaleza del Valle para el conocimiento del estado actual de la misma.

- Aplicación de la entrevista a directivos de la Corporación Fortaleza del Valle (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.

El desarrollo de la fase uno, contempló, la caracterización de la corporación fortaleza del Valle para obtener información de soporte que contribuyera a la ejecución de las siguientes etapas de la investigación. Se requirió aplicar la guía de entrevista desarrollada por Murillo y Vélez (2019), al personal de nivel directivo, luego se procedió a desarrollar la matriz de caracterización propuesta por Bravo (2018), en esta etapa adicional a ello, como actividad complementaria, se efectuó un análisis de la información contenida en la ficha de caracterización.

**FASE N° II:** Selección de las competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle.

- Determinación de expertos para definir las competencias organizacionales.
- Revisión bibliográfica de las competencias organizacionales en la literatura, mediante la estructuración de una matriz de autores.
- Elección de las competencias e indicadores mediante el método de expertos
- Elaboración y aplicación de la encuesta.
- Procesamiento y análisis de la evaluación de las competencias seleccionadas.

Luego de identificar aspectos generales de tipo administrativo, estructurales, y operativo de la organización, se dio continuidad al trabajo investigativo, comprendido en la etapa dos, siendo necesario para su ejecución, la determinación del grupo de experto, que luego de haber sido evaluados sus perfiles de competencia, para con la investigación y haber calificados he integrado al panel aquellos que cumplían los requerimientos mínimos; luego, se efectuó una revisión de la literatura, basada y direccionada a definir las competencias organizacionales, mismas que, mediante el establecimiento de la matriz de autores, el panel de experto, seleccionó, mediante el análisis de la correlación de sus criterios, validados por el método Delphi. Una vez definidas

las competencias organizacionales y sus indicadores, se procedió a la elaboración y aplicación de la herramienta (encuesta), al personal de la Corporación Fortaleza del Valle, para consecuentemente realizar un análisis y diagnóstico de los hallazgos.

**FASE N° III:** Propuesta de un plan de acción para la contribución a la ventaja competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle.

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

Luego de efectuar el correspondiente diagnóstico, se procedió a proponer un plan de acción basado en los resultados obtenidos en la Corporación Fortaleza del Valle, con la finalidad de reducir las falencias, que pudiesen tener y a la vez mejorar las ventajas competitivas, implementando como primera actividad el diagrama de Ishikawa, para identificar las causas y los efectos de las problemáticas arraigadas a las competencias organizacionales, y luego establecer el plan de acción mediante la matriz 5w+1h.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El apartado descrito a continuación, presenta los resultados derivados de la ejecución de las fases establecidas en el desarrollo metodológico, considerándose métodos, técnicas y herramientas, que permitieron de manera eficiente dar cumplimiento a la planificación del estudio en la Corporación Fortaleza del Valle.

**4.1. FASE I.** Caracterización de la Corporación Fortaleza del Valle para el conocimiento del estado actual de la misma.

El desarrollo de la fase uno, comprendió la ejecución de tres actividades, necesarias para sentar las bases y establecer los primeros acercamientos con el campo de estudio, para conocer la estructura y estado actual, mediante un análisis técnico, desarrollado mediante el instrumento de caracterización, guía de entrevista, diseñado por Murillo y Vélez (2019), replicada además en estudios similares como el de Ganchozo y Muñoz (2021).

**4.1.1. Actividad 1.** Aplicación de la entrevista a directivos de la Corporación Fortaleza del Valle

Para dar cumplimiento a la actividad uno, en primera instancia, se estableció la herramienta a aplicar, considerándose para este fin la guía de entrevista diseñada por Murillo y Vélez (2019); misma que, mediante una reunión con el representante de la organización, cumplió el propósito de recopilar información de interés para la caracterización de la Corporación Fortaleza del Valle; añadido a ello, la importancia de su implementación, se generó, debido a que, en relación a los criterios establecidos por autores como Troncoso y Amaya (2017), concuerdan que este tipo de instrumento de recolección permite al entrevistador usarlo con mayor naturalidad. El instrumento puede ser observado en el **anexo 1** y sus resultados en el **anexo 2**, mientras en la fase en desarrollo, actividad dos y tres.

**4.1.2. Actividad 2.** Llenado de la información en la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la empresa (Murillo y Vélez, 2019).

Aplicada la guía de entrevista a directivos de la Corporación Fortaleza del Valle, se procedió al respectivo procesamiento de la información generada, mediante el desarrollo de la ficha de caracterización, la cual está compuesta por diversos apartados, donde se identifican datos generales, características organizacionales, planificación estratégica, cartera de productos, jerarquía, y aspectos relacionados a los trabajadores como género, rango de edad, zonas de residencia, antigüedad, nivel de instrucción, y entre otros factores de análisis que se detallan en el **anexo 2** y analizan en la actividad tres, sin embargo, como preámbulo antes de su desarrollo, a continuación se muestra un resumen de los datos recabados mediante la incorporación de la ficha técnica (resumen) de la Corporación en la tabla 4.1.

**Tabla 4.1.** Ficha técnica Corporación Fortaleza del Valle

 <b>FICHA TÉCNICA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE</b>	
Nombre organización	Corporación Fortaleza del Valle
Sector económica	Industria Agroalimentaria
Eslogan	Cacao Arriba
Dirección	Km 1 y medio vía Calceta, Canuto, Calceta
Fecha y Lugar de Origen	2006; Calceta.
Actividad	Producción
Director	Director Ejecutivo
Años de servicio de la Corporación	25 Años
Asociaciones vinculadas	Cuatro
Número de socios	600
Puestos de trabajo en la corporación	15
Posee misión	SI
Posee visión	SI
Posee valores	SI
Posee objetivos	SI
Cartera de producto	SI
Especificación de producto	Materia prima
Jerarquía organizacional	Asamblea general, directorio, y comisiones
Cantidad de trabajadores	23
Cantidad de hombre en la organización	19
Cantidad de mujeres en la organización	4
Rango de edades de los trabajadores de 18 a 28	10%

Rango de edades de los trabajadores de 29 a 39	70%
Rango de edades de los trabajadores más de 40	20%
Años en la organización de 0 a 5	05
Años en la organización de 6 a 10	08
Años en la organización de más de 10	10
Nivel académico primario	02
Nivel académico secundario	13
Nivel académico superior	08
Zona residencia de los trabajadores rural	19
Zona residencia de los trabajadores urbana	04
<b>Información del gerente</b>	
Género del gerente	Masculino
Nivel académico del gerente	Superior
Zona de residencia del gerente	Urbano
Años de experiencia del gerente en el cargo	10 años

Fuente: Guía entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle a directivos

Elaborado: Autoras

#### 4.1.3. Actividad 3. Interpretación de la información obtenida de la matriz de caracterización.

El punto de partida de la investigación, consistió en efectuar la caracterización, de la Corporación Fortaleza del Valle, mediante la metodología establecida por Murillo y Vélez (2019), aplicada a directores de nivel alto y medio, con el propósito de recabar información específica, contenida en la guía de entrevista; misma que “se debe realizar en un ambiente de diálogo, aceptación y empatía” (Troncoso y Amaya, 2017). En concordancia con lo mencionado por el autor, el representante de la organización, se mostró muy interesado en contribuir con la investigación, la cual tiene por finalidad mejorar las condiciones de lo evaluado y dada la eficiencia de su aplicación, se pueden resumir los siguientes datos:

La Corporación Fortaleza del Valle en palabras del entrevistado, se encuentra en el mercado manabita desde hace ya 15 años, conformada por 4 Asociaciones Agrícolas y más de 600 socios, su principal actividad, es el procesamiento de cacao orgánico fino de aroma, cuenta con certificaciones BIOSUISS, USDA, ECOCERT, FAIRTRADE, y FLO-CERT desde el año 2005; señalando que sus logros y secretos de permanencia, es la calidad del producto, confianza y credibilidad de sus asociados además de la toma de decisiones y la autogestión del personal administrativo y la eficiente dirigencia.

## **Análisis estratégico**

La Corporación Fortaleza del Valle presenta dentro de su plan estratégico, una misión clara de “Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias”, mientras, su visión es:

“Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional”.

Su objetivo principal es promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y comercio justo, promoviendo así el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias.

En cuanto a sus valores, plantean la solidaridad, participación, responsabilidad social, respeto al medio ambiente, credibilidad y unión, como principios básicos, en el desempeño organizacional del equipo de trabajo y sus diferentes Stakeholders, para lograr el cumplimiento de sus metas, entre las cuales se encuentran: mejorar la productividad considerando la calidad, el incremento de socios con más áreas, elaborar productos semielaborados y terminados.

## **Jerarquía organizacional**

La estructura organizacional está compuesta por: la Asamblea General, comisiones, y el directorio, el cual lo integran: gerencia, control interno (supervisores, productores orgánicos), trabajadores permanentes y trabajadores eventuales (ver figura 4.1).



Figura 4.1. Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle  
Fuente: Corporación Fortaleza del Valle

### Cartera de productos

Tabla 4.2. Productos Corporación Fortaleza del Valle



Fuente: Web Cooperación Fortaleza del Valle

La Corporación Fortaleza del Valle, tiene como principal producto la materia prima, seguido de su procesamiento, para la transformación industrial del cacao, la producción de cacao en grano nacional fino y de aroma con certificación orgánica y comercio justo, pasta de cacao, y chocolates, a base de leche, piña y uvilla.

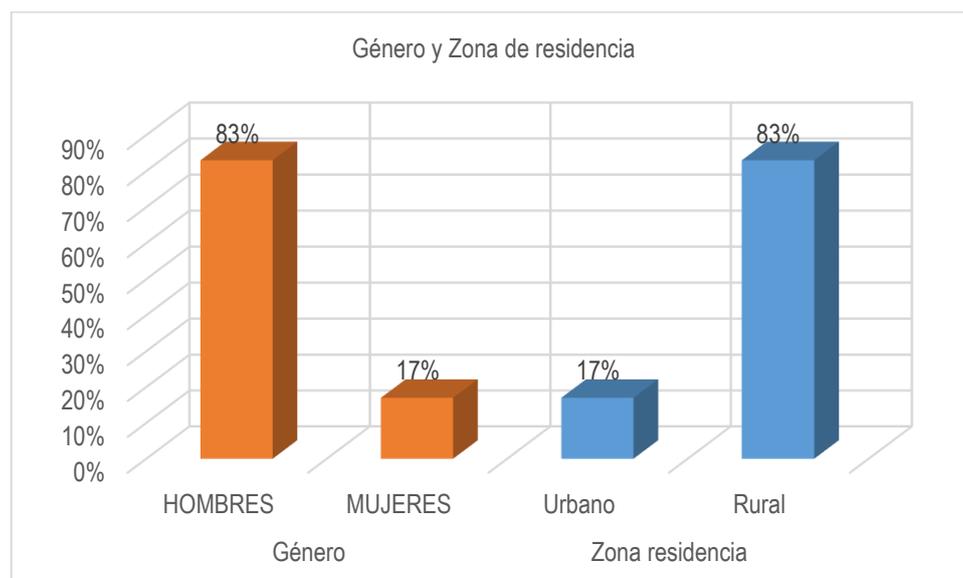
## Talento Humano

**Tabla 4.3.** Trabajadores centro de distribución

Trabajadores centro de distribución					
Sexo	N	%	Zona residencia	N	%
HOMBRES	19	83%	Urbano	4	17%
MUJERES	4	17%	Rural	19	83%
TOTAL	23	100%	Total	23	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.1.** Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle

Fuente: Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

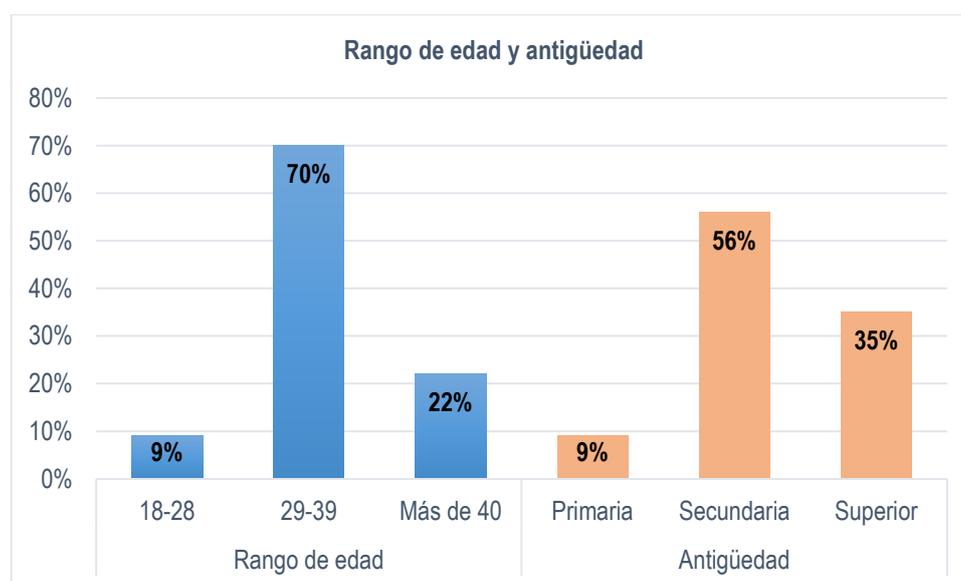
De acuerdo al gráfico 4.1, la Corporación Fortaleza del Valle cuenta con un equipo de trabajo integrado por 23 personas, de los cuales, 19 son hombres y 4 mujeres, representados por un 83 y 17% respectivamente; talento humano que, analizando su lugar de residencia, estadísticamente se identifica un alto porcentaje de personal perteneciente a la zona rural, representado por un 83% (19 personas), mientras un reducido grupo son del área urbana (17% = 4).

**Tabla 4.4.** Trabajadores centro de distribución

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
18-28	2	9%	Primaria	2	9%
29-39	16	70%	Secundaria	13	56%
MAS DE 40	5	22%	Superior	8	35%
Total	23	100%	Total	23	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

**Gráfico 4.2.** Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle

Fuente: Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle

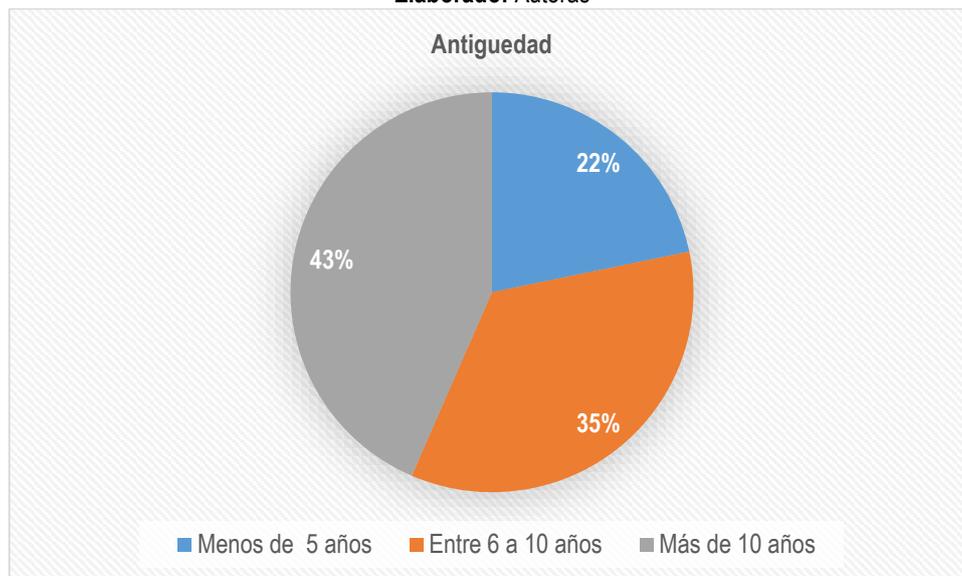
Elaborado: Autoras

En lo que respecta al rango de edad y antigüedad del talento humano, se identificaron las siguientes estadísticas, el mayor nivel porcentual de empleados de acuerdo a la edad están entre 29 y 39 años con un 70%, equivalente a 16, seguido de un 22%, que representan al grupo etario con más de 40 años y un 9% (2), son jóvenes entre 18 y 28 años; por otra parte en el mismo gráfico 4.2, se señala el nivel de instrucción, donde un 9% (2) tiene estudios de primaria, 56% (13) secundaria y 35% (8) instrucción superior.

**Tabla 4.5.** Trabajadores centro de distribución

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	5	22%
Entre 6 a 10 años	8	35%
Más de 10 años	10	43%
Total	23	100%

**Fuente:** Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.3.** Estructura organizacional de Corporación Fortaleza del Valle  
**Fuente:** Guía de entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

Por último, en concordancia con el gráfico 4.3, se observa antigüedad en la permanencia del personal, del total de 23 trabajadores, diez (43%) tienen más de diez años, 8 equivalente a un 35%, poseen entre 6 y 9 años de antigüedad, mientras, 5 colaboradores (22%), se encuentran laborando de 1 a 5 años en la corporación.

**FASE N° II:** Selección de las competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle.

El desarrollo de la fase dos contempla la búsqueda y establecimiento de las competencias organizacionales de Fortaleza del Valle, mediante la selección del equipo de expertos, estructuración de matriz de autores para identificar las competencias, elección de competencias e indicadores mediante el análisis de la concordancia de jueces, elaboración y aplicación de la encuesta, y, por último, el procesamiento y análisis de los resultados, la descripción del desarrollo de las actividades se identifica a continuación:

**Actividad 4.** Determinación de expertos para definir las competencias organizacionales.

En lo que respecta a la determinación del equipo de expertos, fue esencial, en la fase dos para la determinación de las competencias organizacionales de la corporación Fortaleza del Valle, comprendiendo el desarrollo de los siguientes pasos para identificar y seleccionar aquellos que cumplían el perfil requerido para actuar como jueces.

#### a) Identificación y evaluación candidatos a expertos

El punto de partida, para la aplicación del método de experto, requiere su identificación y evaluación, ejercicio para el cual se implementó una ficha diagnóstico, identificada en el **anexo 3**, instrumento que consta de dos apartados de análisis, el coeficiente de conocimiento y el coeficiente de argumentación, los criterios que los integran, fueron los establecidos por Bravo (2018) y Negrín et al (2013), citado por Murillo y Vélez (2019). A manera de resumen en la tabla 4.6, se puede identificar, los candidatos seleccionados para la verificación de sus perfiles y el coeficiente de competencia.

**Tabla 4.6.** Perfil candidatos a expertos

<b>Candidato a experto</b>	<b>Profesión</b>	<b>Organización</b>
Candidato 1	Magister producción y nutricional animal	ESPAM MFL
Candidato 2	Ing. Comercial	ESPAM MFL-EP
Candidato 3	Ingeniero Agrónomo	ESPAM MFL
Candidato 4	Ing Agroindustrial	Corp. Fortaleza del Valle
Candidato 5	Ing. Comercial	ESPAM MFL
Candidato 6	Doc. en Ciencias	ESPAM MFL
Candidato 7	Ingeniero comercial	Trabajador independiente
Candidato 8	Master en gerencia del Talento Humano	ESPAM MFL
Candidato 9	Ingeniera comercial	COAC CALCETA
Candidato 10	Doc. en Ciencias	ESPAM MFL

**Fuente:** Ficha evaluación candidatos a expertos

**Elaborado:** Autoras

### ➤ Coeficiente de conocimiento

El "coeficiente de conocimiento" o información del propio experto sobre el problema o tema planteado; es una autovaloración en una escala de cierre gráfico (0-10) y multiplicado por 0.1. El valor "0" representa el conocimiento nulo mientras que el "10" el pleno conocimiento de la problemática tratada (Romero et al. 2011, citado por Zartha et al., 2014). Los resultados del cálculo del coeficiente de conocimiento, se muestran en la tabla 4.7.

$$Kc = \frac{C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6}{6} \times 0.1$$

**Tabla 4.7.** Cálculo del coeficiente de conocimiento por experto mediante la fórmula

EXPERTOS	Fórmula KC	RESULTADO KC
1	$Kc = \frac{8 + 7 + 8 + 8 + 8 + 9}{6} \times 0.1$	$Kc=8.00 \times (0.1)=$ <b>0,80</b>
2	$Kc = \frac{10 + 9 + 9 + 9 + 10 + 9}{6} \times 0.1$	$Kc=9.30 \times (0.1)=$ <b>0,91</b>
3	$Kc = \frac{9 + 6 + 9 + 6 + 10 + 10}{6} \times 0.1$	$Kc=8.30 \times (0.1)=$ <b>0,83</b>
4	$Kc = \frac{10 + 8 + 9 + 8 + 9 + 9}{6} \times 0.1$	$Kc=8.80 \times (0.1)=$ <b>0,88</b>
5	$Kc = \frac{10 + 10 + 10 + 10 + 10}{6} \times 0.1$	$Kc=10.00 \times (0.1)=$ <b>1</b>
6	$Kc = \frac{8 + 10 + 8 + 8 + 9 + 8}{6} \times 0.1$	$Kc=8,50 \times (0.1)=$ <b>0,85</b>
7	$Kc = \frac{9 + 8 + 6 + 6 + 7 + 5}{6} \times 0.1$	$Kc=6.80 \times (0.1)=$ <b>0,68</b>
8	$Kc = \frac{8 + 8 + 7 + 9 + 8 + 8}{6} \times 0.1$	$Kc= 8.00 \times (0.1)=$ <b>0.80</b>
9	$Kc = \frac{5 + 5 + 6 + 7 + 4 + 8}{6} \times 0.1$	$Kc= 5.80 \times (0.1)=$ <b>0.58</b>

Fuente: Ficha evaluación candidatos a expertos

Elaborado: Autoras

### ➤ Coeficiente de argumentación

Para completar el cálculo del coeficiente de competencia, es necesario establecer el coeficiente de argumentación, mismo que, de acuerdo a Martínez et al., (2018), considerara el conocimiento que aportaría sobre el tema en estudio, siendo necesario en primera instancia establecer las valoraciones modelos, extraídas de Bravo (2018), y descrita en la tabla 4.8.

**Tabla 4.8.** Tabla patrón Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	(A)	(M)	(B)
	1. Análisis teóricos realizados por usted	0,30	0,20
2. Su experiencia obtenida	0,50	0,40	0,20
3. Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
4. Su conocimiento sobre el accionar del sector agroproductivo	0,05	0,05	0,05
5. Su intuición	0,07	0,05	0,05
	<b>0,97</b>	<b>0,75</b>	<b>0,45</b>

Fuente: Bravo (2018)

Para la valoración, los expertos calificaron en cada una de las fuentes de argumentación, con una (x), respondiendo de acuerdo a su criterio, si el aporte que ello tendría, sería Alto (A), Medio (M), o Bajo (B). Las calificaciones que ellos emitieron, se muestran en la tabla 4.9.

**Tabla 4.9.** Valoraciones Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1. Análisis teóricos realizados por usted	M	A	A	M	A	A	M	A	M
2. Su experiencia obtenida	A	A	M	A	A	A	M	M	M
3. Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	M	A	B	M	A	M	M	M	M
4. Su conocimiento sobre el accionar del sector agroproductivo	A	A	A	M	A	M	M	M	A
5. Su intuición	M	A	A	B	A	A	M	A	A

Fuente: Ficha evaluación candidatos a expertos

Elaborado: Autoras

Por último, las valoraciones mostradas en la tabla 4.9, fueron procesadas mediante la fórmula para el cálculo del coeficiente de argumentación, mismas que, se evidencian en la tabla 4.10.

**Fórmula coeficiente de conocimiento:**  $K_a = k_1+k_2+k_3+k_4+k_5+k_6+k_7+k_8$

**Tabla 4.10.** Calificaciones coeficiente de argumentación

Experto	Descripción	Ka
1	Ka= 0,20+0,50+0,05+0,05+0,05	0,85
2	Ka= 0,30+0,50+0,05+0,05+0,07	0,97
3	Ka= 0,30+0,40+0,05+0,05+0,07	0,87
4	Ka= 0,20+0,50+0,05+0,05+0,05	0,85
5	Ka= 0,30+0,50+0,05+0,05+0,07	0,97
6	Ka= 0,30+0,50+0,05+0,05+0,07	0,97
7	Ka= 0,20+0,40+0,05+0,05+0,05	0,75
8	Ka= 0,30+0,40+0,05+0,05+0,07	0,87
9	Ka=0,20+0,40+0,05+0,05+0,07	0,77

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

### b) Coeficiente de competencia (Kp)

En concordancia con lo expresado por Martínez et al., (2018), “en el cálculo del coeficiente de competencia (K), se empleó la metodología para la elaboración de pronósticos científico-técnicos, aprobada en febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia”, que propone la fórmula:

$$Kp = 0,5 (Kc + Ka)$$

Los valores para identificar el nivel del coeficiente son:

- 0,8 < K < 1,0 coeficiente de competencia alto (Se acepta)
- 0,5 < K < 0,8 coeficiente de competencia medio (Se rechaza)
- K < 0,5 coeficiente de competencia bajo (Se rechaza)

**Tabla 4.11.** Cálculo coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	Fórmula	Kp	Coeficiente requerido	Nivel	Calificación expertos
1	0,80	0,85	K= 0,5 (0,80 + 0,85)=	0,83	>0,80	Alto	Se acepta
2	0,93	0,97	K= 0,5 (0,93 + 0,97)=	0,95	>0,80	Alto	Se acepta
3	0,83	0,87	K= 0,5 (0,83 + 0,87)=	0,85	>0,80	Alto	Se acepta
4	0,88	0,85	K= 0,5 (0,88 + 0,85)=	0,87	>0,80	Alto	Se acepta
5	1,00	0,97	K= 0,5 (1,00 + 0,97)=	0,99	>0,80	Alto	Se acepta
6	0,85	0,97	K= 0,5 (0,85 + 0,97)=	0,91	>0,80	Alto	Se acepta
7	0,68	0,75	K= 0,5 (0,68 + 0,75)=	0,72	>0,80	Medio	Se rechaza
8	0,80	0,87	K= 0,5 (0,80 + 0,87)=	0,84	>0,80	Alto	Se acepta
9	0,58	0,77	K= 0,5 (0,58 + 0,77)=	0,68	>0,80	Medio	Se rechaza

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autores

### c) Perfil equipo de expertos

Por último, una vez calificados los candidatos a expertos y con las valoraciones evidenciadas en la tabla 4.11, a continuación, se detallan aquellos jueces que cumplen con los requerimientos para integrar el equipo de trabajo, los mismos, se los puede observar en la tabla 4.12.

**Tabla 4.12.** Caracterización equipo de expertos

Experto	Área de desempeño	Organización	Profesión	Años de experiencias
1	Docente Universitario	ESPAM MFL	Magister producción y nutricional animal	8
2	Gerente General	ESPAM MFL-EP	Ing. Comercial	25
3	Docente Universitario	ESPAM MFL	Ingeniero Agrónomo	20
4	Supervisión y Control Interno	Corp. Fortaleza del Valle	Ing Agroindustrial	15
5	Docente Universitario	ESPAM MFL	Ing. Comercial	20
6	Dirección de carrera	ESPAM MFL	Doc. en Ciencias	20
7	Docente Administración de Empresas	ESPAM MFL	Master en gerencia del Talento Humano	10

**Fuente:** Instrumento de evaluación a expertos

**Elaborado:** Autores

**Actividad 5.** Revisión bibliográfica de las competencias organizacionales en la literatura, mediante la estructuración de una matriz de autores.

Posterior a la selección del equipo de expertos, se procedió a efectuar una revisión bibliográfica, de fuentes investigativas a partir de revistas científicas, tesis y libros, con el propósito de identificar las competencias organizacionales, tomándose de base estudios desarrollados por autores como: Alles (2015), Cuesta (2011), Brazzolotto (2012), Vicente, Sánchez, y Luna (2014), Caldazo et al., (2016), Soto et al., (2016), Lorenzo et al (2016), Cative Hernandez y Moreno (2017), Acosta y Aliaga (2017), López (2017), Murillo y Vélez (2019), Ganchozo y Muñoz (2021).

Tabla 4.13. Competencias por autor

N	COMPETENCIAS	Alles 2008	Cuesta 2011	Brazzolotto 2012	Vicente et al., 2014	Caldazo et al 2016	Soto et al., 2016	Lorenzo et al 2016	Cative Hernández y Moreno 2017	Acosta y Aliaga 2017	López 2017	Murillo y Vélez 2019	Ganchozo y Muñoz 2021	Relación Autores	T autores	%
1	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x			x	x	x		x	9	12	11%
2	Compromiso			x		x	x	x		x	x	x	x	8	12	10%
3	Orientación al cliente	x		x		x			x		x	x		6	12	7%
4	Comunicación efectiva		x		x	x	x		x	x				6	12	7%
5	Orientación a los resultados	x	x		x						x	x		5	12	6%
6	Adaptabilidad al cambio	x		x			x		x		x			5	12	6%
7	Orientación a la Calidad					x		x		x		x	x	5	12	6%
8	Integridad	x		x			X			x				4	12	5%
9	Empowerment	x	x		X								x	4	12	5%
10	Innovación					x					x	x	x	4	12	5%
11	Liderazgo	x					X			x				3	12	4%
12	Iniciativa	x		x				x						3	12	4%
13	Desarrollo de las personas	x				x							x	3	12	4%
14	Pensamiento estratégico.		x		x		x							3	12	4%
15	Integración				x	x							x	3	12	4%
16	Modalidades de contacto	x		x										2	12	2%
17	Planificación y organización		x										x	2	12	2%
18	Dinamismo - Energía			x										1	12	1%
19	Preservación del Medio Ambiente					x								1	12	1%
20	Lealtad y sentido de pertenencia.						x							1	12	1%
21	Solución de Problemas								x					1	12	1%
22	Manejo de la Información								X					1	12	1%
23	Vocación del servicio									x				1	12	1%
24	Eficiencia												X	1	12	1%
25	Seguridad Alimentaria												X	1	12	1%
26	Control de Sanidad												X	1	12	1%
		10	6	8	6	9	7	3	6	7	6	5	11	84		100%

Fuente: Autores incluidos

Elaborado: Autores

Analizados los documentos, se procedió a la estructuración de la matriz de competencias organizacionales misma que, se puede observar en el **anexo 4**, en la cual, se aplicó el método analítico para su revisión y síntesis, para reducir a un listado base y eliminar las coincidencias entre los diferentes autores; resultado de este proceso, en la tabla 4.13, se observa el resumen de las competencias y los autores, que las han utilizado en sus estudios, comprendiendo entre las de mayor relevancia: trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, comunicación efectiva, orientación a los resultados, adaptabilidad al cambio, orientación a la calidad, integridad, empowerment, innovación.

El producto de la revisión bibliográfica, mediante el cual, se estructuró la matriz, son un total de 26 competencias organizaciones descritas en la tabla 4.14.

**Tabla 4.14.** Competencias por autor

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Trabajo en equipo	Pensamiento estratégico.
Compromiso	Integración
Orientación al cliente	Modalidades de contacto
Comunicación efectiva	Planificación y organización
Orientación a los resultados	Dinamismo - Energía
Adaptabilidad al cambio	Preservación del Medio Ambiente
Orientación a la Calidad	Lealtad y sentido de pertenencia.
Integridad	Solución de Problemas
Empowerment	Manejo de la Información
Innovación	Vocación del servicio
Liderazgo	Eficiencia
Iniciativa	Seguridad Alimentaria
Desarrollo de las personas	Control de Sanidad

**Fuente:** Matriz de autores

**Elaborado:** Autores

**Actividad 6.** Elección de las competencias e indicadores mediante el método de expertos

➤ **Elección de competencias**

Mediante la identificación de la lista de competencias organizacionales, se elaboró un instrumento de evaluación (**ver anexo 5**), el cual, con ayuda de los expertos, calificaron las 26 competencias, considerando como principio la relevancia que estas tendrían para la Corporación Fortaleza del Valle, se debe

tener en consideración los criterios de evaluación, donde los jueces respondieron que competencias deberían considerarse atendiendo los siguientes criterios:

Si  $V=0$ , significa que hay total desacuerdo con los ítems

Si  $V=1$ , significa que hay total acuerdo con todos los ítems

Posterior a ello, se procesó la información emitida por el equipo de expertos mediante el Software Microsoft Excel, donde el cálculo de la concordancia, por medio de la fórmula del coeficiente V de Aiken  $V=S/(n(c-1))$ , permitió establecer la correlación de criterios entre los 7 expertos, como se detalla en la tabla 4.15.

**Tabla 4.15.** Cálculo coeficiente V de Aiken

N	COMPETENCIAS	S	N	C	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	V DE AIKEN
1	Trabajo en equipo	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
2	Compromiso	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86
3	Orientación al cliente	6	7	2	1	1	1	1	1	0	1	0,86
4	Comunicación efectiva	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
5	Orientación a los resultados	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
6	Adaptabilidad al cambio	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57
7	Orientación a la Calidad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
8	Integridad	4	7	2	1	0	0	1	1	1	0	0,57
9	Empowerment	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
10	Innovación	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
11	Liderazgo	4	7	2	1	0	0	0	1	1	1	0,57
12	Iniciativa	4	7	2	0	1	1	1	0	1	0	0,57
13	Desarrollo de las personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
14	Pensamiento estratégico.	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86
15	Integración	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
16	Modalidades de contacto	3	7	2	1	1	0	0	0	1	0	0,43
17	Planificación y organización	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
18	Dinamismo - Energía	2	7	2	0	0	0	1	0	1	0	0,29
19	Preservación del Medio Ambiente	3	7	2	0	0	1	0	1	0	1	0,43
20	Lealtad y sentido de pertenencia.	4	7	2	1	0	0	1	1	1	0	0,57
21	Solución de Problemas	3	7	2	0	1	0	1	0	0	1	0,43
22	Manejo de la Información	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29
23	Vocación del servicio	4	7	2	0	1	1	1	0	0	1	0,57
24	Eficiencia	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29
25	Seguridad Alimentaria	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
26	Control de Sanidad	4	7	2	1	1	1	0	1	0	0	0,57

Fuente: Evaluación expertos

Elaborado: Autores

En cuanto a los resultados de la tabla 4.15, de 26 competencias organizacionales propuestas, un total de 13, guardan una correlación de criterios entre los jueces, alta, con relación a lo mencionado por Ecurra (1988) citado por Robles (2018), quien establece “que los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8, se considera al ítem válido con un nivel de significancia  $p < 0.05$ ”.

Añadido a ello, de los resultados obtenidos, se puede observar que, de las 13 competencias calificadas con el mínimo de correlación de criterios requeridos, 10 obtuvieron una valoración de 1, mientras las otras 3, obtuvieron 0,83, quedando de esta manera, aquellas que se definen en la tabla 4.16.

**Tabla 4.16.** Definición de las competencias

#	Competencias organizacionales	Definición
1	Trabajo 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. (Caldazo et al., 2016)
2	Compromiso	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, mediante el cual los mismos se ocupan constantemente de generar valor a su trabajo por medio de la producción de bienes y/o servicios científico-técnicos. (Caldazo et al., 2016)
3	Orientación al cliente	La orientación al cliente es una estrategia de negocio que, como su nombre lo indica, pone al cliente como centro de la misma. Es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (ESAN, 2021).
4	Comunicación efectiva	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. (Caldazo et al., 2016)
5	Orientación a los resultados	Un equipo formado por personas con la competencia de Orientación hacia resultados obtendrá, no solo más metas, sino que también conseguirá una mejor calidad final del producto/servicio. (Te Recluta, 2021)
6	Orientación a la Calidad	Consiste en 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. (Caldazo et al., 2016)
7	Empowerment	Es utilizado por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades y autoridad, donde los empleados tienen la oportunidad y compromiso para dar lo mejor de sí (Núcleo Universitario: Rafael Rangel, 2011, citado por Calix et al., 2016).
8	Innovación	Innovación es la capacidad del ser humano para encontrar soluciones a los problemas o retos que se le presenten, utilizando la creatividad y la imaginación, y el pensamiento dinámico es necesario para la evolución económica y social. (Quiroga et al., 2014).
9	Desarrollo de las personas	Madero (2009), resume que el desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los colaboradores debido a que tiene una influencia directa sobre éste mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras, para fortalecer los lazos de unión y la retención de los empleados.

10	Pensamiento estratégico.	Pensar estratégicamente implica un proceso de visualizar el futuro, sembrarle objetivos y tender los puentes desde el presente considerando los cambios continuos del entorno. (Corona 2012)
11	Integración	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. (Caldazo et al., 2016)
12	Planificación y organización	Conjunto de pasos ordenados que deben darse para poder conformar el Plan de una organización. (Pozo et al., 2014).
13	Seguridad alimentaria	La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfacen sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana. (FAO, 2011)

Fuente: Matriz de autores

Elaborado: Autores

### ➤ Elección de indicadores

Posterior a identificar las competencias organizacionales, se dio continuidad al siguiente paso, para medir el cumplimiento de las mismas, dentro de la Corporación Fortaleza del Valle, para lo cual, se empleó una vez más la revisión bibliográfica, para establecer las preguntas o indicadores, considerándose autores como: López (2017), Brazzolotto (2012), Acosta y Aliaga (2017), Ganchozo y Muñoz (2021), Gil (2007), Cative et al., (2017), los indicadores generados para las 13 competencias, corresponden a un total de 73, resumiendo las fuentes consultas en la tabla 4.17, y detalladas en el **anexo 6**.

**Tabla 4.17.** Resumen matriz indicadores

COMPETENCIAS	N INDICADORES	AUTOR
Trabajo en equipo	5	López 2017; Gil 2007
Compromiso	5	López 2017
Orientación al cliente	6	Brazzolotto 2012
Comunicación efectiva	5	López 2017
Orientación a los resultados	7	Acosta y Aliaga 2017
Orientación a la Calidad	7	Acosta y Aliaga 2017
Empowerment	5	López 2017
Innovación	4	Ganchozo y Muñoz 2021
Desarrollo de las personas	10	Gil 2007
Pensamiento estratégico.	4	Cative et al 2017
Integración	4	Ganchozo y Muñoz 2021
Planificación y organización	6	López 2017
Seguridad alimentaria	5	Ganchozo y Muñoz 2021
<b>T</b>	<b>73</b>	

Fuente: Matriz de autores

Elaborado: Autores

Inidentificados los indicadores por cada competencia organizacional, se elaboró el constructo a aplicar en la segunda ronda de evaluaciones a realizar por los jueces, se consideraron cuatro criterios de valoración (claridad, congruencia, contexto, y dominio del contexto), a los cuales debían responder, Si o No (**ver anexo 7**). Luego, se procedió mediante el software Microsoft Excel a tabular las calificaciones del instrumento, donde las respuestas emitidas por los expertos, se les puntuó con los criterios establecidos por Robles (2018):

Si  $V=0$ , significa que hay total desacuerdo con los ítems

Si  $V=1$ , significa que hay total acuerdo con todos los ítems

Por consiguiente, mediante el cálculo del coeficiente V de Aiken, se determinaron los indicadores que cumplían la valoración mínima requerida, siendo esta establecida por Robles (2018), mayor o igual a 0,80, además de corregir aquellas preguntas que, aun cumpliendo con la valoración, tenían errores en el contexto, prosiguiéndose a revisar y mejorarlas, para aumentar la eficiencia del instrumento de evaluación a estructurar. El procedimiento aplicado se lo describe en el **anexo 8**, mientras que, en la tabla 4,18, se resume el producto de la actividad 7, fase dos, donde se muestra que, de un total de 73 indicadores propuestos, luego de la validación, el instrumento final quedaría compuesto de 43 preguntas, integradas en las 13 competencias.

**Tabla 4.18.** Resumen matriz indicadores

#	COMPETENCIAS	Indicadores propuestos	Indicadores validados	Frecuencia acumulada
1	Trabajo en equipo	5	3	3
2	Compromiso	5	4	7
3	Orientación al cliente	6	3	10
4	Comunicación efectiva	5	4	14
5	Orientación a los resultados	7	3	17
6	Orientación a la Calidad	7	4	21
7	Empowerment	5	3	24
8	Innovación	4	3	27
9	Desarrollo de las personas	10	4	31
10	Pensamiento estratégico.	4	3	34
11	Integración	4	3	37
12	Planificación y organización	6	3	40
13	Seguridad alimentaria	5	3	43
	T	73	43	

Fuente: Matriz de autores

Elaborado: Autores

### Actividad 7. Elaboración y aplicación de la encuesta.

Posterior a la selección de los indicadores que integrarían las 13 competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle, se dio paso a la estructuración del instrumento de medición final, quedando formado por un total de 43 preguntas, como se observa en la tabla 4.19, y se detalla en el **anexo 9**.

**Tabla 4.19.** Resumen matriz indicadores

#	COMPETENCIAS	Indicadores validados	Rango de preguntas
1	Trabajo en equipo	3	01-03
2	Compromiso	4	04-07
3	Orientación al cliente	3	08-10
4	Comunicación efectiva	4	11-14
5	Orientación a los resultados	3	15-17
6	Orientación a la Calidad	4	18-21
7	Empowerment	3	22-24
8	Innovación	3	25-27
9	Desarrollo de las personas	4	28-31
10	Pensamiento estratégico.	3	32-34
11	Integración	3	35-37
12	Planificación y organización	3	38-40
13	Seguridad alimentaria	3	41-43
	T	43	

Fuente: Matriz de autores

Elaborado: Autores

Con el instrumento de diagnóstico, para medir las competencias, terminado, se procedió a su respectiva aplicación, en las instalaciones de la empresa, al personal de trabajo, considerando una escala de valoración Likert de cinco niveles: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=Ocasionalmente, 4=Casi siempre, y, 5=siempre. Las evidencias correspondientes al desarrollo de la actividad, se muestran en el **anexo 9**.

### Actividad 8. Procesamiento y análisis de la evaluación de las competencias seleccionadas.

El procesamiento de los resultados, se lo realizó mediante el software estadístico SPSS y la hoja de cálculos Microsoft Excel, con la finalidad de sintetizar la información mediante tablas y gráficos; añadido a ello, para facilitar la comprensión, se empleó una escala de valoración porcentual con interpretación cualitativa, misma que fue desarrollada por Pozo (2014), aplicándola mediante

el método de semaforización, y adaptada por las autoras, para mejorar la comprensión visual en un pictograma tipo batería semaforizado, identificado en la tabla 4.20.

**Tabla 4.20.** Calificaciones para interpretación, batería tipo semáforo

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

Fuente: Elaborado a partir de Pozo (2014)

Elaborado: Autoras

Es importante resaltar que, de 23 colaboradores por los cuales está integrada la plantilla laboral de la Corporación Fortaleza del Valle, 20 fueron evaluados mediante la herramienta de diagnóstico para medir el estado de las competencias seleccionadas. Las evidencias de la ejecución de esta actividad se presentan en el **anexo 10**; mientras que, el producto o resultado del procesamiento de la información recabada se detalla a continuación:

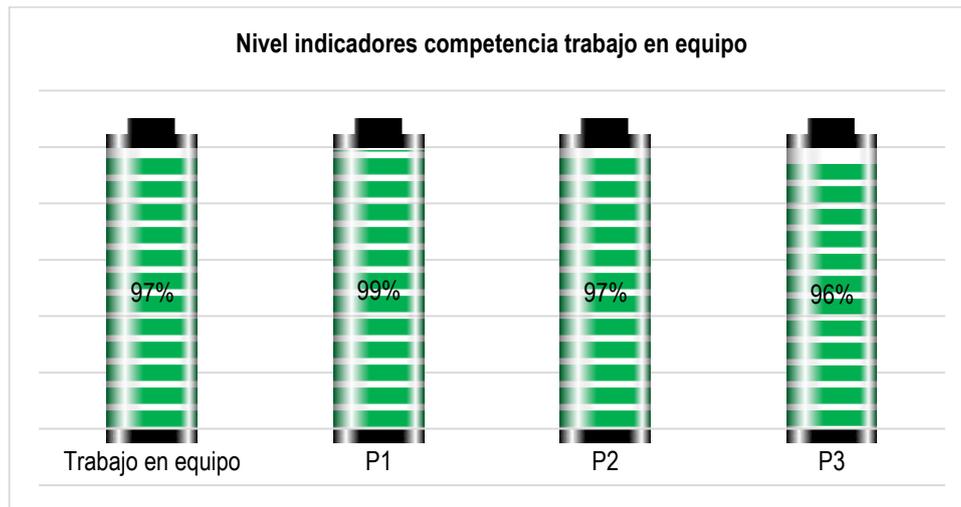
## COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

**Tabla 4.21.** Estadístico competencia Trabajo en Equipo

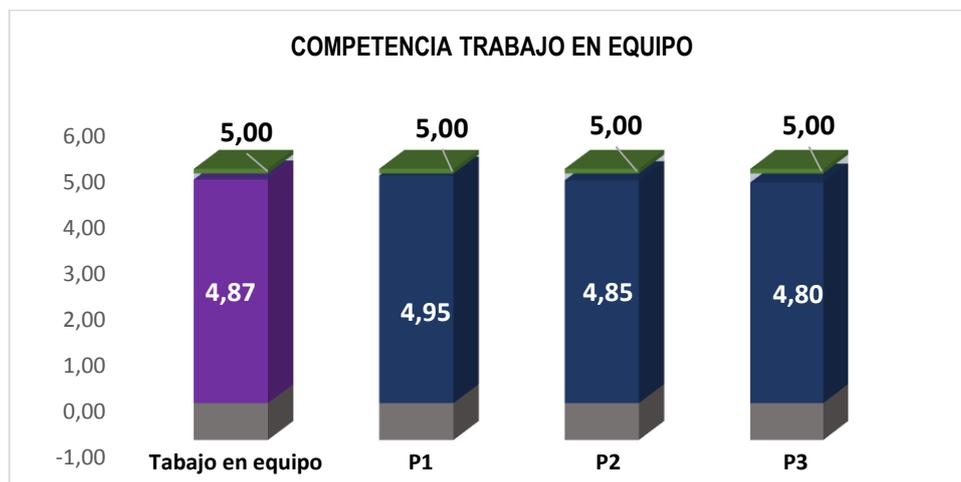
COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Existe Cooperación entre los miembros de mi área de trabajo	P1	4,95	5	99%	100%
Existe cooperación entre los diferentes departamentos de la organización	P2	4,85	5	97%	100%
Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores	P3	4,80	5	96%	100%
T. PROMEDIO	P3	4,87	5	97%	100%
N MUESTRA		20			

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.4.** Competencia Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.5.** Competencia Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora

El análisis de las competencias organizacionales, respecto al trabajo en equipo, como se detalla en el estadístico descriptivo de la tabla 4.21, en relación a la escala para medir el nivel de indicador establecida por Pozo (2014), es de 97%, con un valor promedio de respuesta, que se sitúa en 4,87 de 5,00, resultados que ubican a la competencia en un nivel alto, con frecuencia de aplicabilidad en los indicadores de “siempre”.

En cuanto a los resultados por pregunta, se evidencia un cumplimiento adecuado, puesto que, existe cooperación entre los miembros de la misma área de trabajo (nivel indicador, 99%; grado de respuesta 4,95), y en los diferentes

departamentos (nivel del indicador, 97%; grado de respuesta, 4,85), en cuanto a la gestión de conflictos, al igual que P1 y P2, tiene una posición fuerte, equivalente a un nivel del 96%, con frecuencia de respuesta “casi siempre”, correspondiente a 4,80 de 5,00. Resultados que de acuerdo a lo establecido por Caldazo (2016) tienen una buena relación, debido a que, un buen ambiente de trabajo en equipo, es aquel que presenta la 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.

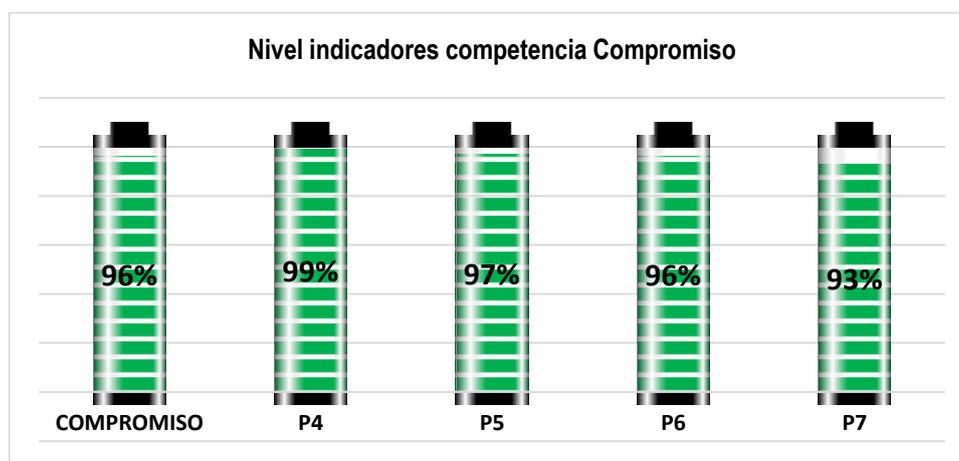
## COMPETENCIA: COMPROMISO

**Tabla 4.22.** Estadístico competencia Compromiso

COMPETENCIA <b>COMPROMISO</b>	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Tengo claro las metas y objetivos de mi empresa y los vuelvo propio, relacionando mis intereses con mi trabajo.	P4	4,25	5	99%	100%
Me siento comprometido y orgulloso de trabajar en Fortaleza del Valle	P5	5,00	5	100%	100%
Mis metas de crecimiento profesional, se relacionan con mi trabajo en Fortaleza del Valle	P6	4,90	5	96%	100%
Estoy dispuesto a culminar actividades fuera de mi jornada laboral, trabajar con compañeros o en áreas donde no me siento cómodo, si la empresa lo requiere	P7	4,65	5	93%	200%
<b>T. PROMEDIO</b>	P4	4,70	5	96%	100%
<b>N MUESTRA</b>	20				

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

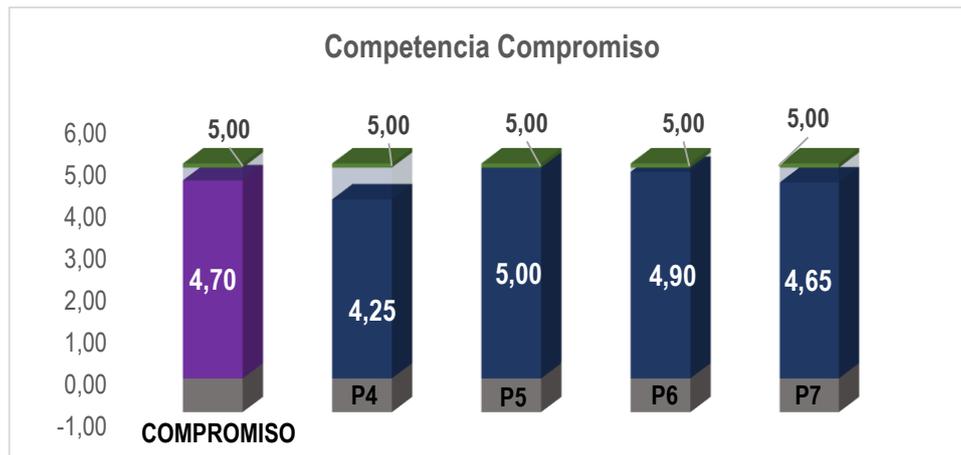
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.6.** Competencia Compromiso

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.7.** Competencia Compromiso

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

De acuerdo a Caldazo (2016), el compromiso es la capacidad de integrar los intereses de todo el personal en el cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y el logro de lo propuesto en la visión, criterios que están acorde a los logros de la Corporación Fortaleza del Valle, como se evidencia en la tabla 4.22, donde se puede observar que, dicha competencia presenta un nivel de cumplimiento de 96 del 100%, en términos cualitativo, se define con una valoración alta, y un grado promedio de respuestas del 4,70 de 5,00, con significancia de aplicación “casi siempre”.

En lo que respecta a los indicadores planteados para evaluar la competencia integración, se obtuvieron los siguientes resultados: se tiene un claro conocimiento de las metas y objetivos de la empresa relacionando los intereses del trabajo como propios (P4; grado de respuesta, 4,25 de 5,00; nivel del indicador, 99%), el personal está comprometido y orgulloso de trabajar en Fortaleza del Valle (P5; grado de respuesta, 5,00 de 5,00; nivel del indicador, 100%), las metas de crecimiento profesional, y laboral, se relacionan de acuerdo a su percepción (P6; grado de respuesta, 4,90 de 5,00; nivel del indicador, 96%) y existe predisposición para trabajar fuera de la jornada laboral si es necesario, trabajar con compañeros de otras áreas si es requerido por la empresa (P7; grado de respuesta, 4,65 de 5,00; nivel del indicador, 93%).

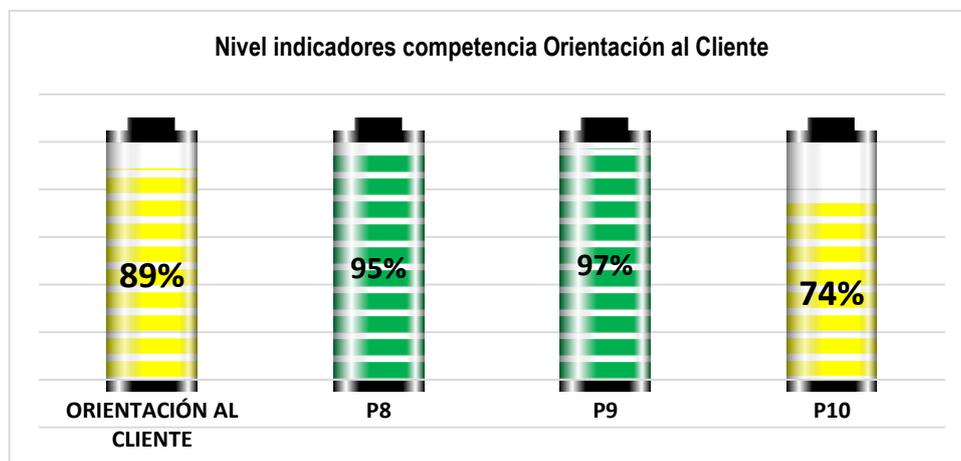
## COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

**Tabla 4.23.** Estadístico competencia Orientación al cliente

COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Se aseguran de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas	P8	4,75	5	95%	100%
Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y necesidades	P9	4,85	5	97%	100%
Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto	P10	1,30	5	74%	100%
T. PROMEDIO	P3	3,63	5	89%	100%
N MUESTRA			20		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

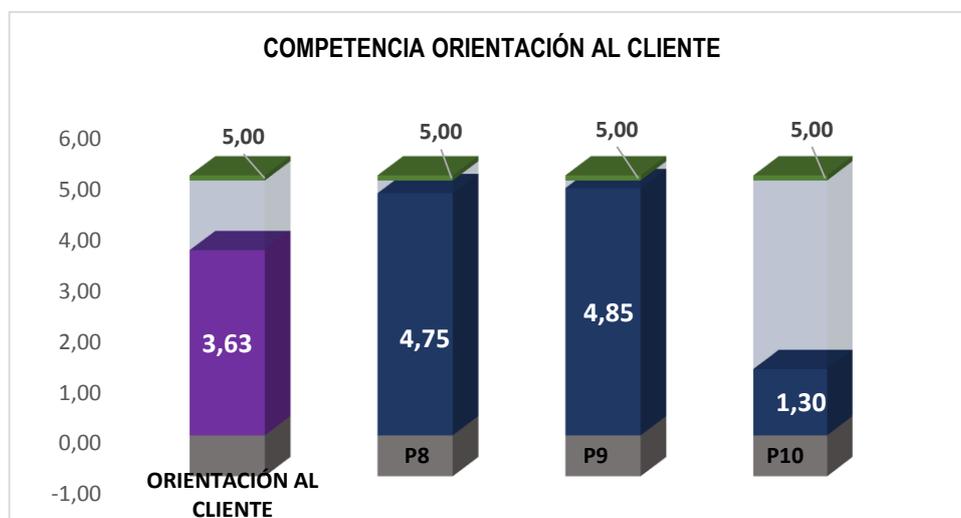
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.8.** Competencia Orientación al cliente

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.9.** Competencia Orientación al cliente

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora

Los resultados referente a la competencia orientación al cliente muestra un nivel de cumplimiento medio, valorado en 89 de un 100%, con una frecuencia de aplicación promedio de los indicadores situada en 3,63, que cualitativamente implica un grado de ejecución ocasional, de esta valoración se puede resumir de acuerdo a Pozo (2014), que, la competencia presenta un nivel de alarma, sin caer en deficiencia, debiéndose tomar medidas correctivas en las preguntas, más aún si se analiza lo citado por Valenzuela y Fernandez (2015), al decir que desde una perspectiva de gestión, como activo estratégico es una de las maneras más eficientes de administrar y asignar los recursos limitados de la empresa.

Por otra parte, precisando los resultados generados a partir de cada pregunta, P8, tiene un nivel de indicador del 95%, con una frecuencia de ocurrencia “casi siempre” (4,75 de 5,00), en cuanto al aseguramiento del trato dado a las expectativas del cliente, para que estas sean satisfechas; P9, presenta un 97% con un grado de respuesta de 4,85, referente a la atención otorgada a los clientes en cuanto a sus pedidos y necesidades; y, P10, con un 74% y valoración promedio de 1,30, denota que la frecuencia de quejas presentadas es relativamente baja, con respecto al trato incorrecto que se les pudiese haber dado a los clientes.

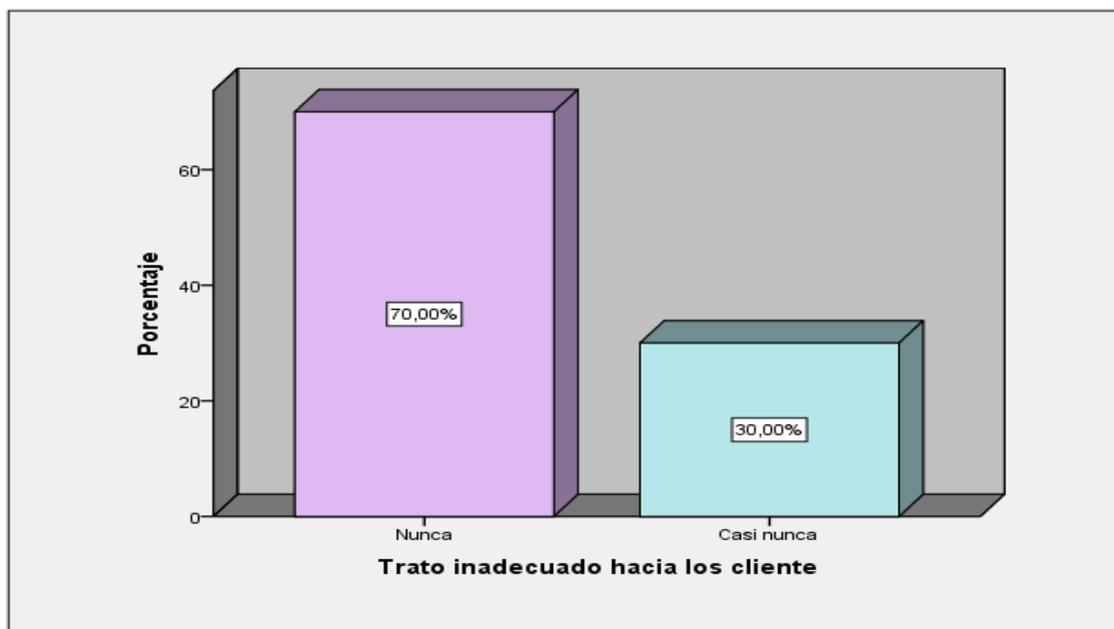
**Pregunta 10.** Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto

**Tabla 4.24.** Estadístico pregunta 10, orientación al cliente

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	70,0	70,0	70,0
Casi nunca	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.10.** Estadístico pregunta 10, orientación al cliente  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora

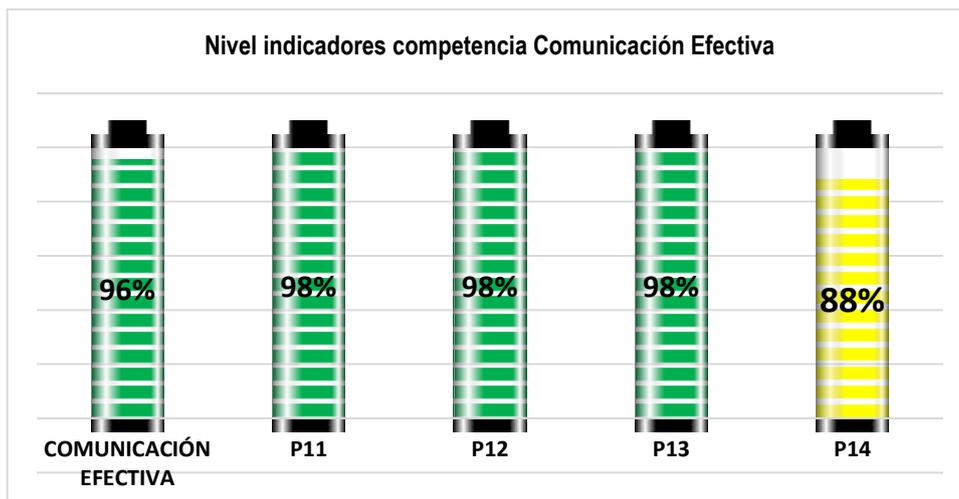
Para dar detalle a la pregunta diez perteneciente a la competencia orientación al cliente, y en la cual, se evalúa si estos han presentado quejas, las respuestas emitidas por los trabajadores corresponden en un 70% a nunca y 30% casi nunca. Pudiéndose considerar aceptables los valores porcentuales obtenidos y que además en concordancia con García (2016) este esfuerzo tiene como finalidad alcanzar una superioridad exitosa ante los usuarios y en el mercado, así como lograr que el cliente se sienta satisfecho a través de un amplio apoyo al servicio.

## COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA

**Tabla 4.25.** Estadístico competencia Comunicación efectiva

COMPETENCIA COMUNICACIÓN EFECTIVA	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Confío en la información que recibo de la dirección de Fortaleza del Valle	P11	4,90	5	98%	100%
Me siento seguro al compartir mis opiniones, con mis compañeros de trabajo y superiores	P12	4,90	5	98%	100%
Existe una buena comunicación entre la gerencia y los departamentos.	P13	4,90	5	98%	100%
Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.	P14	4,40	5	88%	200%
<b>T. PROMEDIO</b>	4	4,78	5	96%	100%
<b>N MUESTRA</b>		20			

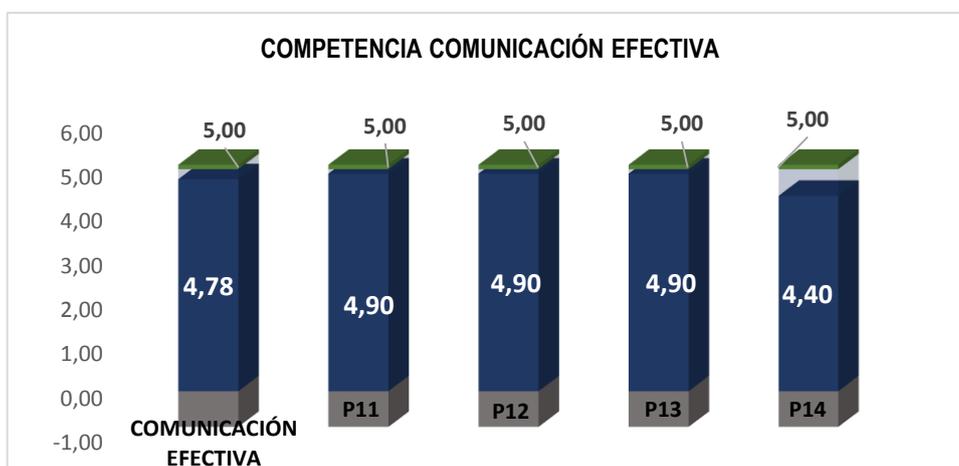
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.11.** Competencia Comunicación efectiva

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.12.** Competencia Comunicación efectiva

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

Considerando lo mencionado por Caldazo et al., (2016) respecto a la competencia comunicación efectiva, al considerar que tiene la 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 la institución utilizando para ello las tecnologías de la información y las comunicaciones existentes. En este sentido la Corporación Fortaleza de Valle, muestra un alto acoplamiento de la competencia en su gestión, puesto que, si observamos la tabla 4.23, se puede identificar un nivel de cumplimiento del 96%, con un grado de respuesta 4,78 de 5,00, lo cual indica que, las preguntas planeadas para su análisis, tienen un factor de frecuencia con aplicación de casi siempre.

Profundizando en los indicadores evaluados, 4 presentan un nivel alto de cumplimiento referente a la confianza que se tiene de la información entregada por dirección (P11; grado de respuesta, 4,90; nivel del indicador, 98%), la seguridad para compartir opiniones en la Corporación entre compañeros y jefes (P12; grado de respuesta 4,90; nivel del indicador, 98%), y la existencia de buena comunicación entre gerencia y los diferentes departamentos (P13; grado de respuestas, 4,90; nivel del indicador, 98%); por otra parte, P14, con un nivel medio del 88% y grado de respuesta de 4,78, expresa existe una comunicación entre distintos departamentos “regular” que de acuerdo a Pozo (2014), entra en un factor de alarma, sin caer en deficiencia.

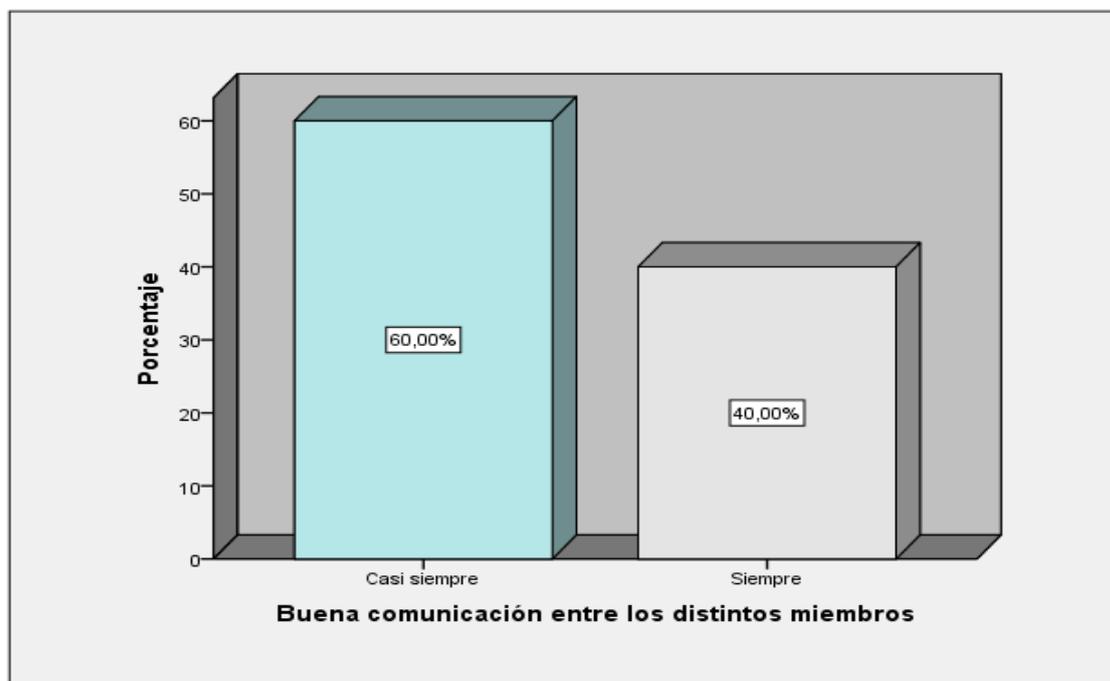
**Pregunta 14.** Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.

**Tabla 4.26.** Estadístico pregunta 14, Comunicación efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	12	60,0	60,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.13.** Estadístico pregunta 14, Comunicación efectiva

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

Haciendo una análisis de la pregunta con el nivel de cumplimiento más bajo de entre los cuatro evaluados, en el gráfico 4.13, se puede deducir que, la Corporación Fortaleza del Valle, respecto a la calidad de la comunicación existente entre los diferentes miembros de la organización, con un nivel de cumplimiento del 88%, los empleados expresaron se cumple 60% casi siempre y 40% siempre, es importante resaltar la relevancia de mejorar las condiciones actuales del indicador, para pasar de medio a alta, en vista de que, en concordancia con Peña y Batalla (2016), “la comunicación organizacional debe comenzar “Primero Adentro”. La aplicación simultánea de sus tres modelos (institucional, interpersonal e intrapersonal) permite mejorar de manera integral las comunicaciones escritas, habladas y pensadas dentro de la organización”.

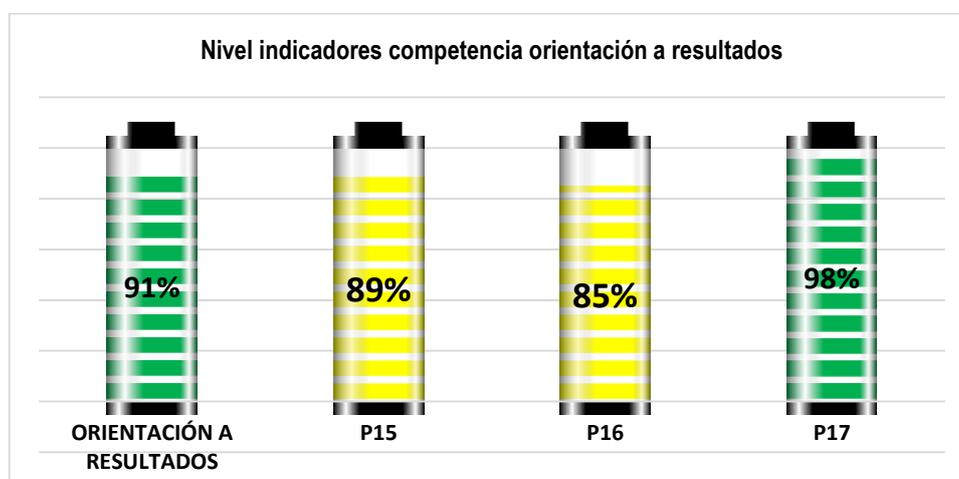
## COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

**Tabla 4.27.** Estadístico competencia Orientación a resultados

COMPETENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados.	P15	4,45	5	89%	100%
Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.	P16	4,25	5	85%	100%
Cumple de manera eficiente con las actividades encomendadas y dentro de los plazos previstos.	P17	4,90	5	98%	100%
T. PROMEDIO	3	4,53	5	91%	100%
N MUESTRA		20			

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

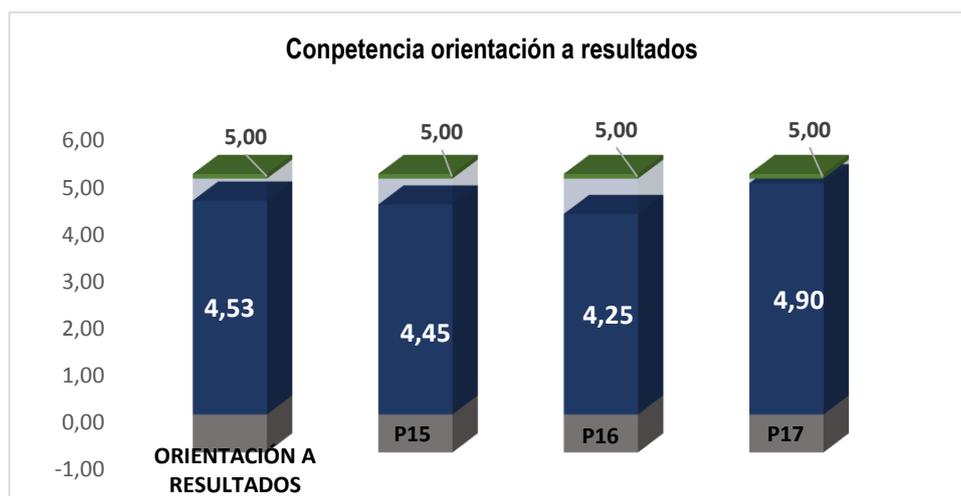
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.14.** Competencia Orientación a resultados

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.15.** Competencia Orientación a resultados  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora

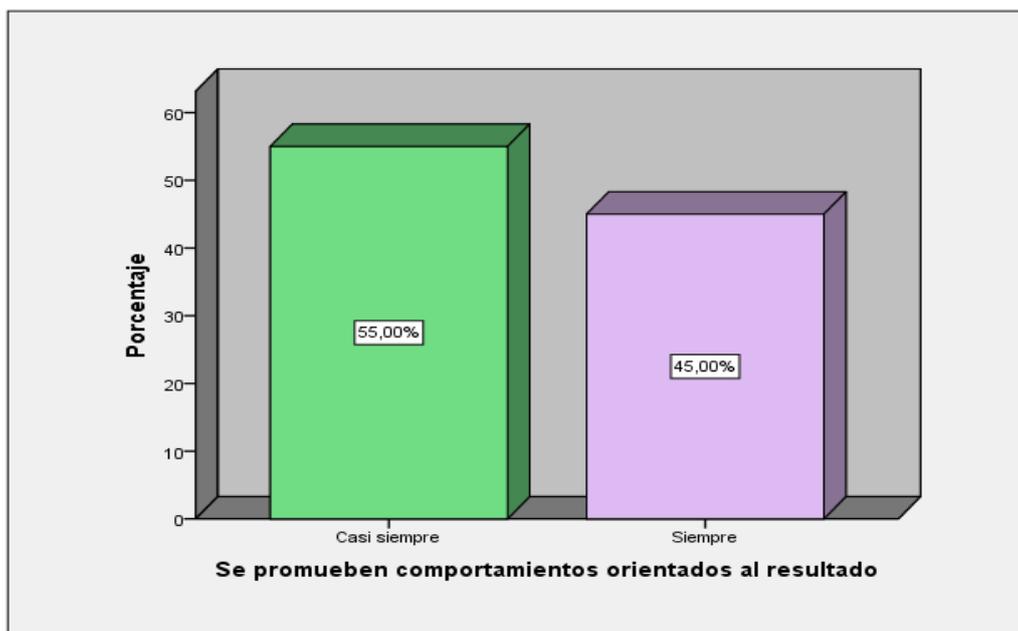
La competencia orientación a resultados como se muestra en la tabla 4.27, presenta un nivel de cumplimiento alto, correspondiente a 91%, con un grado de respuesta promedio de 4,53 de 5,00; sin embargo, observando a mayor detalle, si se analizan los indicadores, se puede señalar que solo P17, tiene un nivel alto en cuanto al cumplimiento eficiente de las actividades dentro de los plazos previstos, correspondiente a 98%. Por otra parte, P15 Y P16, con un nivel medio de 89 y 85% y promedio de respuestas 4,45 y 4,25 respectivamente, se ubican en un estado de alarma sin caer en deficiencia en cuanto al desarrollo de comportamientos orientados al logro de resultados y el establecimiento de objetivos concretos, retadores, medibles.

**Pregunta 15.** Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados.

**Tabla 4.28.** Estadístico pregunta 15, competencia Orientación a resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	11	55,0	55,0	55,0
	Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.16.** Estadístico pregunta 15, competencia Orientación a resultados  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

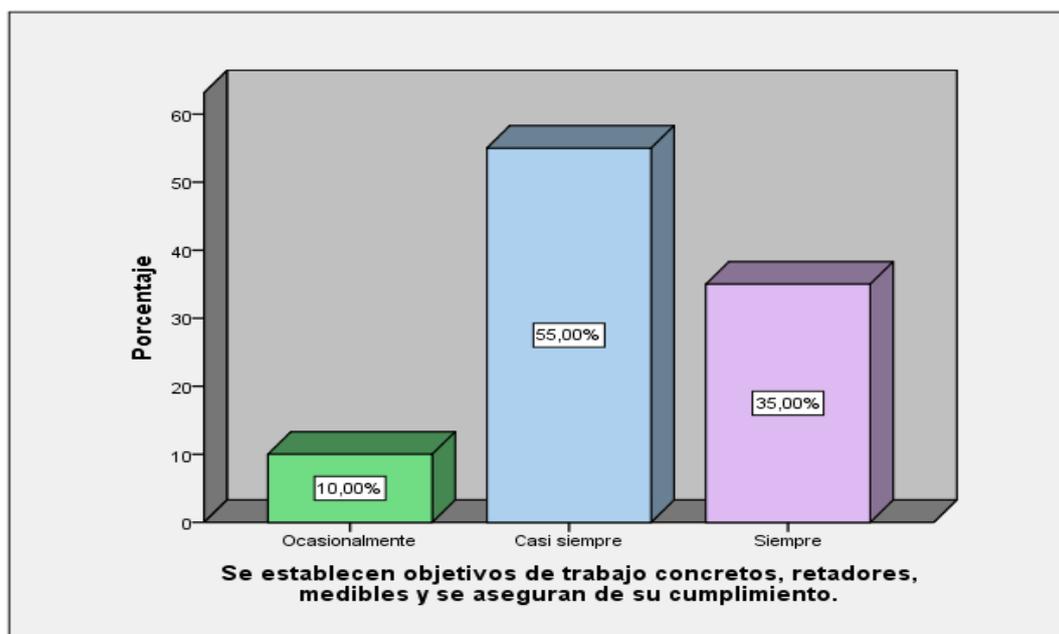
En cuanto al análisis de la pregunta 15, donde se evalúa, si gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados, el 55% respondió hacerlo casi siempre y el 45% restante siempre.

**Pregunta 16.** Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.

**Tabla 4.29.** Estadístico pregunta 16, competencia Orientación a resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	11	55,0	55,0	65,0
	Siempre	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.17.** Estadístico pregunta 16, competencia Orientación a resultados

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

La tabla 4.29, expone los resultados de la pregunta 16, encontrándose que, los trabajadores de acuerdo a su criterio, respondieron ocasionalmente 10%, casi siempre 55%, y siempre 35%, respecto a si, sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.

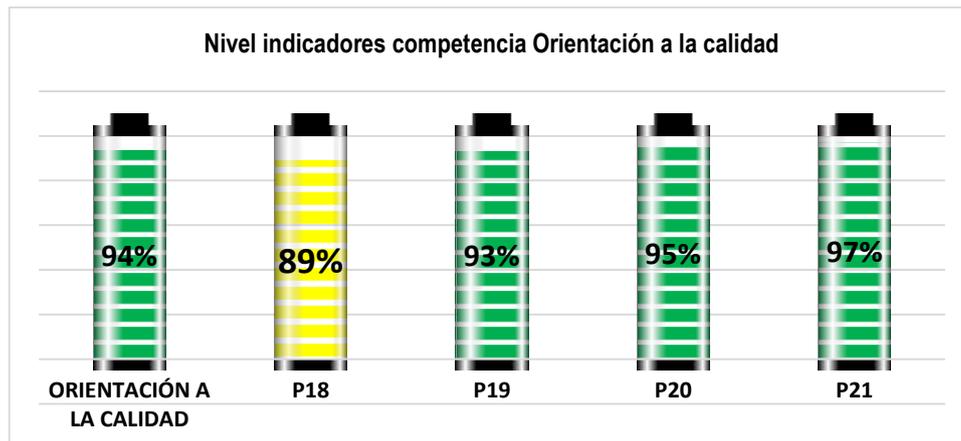
## COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

**Tabla 4.30.** Estadístico competencia Orientación a la calidad

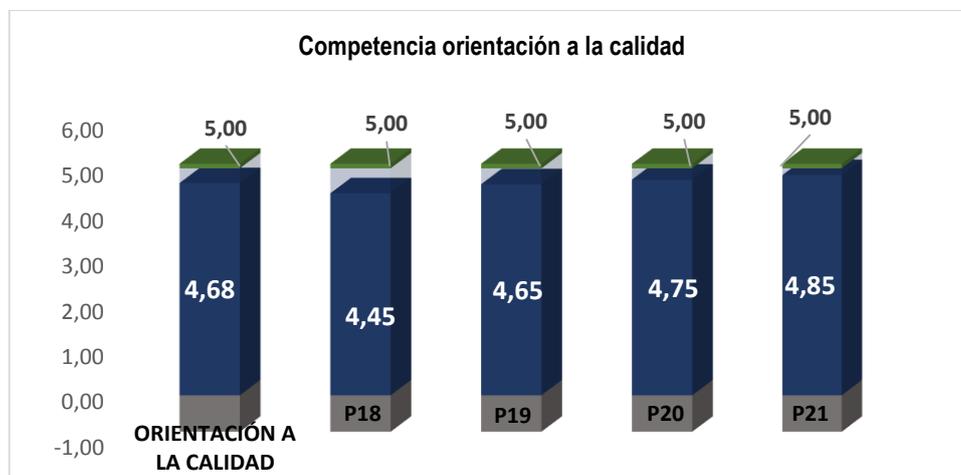
COMPETENCIA ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Se simplifican procedimientos y evitan reprocesos, minimizando actividades innecesarios	P18	4,45	5	89%	100%
La empresa se responsabiliza por lo que hace y corrige los errores rápidamente, con buena actitud, sin culpar a sus colaboradores.	P19	4,65	5	93%	100%
Sus superiores, registran, comparten y proponen información relevante que contribuya al aprendizaje y mejoramiento de su equipo de trabajo	P20	4,75	5	95%	100%
Revisa y atiende al detalle las acciones encomendadas y se asegura de cumplirlas	P21	4,85	5	97%	200%
<b>T. PROMEDIO</b>	4	4,68	5	94%	100%
<b>N MUESTRA</b>			20		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.18.** Competencia Orientación a la calidad  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.19.** Competencia Orientación a la calidad  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora

La competencia orientación a la calidad, de acuerdo al estadístico de la tabla 4.30, presenta un nivel del 94%, el cual, en términos cualitativos, significa que tiene un alto cumplimiento, que, en correspondencia con el grado de respuestas, el promedio es 4,45 de 5,00, lo cual implica que tiene una frecuencia de aplicación de los indicadores “casi siempre”.

En cuanto al análisis de las preguntas, se parte del criterio establecido por Caldazo et al., (2016), al mencionar que la competencia orientación a la calidad, comprende la disposición de la organización para generar soluciones con un enfoque al cliente y de calidad total, tanto para los procesos como para los productos, se puede decir que, el comportamiento de los indicadores establecidos es bueno en concordancia con lo citado puesto que, en la Corporación Fortaleza

del Valle, procuran simplificar los procedimientos para evitar los reproceso (P18; grado de respuesta, 4,45; nivel del indicador, 89%), existe corresponsabilidad y se corrigen los errores (P19; grado de respuesta, 4,65; nivel 93%); los superiores comparten información relevante para el mejoramiento del equipo de trabajo (P20; grado de respuesta, 4,75; nivel 95%); y, se revisa a detalle las acciones encomendadas, asegurándose su cumplimiento (P21; grado de respuesta, 4,85; nivel 97%).

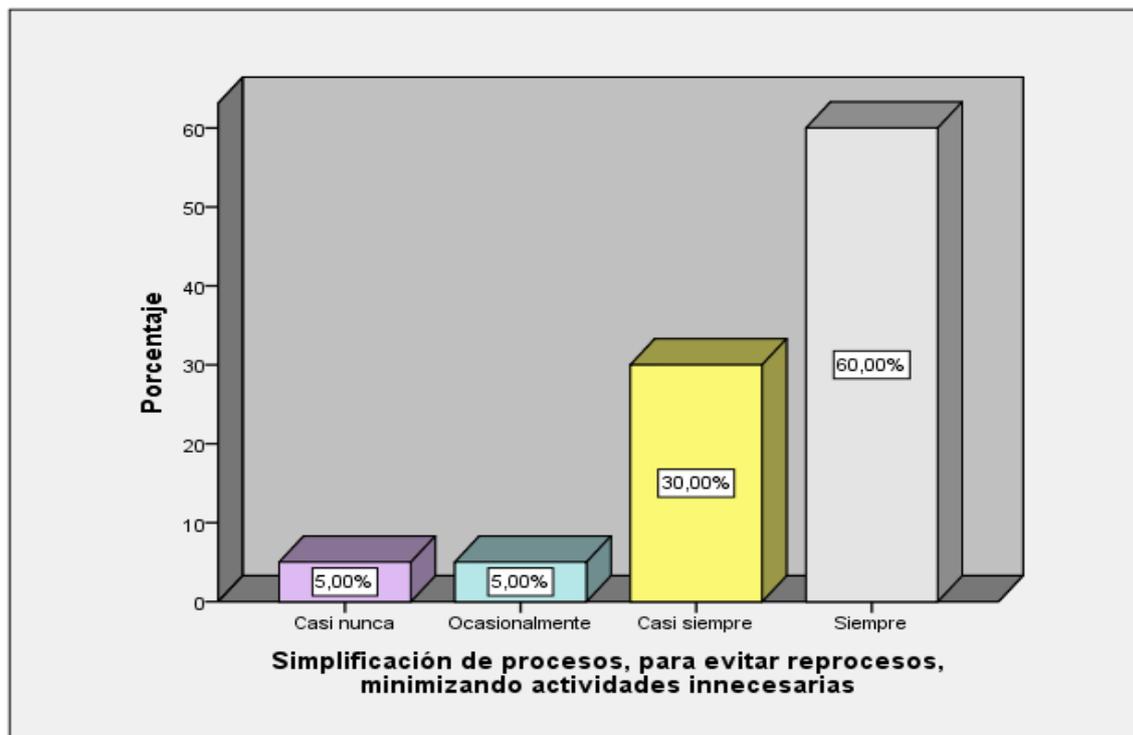
**Pregunta 18.** Se simplifican procedimientos y evitan reproceso, minimizando actividades innecesarias

**Tabla 4.31.** Estadístico pregunta 18, competencia Orientación a la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	10,0
	Casi siempre	6	30,0	30,0	40,0
	Siempre	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.20.** Estadístico pregunta 18, competencia Orientación a la calidad

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras

En cuanto a la pregunta 18, correspondiente a la competencia orientación a la calidad, se analiza si se procura la simplificación de procesos, evitando reproceso con actividades innecesarias, de acuerdo a los resultados de la gráfica 4,31, la frecuencia de respuestas se genera casi nunca en un 5%, ocasionalmente 5%, casi siempre 30%, y, siempre 60%.

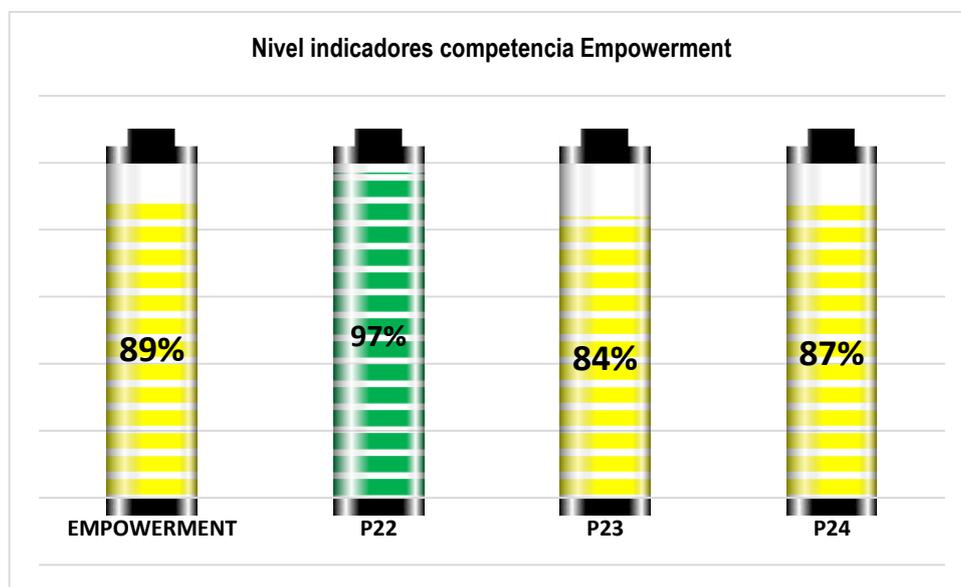
## COMPETENCIA: EMPOWERMENT

**Tabla 4.32.** Estadístico competencia Empowerment

COMPETENCIA EMPOWERMENT	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado.	P22	4,85	5	97%	100%
Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.	P23	4,20	5	84%	100%
La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.	P24	4,35	5	87%	100%
T. PROMEDIO	P3	4,47	5	89%	100%
N MUESTRA			20		

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

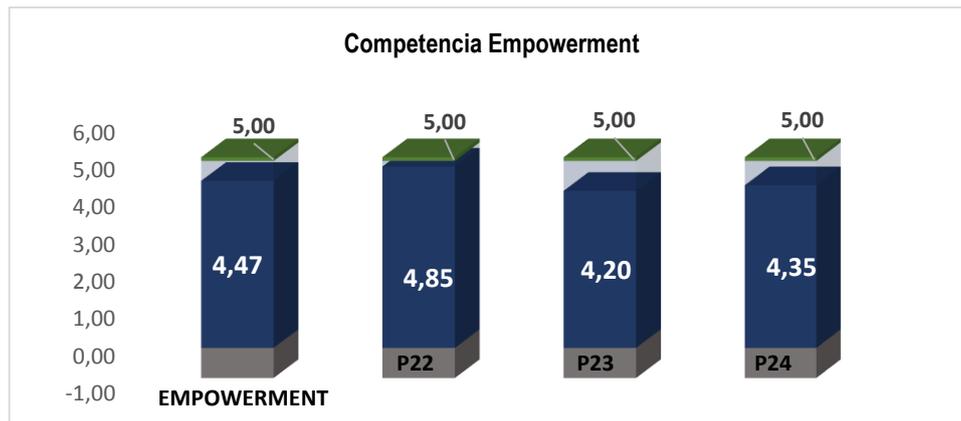
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.21.** Competencia Empowerment

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.22.** Competencia Empowerment

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

Los resultados de la competencia Empowerment, en correspondencia con la tabla 4.32, presenta un nivel medio con significancia porcentual de un 88 de 100%, lo cual en concordancia con Pozo (2014), esta se encuentra en un nivel de alarma sin caer en deficiencia, en cuanto al grado de respuesta, se establece en 4,47 de 5,00, lo cual en términos cualitativos los indicadores se aplican casi siempre.

En referencia a las preguntas planteadas para medir la competencia empoderamiento (empowerment). P22, tiene una valoración alta (nivel 87%, grado de respuesta, 4,85 de 5,00), evidenciando de acuerdo al criterio de los encuestados que, la Corporación en cuanto a la toma de decisiones de la Compañía, se analizan en el nivel jerárquico adecuado. En cuanto a P23, con un nivel del 84% y grado de respuesta 4,20, y, P24, con logro del 87% y frecuencia de 4,35 de 5,00, tienen un valoración media, con aplicación de las preguntas casi siempre, en cuanto al involucramiento del personal en la toma de decisiones y la autonomía de la cual gozan para tomar decisiones en sus área de trabajo.

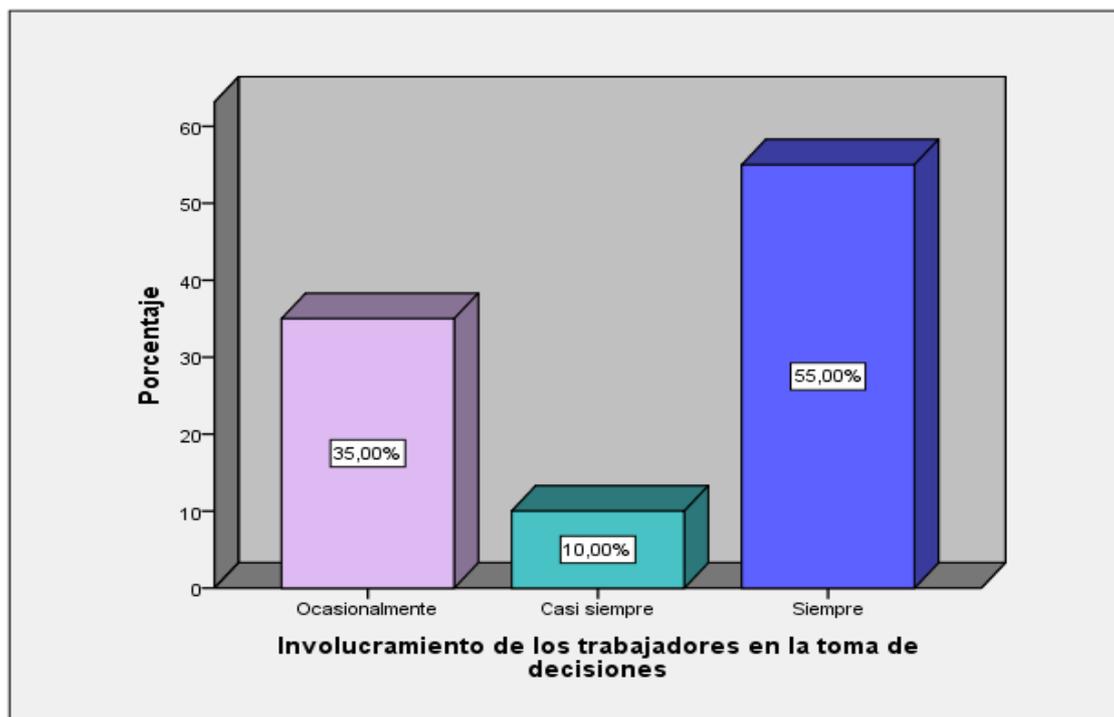
**Pregunta 23.** Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.

**Tabla 4.33.** Estadístico pregunta 23, competencia Empowerment

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	7	35,0	35,0	35,0
	Casi siempre	2	10,0	10,0	45,0
	Siempre	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.23.** Estadístico pregunta 23, competencia Empowerment  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

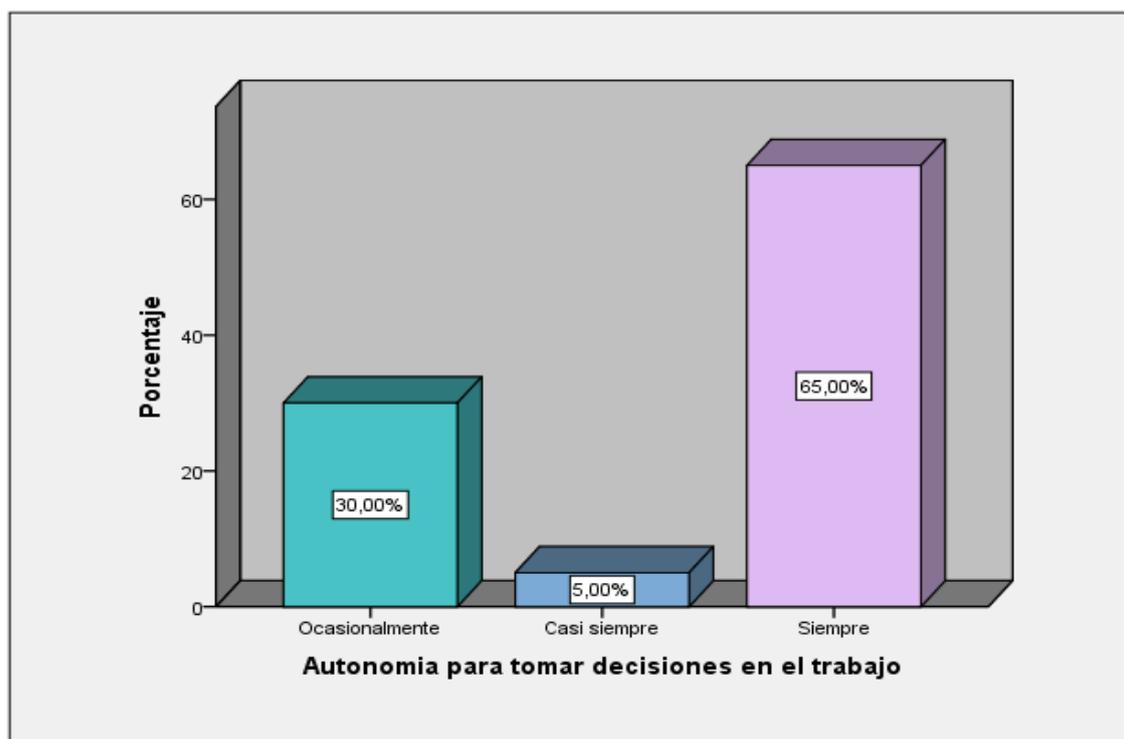
Respecto a los resultados de la pregunta 23, donde se analiza el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones y se evalúa, si tienen apertura para que sus opiniones sean consideradas, los encuestados respondieron en un 35%, se lo hace ocasionalmente, 10% casi siempre, y 55% siempre. Las calificaciones obtenidas pueden ser observadas a mayor detalle en la tabla 4.33.

**Pregunta 24.** La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.

**Tabla 4.34.** Estadístico pregunta 24, competencia Empowerment

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	1	5,0	5,0	35,0
	Siempre	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.24.** Estadístico pregunta 24, competencia Empowerment  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

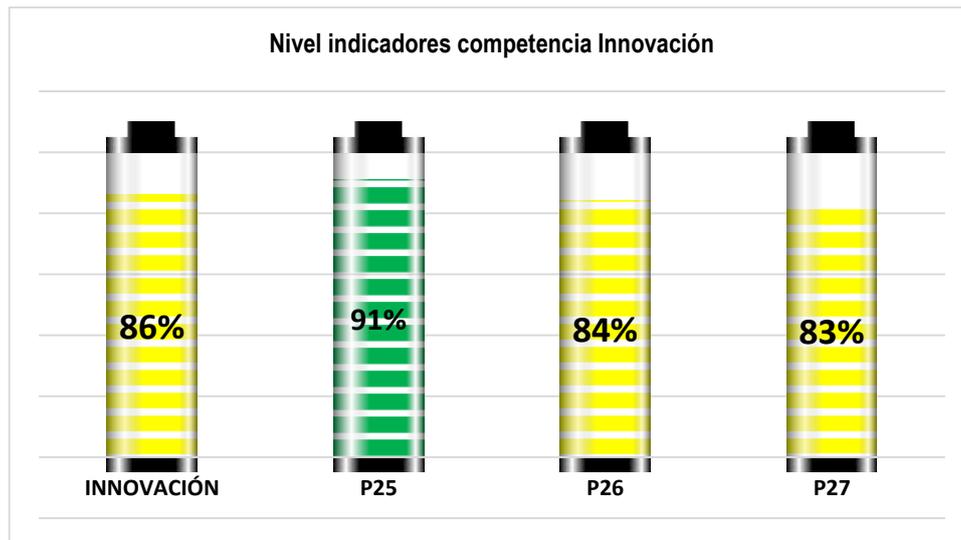
En cuanto a la autonomía de la cual goza el personal de la Corporación Fortaleza del Valle, medida en la pregunta 24 correspondiente a la competencia empowerment, la frecuencia de respuesta obtenida corresponde en un 30% a ocasionalmente, 5% casi siempre, y 65% siempre.

## COMPETENCIA: INNOVACIÓN

**Tabla 4.35.** Estadístico competencia Innovación

COMPETENCIA INNOVACIÓN	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?	P25	4,55	5	91%	100%
Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo	P26	4,20	5	84%	100%
¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?	P27	4,15	5	83%	100%
T. PROMEDIO	P3	4,30	5	86%	100%
N MUESTRA		20			

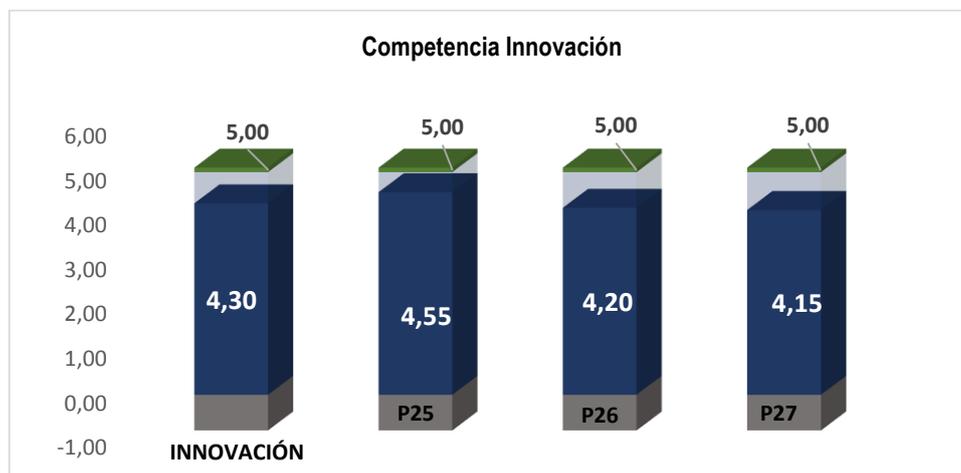
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.25.** Competencia Innovación

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.26.** Competencia Innovación

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

La competencia organizacional innovación presenta un nivel de cumplimiento del 86%, con un grado de respuesta promedio 4,30 de 5,00, lo cual en términos cualitativos, comprende un logro medio en cuanto a la interpretación de los resultados, con frecuencia de aplicación de las preguntas “casi siempre”.

Respecto al análisis individual de las tres preguntas evaluadas, P25 presenta una calificación alta (91%), respecto al emprendimiento de actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos; por otra parte, se identifica un cumplimiento medio, en lo que se refiere a la puesta en marcha de nuevas ideas y las facilidades de innovación en el puesto

de trabajo (P26, nivel 84%; grado de respuesta, 4,20 de 5,00); así mismo P27, presenta un nivel similar, valorado con un 83%, equivalente a una frecuencia de 4,15, en lo concerniente a la generación de nuevas ideas en la organización.

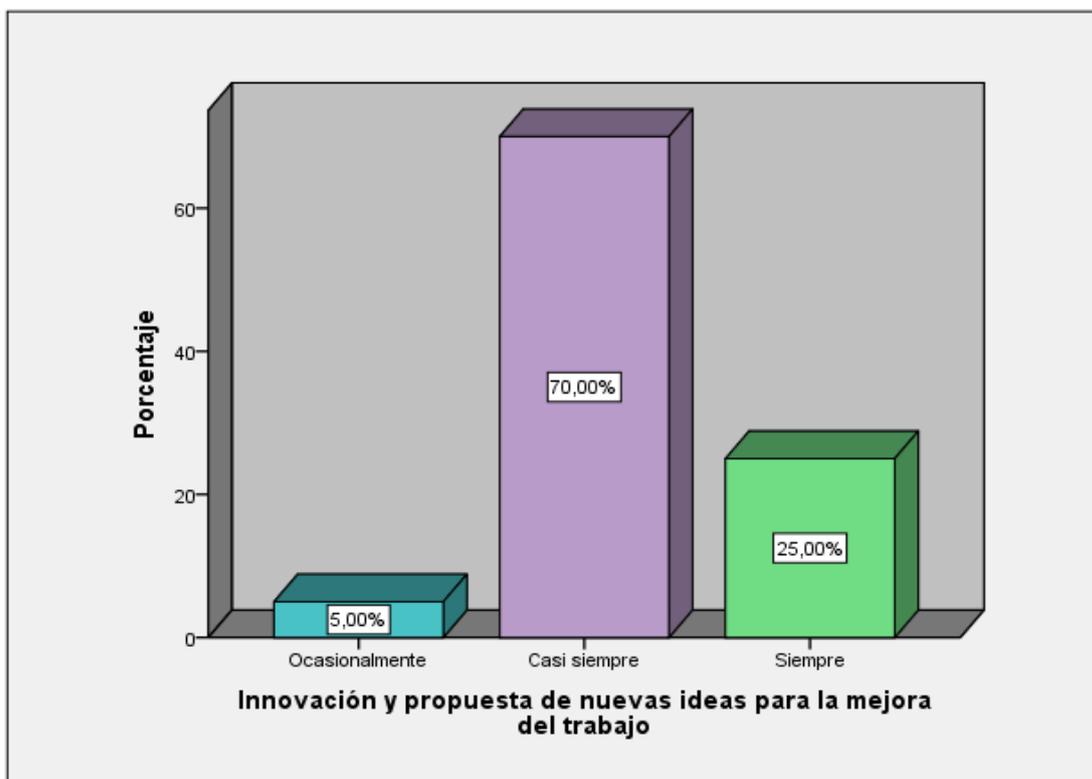
**Pregunta 26.** Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo

**Tabla 4.36.** Estadístico pregunta 26, competencia Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	5,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	75,0
	Siempre	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.26.** Estadístico pregunta 26, competencia Empowerment

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

El gráfico 4.36, evidencia el estadístico de las respuestas a la pregunta 23, donde se observa que, de un 100%, el 5% respondió ocasionalmente, 70% casi siempre, y 25% siempre, respecto a la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la innovación y propuesta de nuevas ideas para la mejora del trabajo.

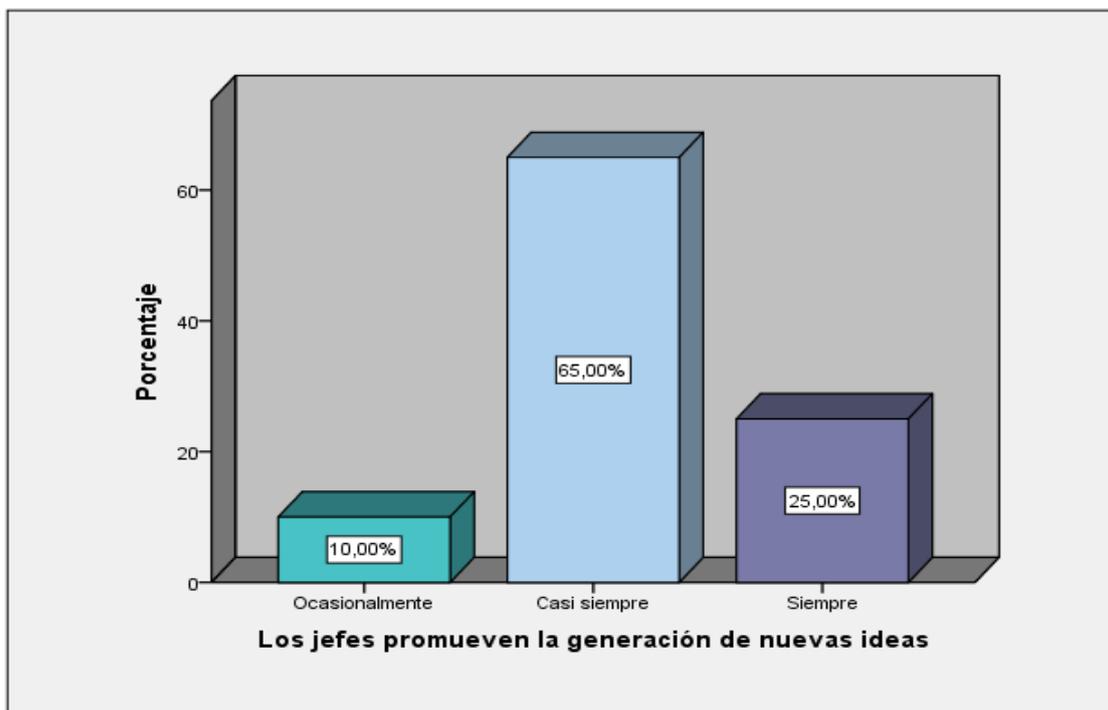
**Pregunta 27.** ¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?

**Tabla 4.37.** Estadístico pregunta 27, competencia Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	13	65,0	65,0	75,0
	Siempre	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.27.** Estadístico pregunta 27, competencia Empowerment

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

En la pregunta 27, se evaluó si los jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización, las calificaciones obtenidas de los encuestados, luego de su tabulación, evidencian una frecuencia de aplicación ocasionalmente en un 10%, casi siempre 65%, y siempre 25%.

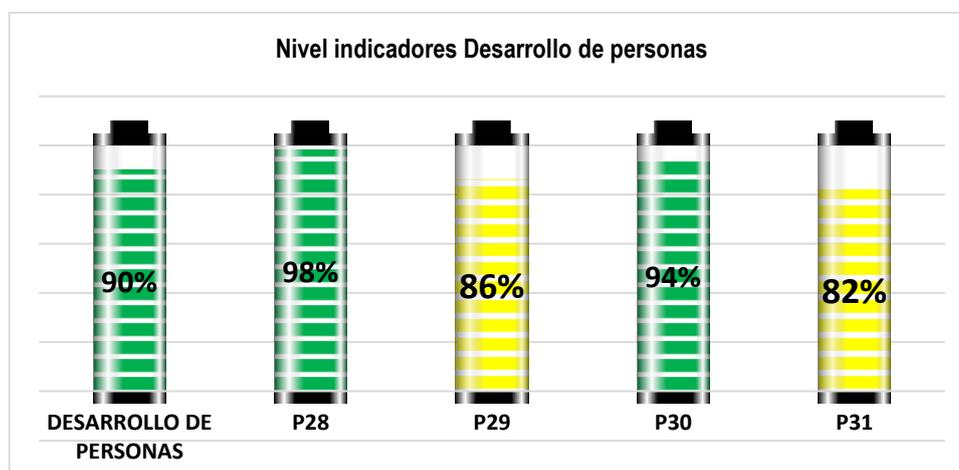
## COMPETENCIA: DESARROLLO DE PERSONAS

**Tabla 4.38.** Estadístico competencia Desarrollo de personas

COMPETENCIA <b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
La Corporación le ha proporcionado los medios para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional.	P28	4,90	5	98%	100%
La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional para progresar en su carrera	P29	4,30	5	86%	100%
Su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional.	P30	4,70	5	94%	100%
Está de acuerdo con la política de desarrollo profesional de su empresa.	P31	4,10	5	82%	200%
<b>T. PROMEDIO</b>	4	4,50	5	90%	100%
<b>N MUESTRA</b>			20		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

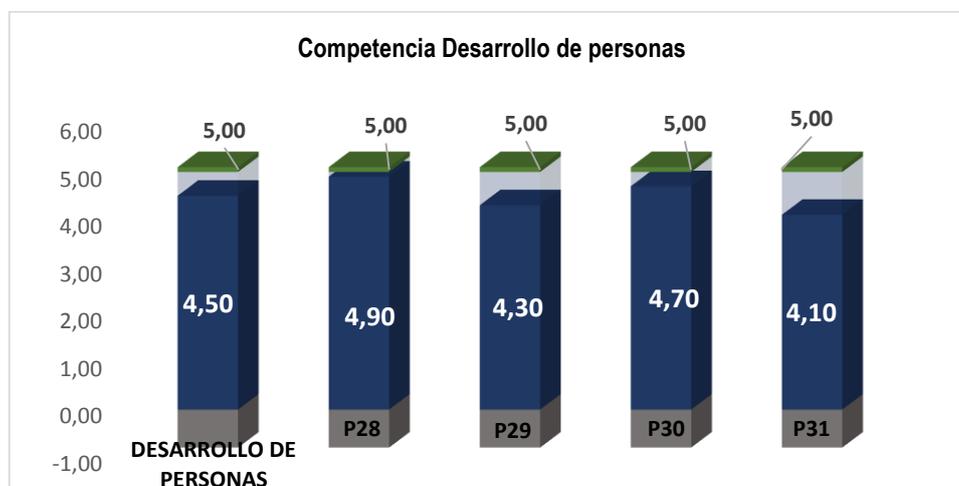
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.28.** Competencia Desarrollo de personas

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.29.** Competencia Desarrollo de personas

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora

De acuerdo a Caldazo et al., (2016), el desarrollo de personas implica el desarrollo del 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. Asociando dicho criterios con los resultados de la evaluación de la competencia, esta presenta un alto rendimiento (90%), con un grado de respuestas, correspondiente a 4,50 de 5,00, lo cual implica que las preguntas planteadas tienen una frecuencia de aplicación de casi siempre.

Por otra parte, refiriéndonos a las valoraciones de las preguntas que integran la competencia desarrollo de personas, P28 y P30, tienen un nivel de cumplimiento alto (98 y 94%, respectivamente), en cuanto a la dotación de medios necesarios para desarrollar sus carreras laboral, y, la distribución de funciones acorde al nivel del profesional. Mientras que, en lo referente al ofrecimiento de oportunidades de desarrollo para el trabajador (P29, nivel 86%; grado de respuesta, 4,30) y la aceptación de las políticas de desarrollo profesional planteadas por la empresa (P31, nivel 82%; grado de respuesta, 4,10 de 5,00), tienen un nivel de cumplimiento medio, con un grado de aplicación casi siempre.

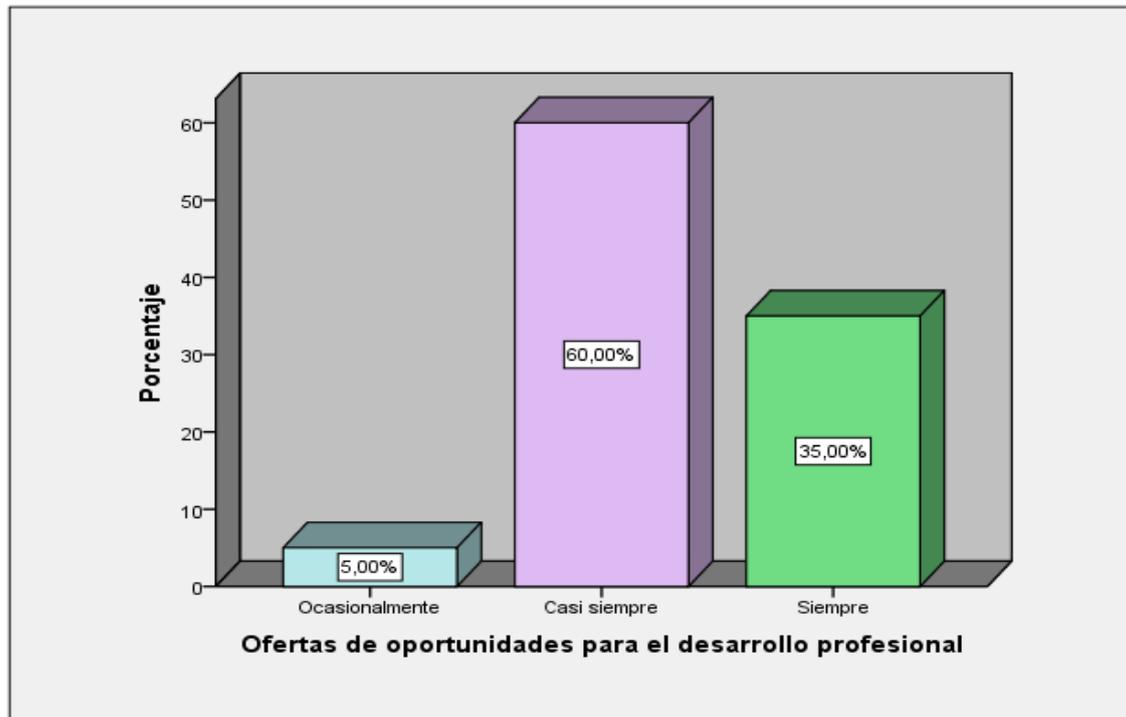
**Pregunta 29.** La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional para progresar en su carrera

**Tabla 4.39.** Estadístico pregunta 29, competencia Desarrollo de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	5,0
	Casi siempre	12	60,0	60,0	65,0
	Siempre	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.30.** Estadístico pregunta 29, competencia Desarrollo de personas  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

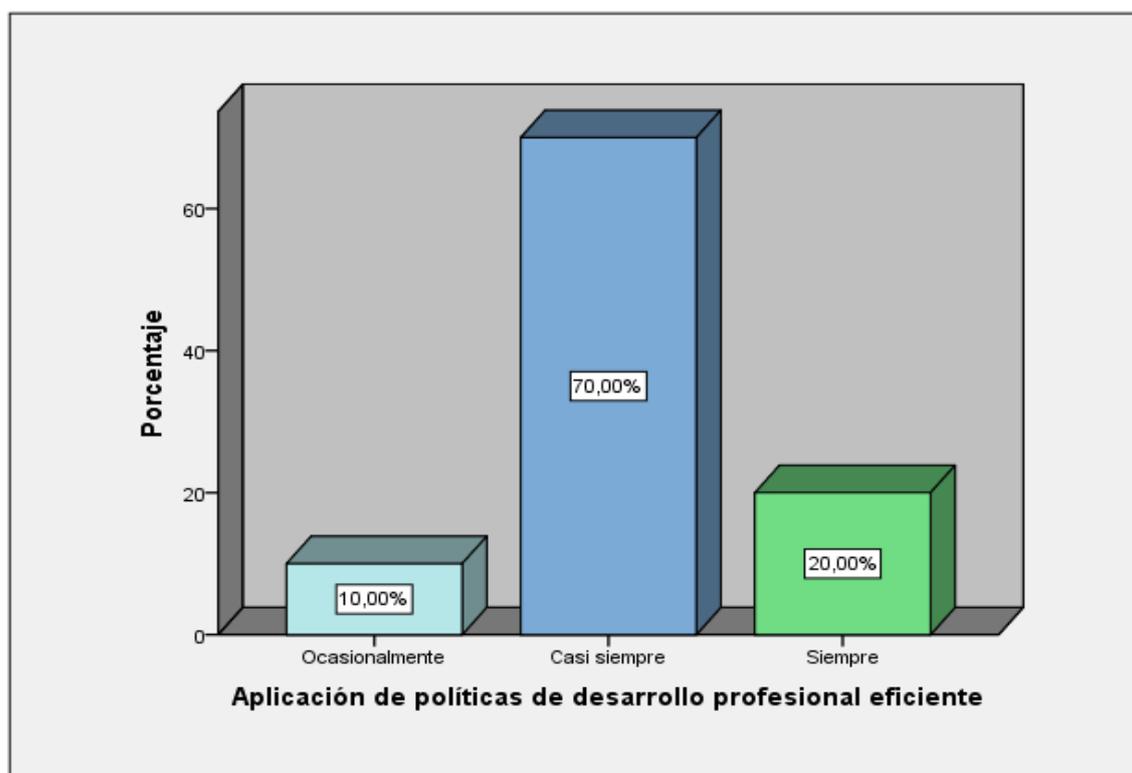
Los resultados de la pregunta 29, se identifican en el gráfico 4.30, observándose a partir de este, que de los empleados encuestados un 5% respondió ocasionalmente, 60% casi siempre y 35% siempre, referente a las opiniones recopiladas en cuanto al ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional para el progreso de sus carreras, otorgado por la empresa.

**Pregunta 31.** Se establecen políticas de desarrollo profesional eficiente

**Tabla 4.40.** Estadístico pregunta 31, competencia Desarrollo de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	80,0
	Siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.31.** Estadístico pregunta 31, competencia Desarrollo de personas  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

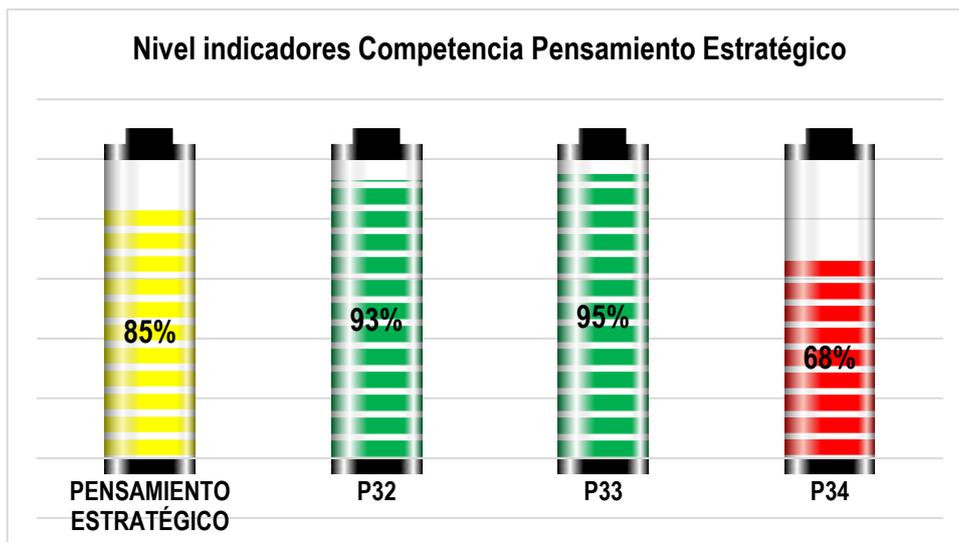
Del gráfico 4.31, se puede concluir que, de un 100%, el 10% seleccionó la opción de respuesta ocasionalmente, 70% casi siempre, y 20% siempre, respecto a la apreciación que tienen los empleados de la Corporación Fortaleza del Valle, respecto al establecimiento de políticas de desarrollo profesional.

## COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

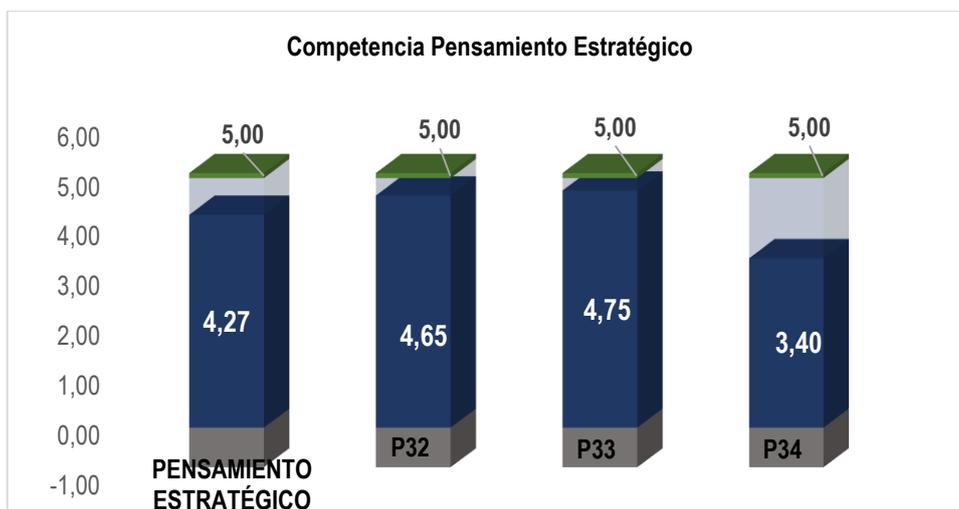
**Tabla 4.41.** Estadístico competencia Pensamiento estratégico

COMPETENCIA PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
Se identifica por ser una persona que se anticipa a las diferentes situaciones que pueden ser tanto beneficiosas como amenazantes para la empresa	P32	4,65	5	93%	100%
La Corporación Fortaleza del Valle tiene definido un plan estratégico base	P33	4,75	5	95%	100%
Conoce la planificación estratégica de la organización	P34	3,40	5	68%	100%
<b>T. PROMEDIO</b>	3	4,27	5	85%	100%
<b>N MUESTRA</b>			20		

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.32.** Competencia Pensamiento estratégico  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.33.** Competencia Pensamiento estratégico  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autora

La competencia pensamiento estratégico, con relación a los resultados de la tabla 4.41, presenta un nivel de cumplimiento del 85%, lo cual indica que el alcance es medio, y en referencia a los criterios de evaluación establecidos por Pozo (2014), se encuentra en un nivel de alarma sin caer en deficiencia, haciéndose necesario efectuar un análisis individual de los indicadores.

Añadido a lo descrito en el párrafo anterior, de la interpretación de los resultados correspondiente a las tres preguntas evaluadas, se concluye que, P32 y P33, tienen un nivel alto correspondiente a 93 y 95%, respectivamente, con respecto

a la anticipación del personal para enfrentar situaciones que pueden ser beneficiosas o desafiante para ellos y la empresa y la definición de un plan estratégico base; por otra parte, detallando el nivel del indicador P34, se observa, tiene un valor del 68%, implicando, recae en una frecuencia de intolerable, debido al desconocimiento de la planificación estratégica de la organización. A consecuencia de los resultados desfavorables, es importante considerar lo establecido por Corona (2012), al mencionar que, desarrollar pensamiento estratégico requiere ampliar los horizontes de la mente y trabajar los tres subsistemas del pensamiento; esto es, los procesos relacionados con los conceptos, conocimientos y esquemas, con las destrezas y habilidades mentales para plantear estrategias y utilizar métodos y técnicas que, finalmente con las emociones, motivaciones e intereses, moverán las voluntades.

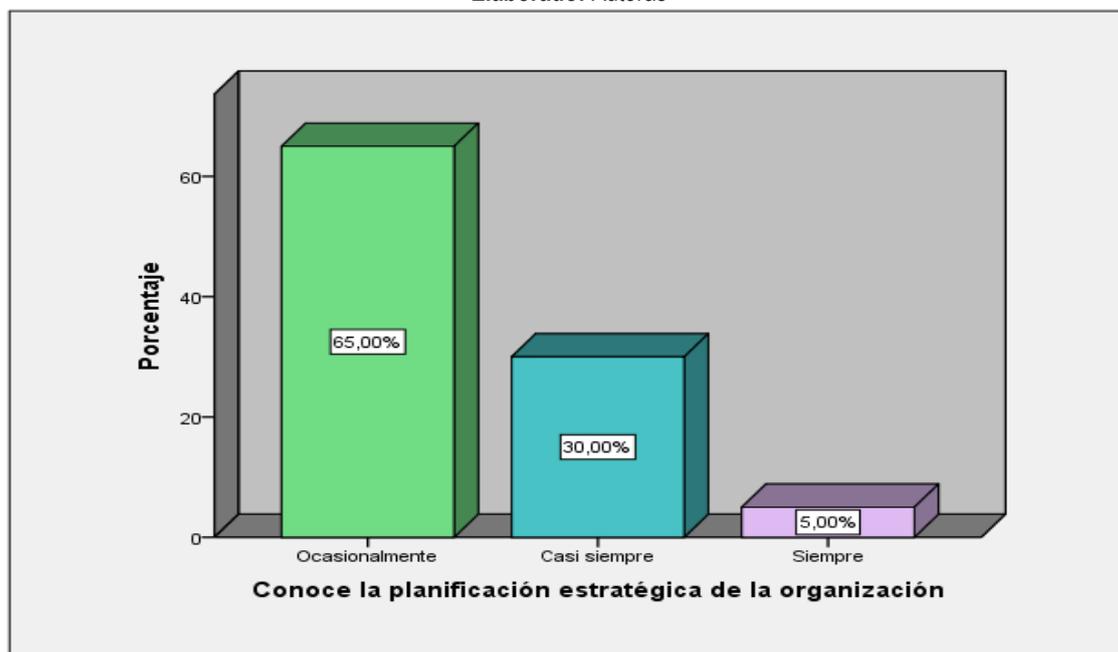
#### **Pregunta 34.** Conoce la planificación estratégica de la organización

**Tabla 4.42.** Estadístico pregunta 34, competencia pensamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	13	65,0	65,0	65,0
	Casi siempre	6	30,0	30,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.34.** Estadístico pregunta 34, competencia Pensamiento estratégico

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras

Los resultados de la pregunta 34, presentan una frecuencia porcentual de respuesta, ocasionalmente en un 65%, casi siempre 30%, y siempre 5%, respecto al cuestionamiento planteado a los trabajadores de la Corporación, en cuanto a sí conocen la planificación estratégica.

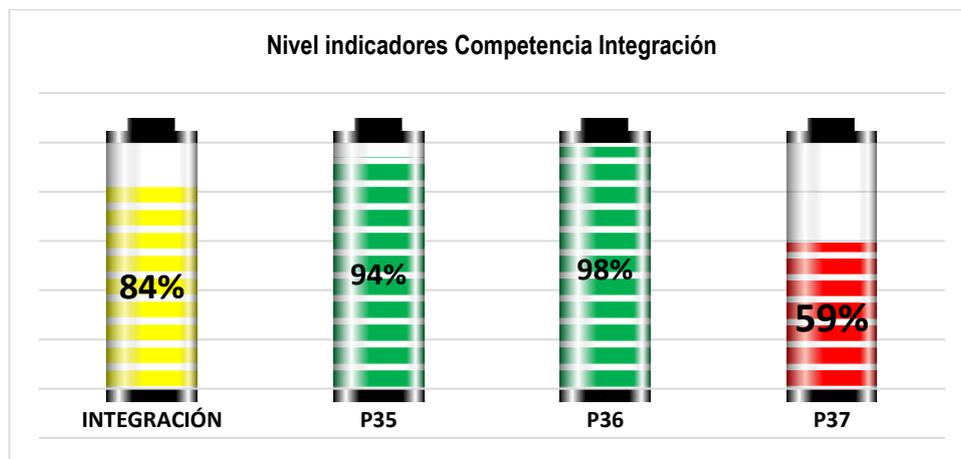
## COMPETENCIA: INTEGRACIÓN

**Tabla 4.43.** Estadístico competencia Integración

COMPETENCIA INTEGRACIÓN	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	P35	4,70	5	94%	100%
¿Me desenvuelvo rápido al trabajar con compañeros de otro departamento?	P36	4,90	5	98%	100%
¿Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?	P37	2,05	5	59%	100%
T. PROMEDIO	P3	3,88	5	84%	100%
N MUESTRA			20		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

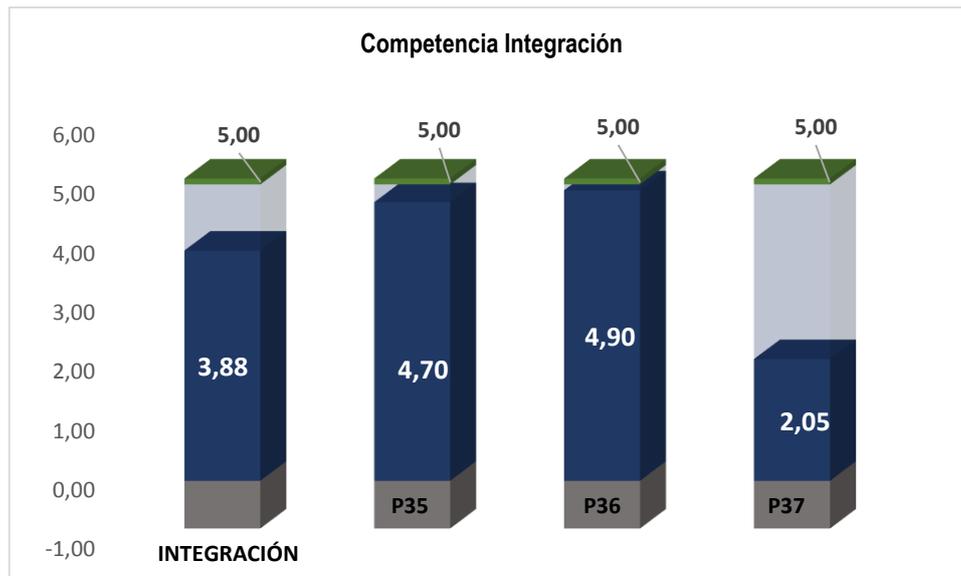
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.35.** Competencia Integración

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.36.** Competencia Integración

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

La integración como competencia de la Corporación Fortaleza del Valle, de acuerdo a los resultados identificados en la tabla 4.43, tiene un alcance del 84%, significando ello, se encuentra en un intervalo de alarma con una frecuencia promedio de respuestas correspondiente a 3,88 de 5,00, lo cual implica que se tienen, indicadores deficientes y por lo tanto, es relevante detallarlos. Más aún cuando Caldazo (2016), menciona que debe existir la 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.

En correspondencia a lo antes mencionado, se hace un análisis individual de los tres indicadores que contempla la competencia integración, encontrándose que la pregunta 35 y 36, tienen un nivel alto, correspondiente a 94 y 98%, respectivamente, en cuanto a la existencia de integración entre los miembros de la organización. Sin embargo, P37, presenta calificación bajo (59%), en lo que concierne a las dificultades que representa para los empleados la integración.

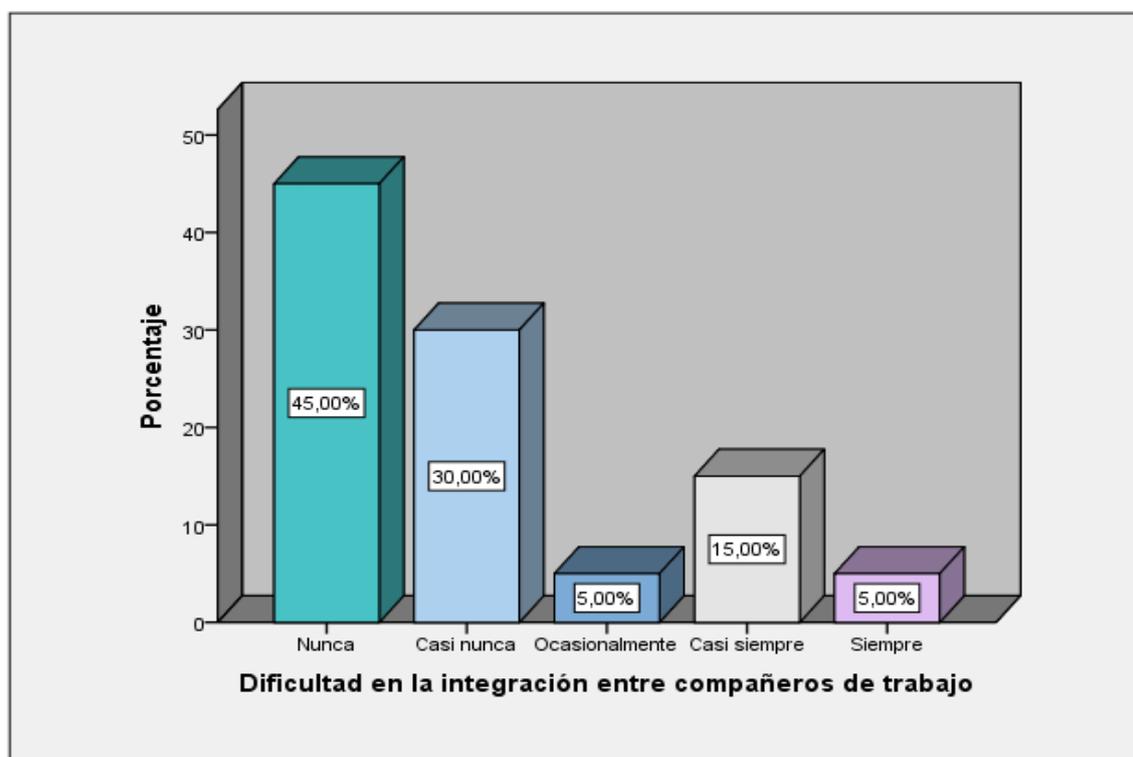
**Pregunta 37.** ¿Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?

**Tabla 4.44.** Estadístico pregunta 37, competencia integración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	6	30,0	30,0	75,0
	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	80,0
	Casi siempre	3	15,0	15,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.37.** Estadístico pregunta 37, competencia integración

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras

El gráfico 4.37, establece la frecuencia de respuestas a la pregunta 37, correspondiente a la competencia integración, encontrándose que, respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a las dificultades que les representa la integración entre compañeros, un 45% mencionó nunca, 30% casi nunca, 5% ocasionalmente, 15% casi siempre y el 5% restante siempre.

## COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

**Tabla 4.45.** Estadístico competencia Planificación y organización

COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
La cantidad de trabajo y el tiempo asignado para cumplir con las actividades es razonable y equilibrado	P38	4,65	5	93%	100%
Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente.	P39	4,75	5	95%	100%
Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.	P40	4,75	5	95%	100%
T. PROMEDIO	P3	4,72	5	94%	100%
N MUESTRA		20			

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras



**Gráfico 4.38.** Competencia Planificación y organización

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4.39.** Competencia Planificación y organización

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autora

De acuerdo a Pozo et al., (2014) un proceso de planificación bien estructurado y científicamente argumentado, tanto a nivel nacional como empresarial, se convierte en una importante premisa para ubicar y utilizar adecuadamente los limitados recursos, en cuanto a los resultados del estudio de la competencia en la Corporación Fortaleza del Valle, se observa de acuerdo a la tabla 4.45, un nivel de desarrollo alto equivalente a un 94%; en cuanto a los indicadores considerados para medir el estado actual de la competencia planificación y organización, P38, P39, y P40, tienen un nivel alto equivalente a 93, 95, y 95%, respectivamente, en lo que concierne a la cantidad de trabajo y el tiempo asignado para cumplir con las actividades de forma razonable, las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.), y la disponibilidad de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar el trabajo.

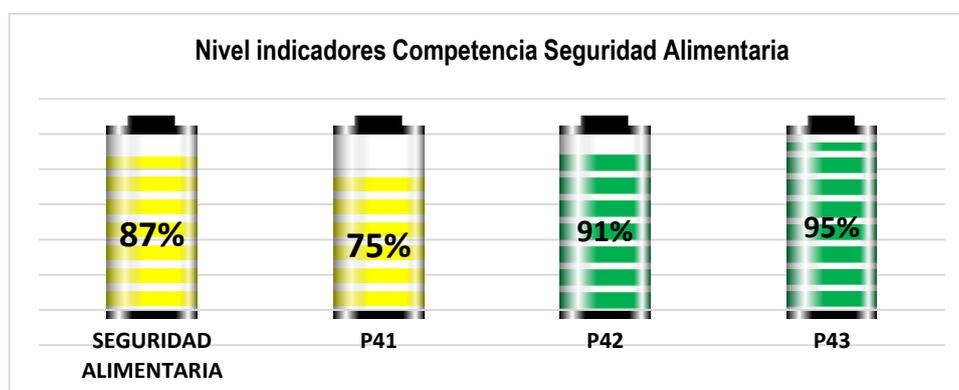
## COMPETENCIA: SEGURIDAD ALIMENTARIA

**Tabla 4.46.** Estadístico competencia Seguridad alimentaria

COMPETENCIA SEGURIDAD ALIMENTARIA	INDICADOR	Grado de respuesta		Nivel del Indicador	
		Resultado	Deseado	Actual	Ideal
¿Estoy informado de las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?	P41	3,75	5	75%	100%
¿La Corporación plantea nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?	P42	4,55	5	91%	100%
¿La corporación implementa medidas de prevención para que la calidad de los productos no se afecte?	P43	4,75	5	95%	100%
T. PROMEDIO	P3	4,35	5	87%	100%
N MUESTRA			20		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

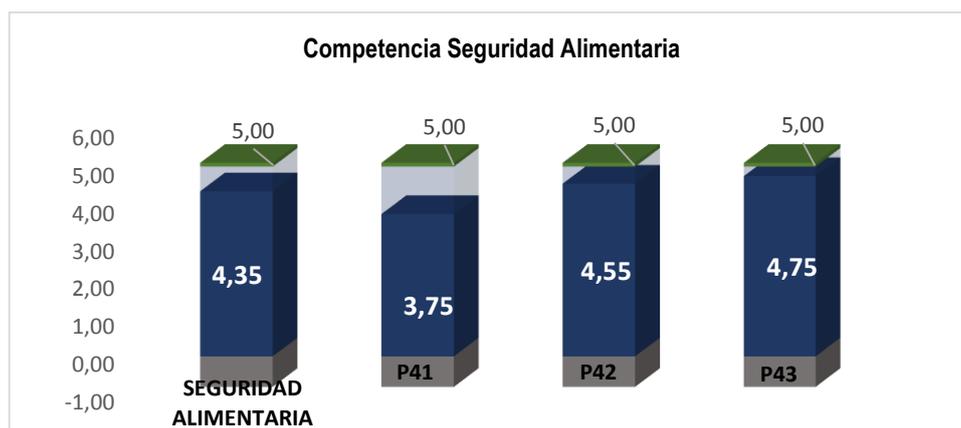
Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.40.** Competencia Trabajo en Equipo

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora



**Gráfico 4.41.** Competencia seguridad alimentaria

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora

La competencia organizacional seguridad alimentaria en la Corporación Fortaleza del Valle, de acuerdo al análisis de los indicadores evaluados, se determinó que tienen un nivel de cumplimiento medio (87%), con grado de respuesta casi siempre, equivalente a 4,35 de 5,00. Añadido a ello, detallando las valoraciones de las tres preguntas indagadas, se observa que, sólo P41 presenta un nivel medio correspondiente a un 75%, y grado de respuesta 3,75 de 5,00, respecto a la opinión del personal en materia de capacitación estratégica de seguridad alimentaria. Por otra parte, el planteamiento de nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria (P40, nivel 91%; grado de respuesta, 4,55 de 5,00) y, la implementación de nuevas medidas de prevención para garantizar la calidad de los productos (P41, nivel 95%; grado de respuesta, 4,75 de 5,00), presentan un nivel alto.

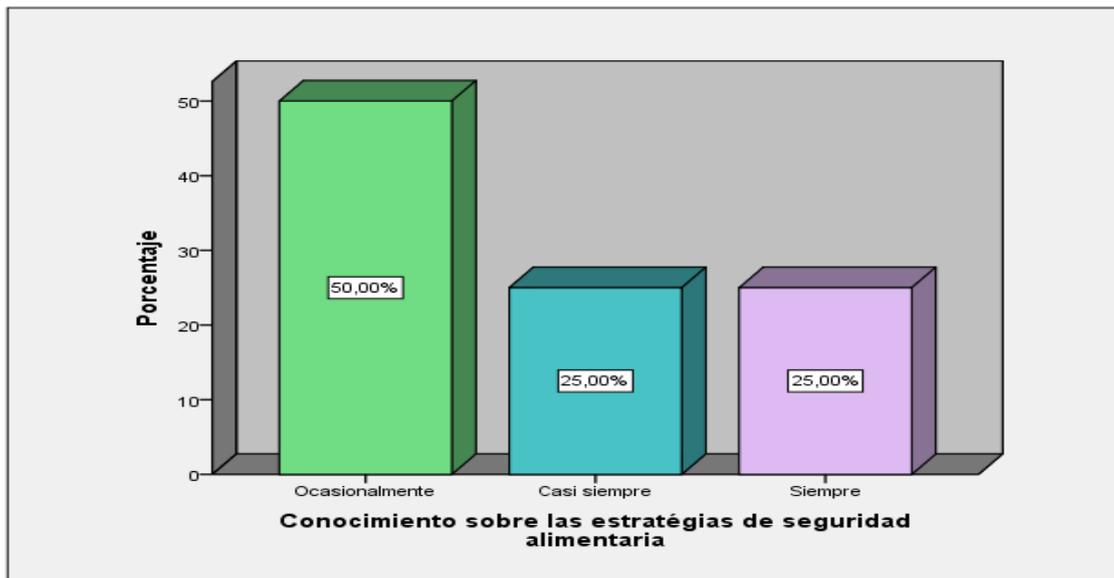
**Pregunta 41.** ¿Estoy informado de las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?

**Tabla 4.47.** Estadístico pregunta 41, competencia Orientación a la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	5	25,0	25,0	75,0
	Siempre	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras



**Gráfico 4.42.** Estadístico pregunta 41, competencia Pensamiento estratégico  
**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

El gráfico 4.42, muestra los resultados de la pregunta 41, en la cual, se evalúa el nivel de información con el cuál cuenta el personal en cuanto a estrategias en materia de seguridad alimentaria, siendo esta la interrogante, el 50% respondió con la opción de ocasionalmente, 25% casi siempre y 25% siempre.

**FASE N° III:** Proponer un plan acción para la contribución a la ventaja competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle

**Actividad 9.** Elaboración del diagrama Ishikawa (causa-efecto)

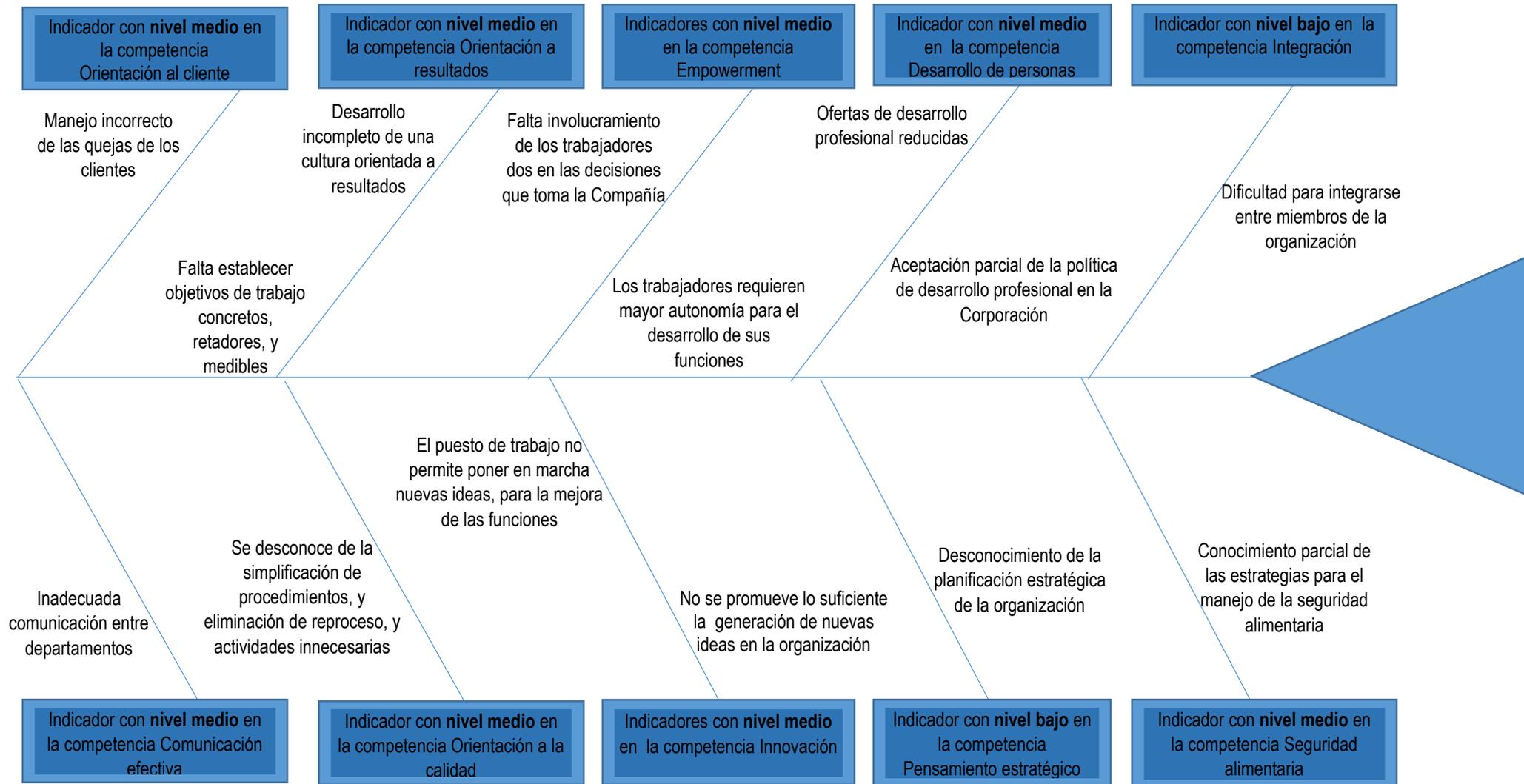
Luego de realizar el análisis de la evaluación de las competencias organizacionales, se procedió a identificar aquellas que presentan indicadores con niveles de cumplimiento medio y bajo, para establecer las causas y efectos mediante el diagrama de Ishikawa.

**Tabla 4.48.** Competencias con indicadores de nivel medio y bajo

Competencia	Indicador		Nivel indicador	
Orientación al Cliente	P10	Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto	84%	Medio
Comunicación Efectiva	P14	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.	88%	Medio
Orientación a Resultados	P15	Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados.	89%	Medio
	P16	Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.	85%	Medio
Orientación a la Calidad	P18	Se simplifican procedimientos y evitan reproceso, minimizando actividades innecesarios	89%	Medio
Empowerment	P23	Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.	84%	Medio
	P24	La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.	87%	Medio
Innovación	P26	Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo	84%	Medio
	P27	¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?	83%	Medio
Desarrollo de personas	P29	La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional para progresar en su carrera	86%	Medio
	P31	Está de acuerdo con la política de desarrollo profesional de su empresa.	82%	Medio
Pensamiento Estratégico	P34	Conoce la planificación estratégica de la organización	68%	Bajo
Integración	P37	¿Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?	59%	Bajo
Seguridad Alimentaria	P41	¿Estoy informado de las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?	75%	Medio

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autora

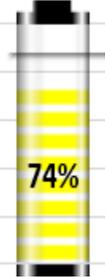


**Figura 4.2.** Diagrama de Ishikawa Competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle  
**Elaborado:** Autoras

**Actividad 10.** Descripción de una propuesta del plan de acción mediante la técnica 5w+1H para la empresa.

Posterior a la identificación de las competencias organizaciones e indicadores con deficiencia, se procedió a estructurar la matriz 5w+1h, para proponer las acciones de mejoras correspondiente a cada indicador identificado en la tabla 4.49.

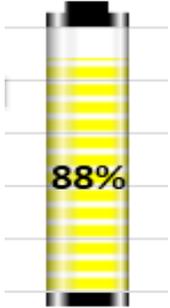
**Tabla 4.49.** Acciones de mejora Competencia Orientación al Cliente

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorar el nivel actual de la competencia Orientación al Cliente				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H						Elementos de verificación		
Orientación al Cliente	Indicador	Nivel actual del indicador	Acciones correctiva	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P10	Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto		Llevar un registro de quejas y sugerencias	Añadir buzón físico y virtual de quejas y sugerencias	Reducir la insatisfacción del cliente atendiendo sus inconformidades, mediante una respuesta pronta y oportuna	TTHH	Diario	Corporación Fortaleza del Valle	\$ 50,00	N° de quejas resueltas/ T de quejas presentadas
			Perfeccionar las habilidad y capacidad de orientación al cliente	Capacitación al personal en atención al cliente y resolución de conflictos			Semestral	\$ 1.200,00			

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizaciones Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras

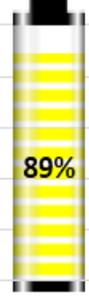
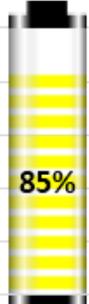
**Tabla 4.50.** Acciones de mejora Competencia Comunicación Efectiva

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorare el nivel actual de la competencia Comunicación Efectiva					
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo					
Elementos de análisis			5W + 1H									
Comunicación Efectiva	Indicador		Nivel actual del indicador	Acción a corregir	¿Cómo? (How)	¿Porqué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P14	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.			Atender los errores producto de una deficiente comunicación y la reducida interacción entre compañeros de trabajo	Crear una red social corporativa Establecer retroalimentación dirigida por los jefes departamentales Establecer reuniones periódicas programadas, con orden del día específicos	Mejorar la comunicación interna	Gerencia	Mensual	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° de interacciones/n° de trabajadores  N° de reuniones realizadas/ T de reuniones programadas en el año

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

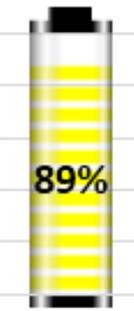
**Tabla 4.51.** Acciones de mejora Competencia Orientación a Resultados

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle					Meta	Mejorare el nivel actual de la competencia Orientación a Resultados				
Acción		Corto Plazo					Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H									
Orientación a Resultados	Indicador	Nivel actual del indicador	Acción a corregir	¿Cómo? (How)	¿Porqué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador	
	P15	Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados.		Posicionamiento de una cultura orientada a resultados	Establecer metas y objetivos concretos	Construir una cultura organizacional orientada a los resultados	Gerencia	Mensual	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° de metas cumplidas/n° de metas planteadas	Informe estadístico de rendimiento mensual
	P16	Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.			Hacer seguimiento y control de los logros del personal						Aplicar Feedback en reuniones mensuales	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

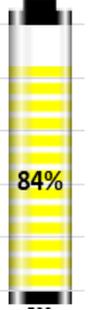
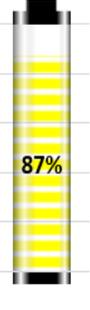
**Tabla 4.52.** Acciones de mejora Competencia Orientación a la calidad

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle			Meta	Mejorar el nivel actual de la competencia Orientación a la calidad						
Acción		Corto Plazo			Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo						
Elementos de análisis			5W + 1H									
Orientación a la Calidad	Indicador		Nivel actual del indicador	Acción a corregir	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P18	Se simplifican procedimientos y evitan reproceso, minimizando actividades innecesarios		Establecer procedimiento, eliminando actividades duplicadas o innecesarias	Elaborar manual de procesos y procedimientos	Eliminar la duplicidad de actividades y procesos innecesarios, para reducir los tiempos de trabajo y garantizar la calidad	Gerencia	Enero	Corporación Fortaleza del Valle	\$ 2.000,00	N° de capacitaciones del manual / año	Registro de asistencia a capacitación
					Establecer las competencias de cada puesto de trabajo			Enero			N° sesiones de trabajo para establecer competencias/año	Manual de competencias establecido o reformado
					Evaluar y corregir periódicamente los procedimientos establecidos para reducir reproceso o duplicidad			Trimestral			N° evaluaciones realizadas /N° evaluaciones planificadas	Informe de los resultados de la evaluación

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

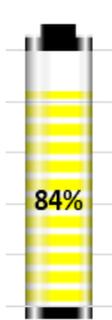
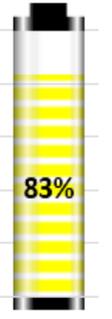
**Tabla 4.53.** Acciones de mejora Competencia Empowerment

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorare el nivel actual de la competencia Empowerment				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H								
Empowerment	Indicador	Nivel indicador	Acción a corregir	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P23	Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.		Falta de involucramiento del personal en la toma de decisiones	Realizar reuniones mensuales de planificación donde participe todo el personal  Organizar cesiones de trabajo departamentales para programar metas y objetivos considerando las opiniones del equipo de trabajo	Construir una cultura organizacional orientada a los resultados	Gerencia	Mensual	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° reuniones realizadas/ n° reuniones planificadas
P24	La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.		Autonomía en la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo	Delegar funciones y responsabilidades concretas, cediendo autonomía para ser desarrolladas	Jefes departamentales		Mensual	n° de funciones y actividades concretadas/n° de funciones y actividades planificadas			
				Capacitar al personal para que tome decisiones basadas en el conocimiento y experiencia	Gerencia		Mensual	n° capacitaciones realizadas/n° capacitaciones planificadas			

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

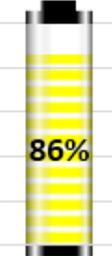
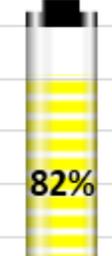
Tabla 4.54. Acciones de mejora Competencia Innovación

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorar el nivel actual de la competencia Innovación				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H								
Innovación	Indicador	Nivel actual del indicador	Acción a corregir	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P26	Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo		Promover la generación de nuevas ideas que mejoren el desarrollo del trabajo, los productos y servicios que oferta la Corporación	<p>Definir las competencias específicas de los puestos de trabajo y explotarlas para innovar</p> <p>Capacitar al personal para desarrollar las habilidades de innovación</p>	Crear un ambiente de confianza donde el trabajador se sienta en confianza y libre de dar sus opiniones e ideas tomando de base la innovación	<p>Talento Humano</p> <p>Talento Humano</p>	<p>Trimestral</p> <p>Semestral</p>	Corporación Fortaleza del Valle	-	<p>N° de perfiles competitivos definidos/ Total de puestos</p> <p>N° de capacitaciones realizadas/n° de capacitaciones planificadas</p>
P27	¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?		Promover la generación de nuevas ideas que mejoren el desarrollo del trabajo, los productos y servicios que oferta la Corporación	<p>Incentivar al personal a emitir sus ideas sin temor a no ser escuchado</p> <p>Realizar cesiones de trabajo y aplicar técnicas como el brainstorming</p> <p>Evaluar periódicamente los indicadores de innovación</p>	Crear un ambiente de confianza donde el trabajador se sienta en confianza y libre de dar sus opiniones e ideas tomando de base la innovación	<p>Jefes departamentales</p> <p>Jefes departamentales</p> <p>Gerencia</p>	<p>Diario</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p>	Corporación Fortaleza del Valle	-	<p>N° de propuestas emitidas por departamento/Tot al departamentos</p> <p>n° cesiones de trabajo realizadas/n° de cesiones de trabajo planificadas</p> <p>N° evaluaciones efectuadas/ Año</p>	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

**Tabla 4.55.** Acciones de mejora Competencia Desarrollo de Personas

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorar el nivel actual de la competencia Desarrollo de Personas				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H								
Desarrollo de personas	Indicador	Nivel actual del indicador	Acción de mejora	¿Cómo? (How)	Porqué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
	P29	La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional para progresar en su carrera		Crear oportunidades de desarrollo profesional	<p>Establecer programas de capacitación especializados de acuerdo al área de trabajo</p> <p>Establecer un fondo de educación para el desarrollo de los profesionales</p>	Crear un ambiente de confianza donde el trabajador se sienta en confianza y libre de dar sus opiniones e ideas tomando de base la innovación	Gerencia y Talento Humano	Semestral	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° de capacitación ejecutadas/ Total de capacitaciones planificadas
P31	Está de acuerdo con la política de desarrollo profesional de su empresa.		Desarrollo de una política clara para el desarrollo de los profesionales	<p>Evaluar las necesidades y requerimiento de desarrollo profesional</p> <p>Fijar objetivos de desarrollo profesional</p> <p>Establecer políticas de desarrollo profesional</p>	<p>Talento humano</p> <p>Jefes departamentales</p> <p>Jefes departamentales, Gerencia y Talento Humano</p>		<p>Semestral</p> <p>Semestral</p> <p>Añual</p>	<p>N° de requerimientos satisfechos/Total de requerimientos identificados</p> <p>n° de objetivos alcanzados/ Total objetivos planteados</p> <p>N° de políticas cumplidas / Total de políticas establecidas</p>			

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

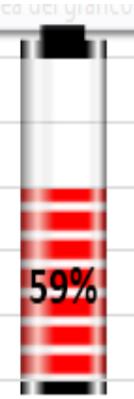
**Tabla 4.56.** Acciones de mejora Competencia Pensamiento Estratégico

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorar el nivel actual de la competencia Pensamiento Estratégico				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H								
	Indicador	Nivel actual del indicador	Acción de mejora	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador
Pensamiento Estratégico	P 34		Hacer conocer la planificación estratégica de la organización	Realizar reuniones periódicas donde el personal participe en el establecimiento de la planificación estratégica	Tener conocimiento y dominio del plan estratégico de la organización.	Gerencia	Semestral	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° de reuniones realizadas en el año/Total reuniones planificadas	Informe anual de planificación y desarrollo
				Utilizar los medios electrónicos y físicos para dar a conocer los planes estratégicos de la Corporación		Talento humano	Semestral		-	N° de empleados informados/total de trabajadores	
				Realizar capacitaciones para dar a conocer la planificación estratégica, discutirla y debatirla con todo el personal		Talento humano, Gerencia y Jefes departamentales	Anual		-	N° de capacitaciones realizadas / año	
				Hacer seguimientos para identificar si el personal conoce la planificación estratégica y sus funciones dentro de esta		Jefes departamentales	Trimestral/se mestral/anual		-	N° evaluaciones realizadas/año	

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

**Tabla 4.57.** Acciones de mejora Competencia Integración

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle						Meta	Mejorare el nivel actual de la competencia Integración		
Acción		Corto Plazo						Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo		
Elementos de análisis		5W + 1H									
Indicador	Nivel actual del indicador	Acción de mejora	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador	
INTEGRACIÓN P37 ¿Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?		Facilitar la integración entre compañeros de trabajo	Daly program, celebrar el ingreso de nuevos compañeros reuniendo a todo el equipo de trabajo	Mejorar las condiciones actuales de integración	Talento humano	Al ingreso de nuevos empleados	Corporación Fortaleza del Valle	-	N° Daly program realizados / Total trabajadores nuevos contratados	Reporte anual de planificación y desarrollo sección integración	
			Realizar ceremonia de reconocimiento y premiación a los empleados periódicamente		Gerencia y Talento humano	Semestral		\$ 1.000,00	N° de ceremonias de reconocimiento realizadas/Total de eventos planificados		
			Entregar compensaciones como regalos, bonos, canastas de premiación, creando un sentido de pertenencia organizacional		Gerencia y Talento humano	Semestral		\$ 2.000,00	N° desempleados reconocidos/año		
			Crear un clima laboral agradable y de integración mediante reuniones de trabajo programadas		Gerencia, Talento humano y Jefes departamentales	Mensual, Trimestral		-	N° reuniones realizadas*año		

Fuente: Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

Elaborado: Autoras

**Tabla 4.58.** Acciones de mejora Competencia Pensamiento Estratégico

EMPRESA		Corporación Fortaleza del Valle				Meta	Mejorare el nivel actual de la competencia Pensamiento Estratégico				
Acción		Corto Plazo				Objetivo	Mejorar el estado actual de los indicadores con un nivel medio y bajo				
Elementos de análisis			5W + 1H								
Indicador	Nivel actual del indicador	Acción de mejora	¿Cómo? (How)	¿Porqué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Financiamiento	Indicador de cumplimiento	Verificador	
											SEGURIDAD ALIMENTARIA  P41  ¿Estoy informado de las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?
Capacitar al personal en el manejo de medidas de seguridad alimentaria	Semestral	-	N° de capacitaciones realizadas/Total capacitaciones planificadas								
Evaluar y controlar el cumplimiento de medidas de seguridad por parte del personal	Evaluación: Mensual Control: Diario	-	N° de empleados evaluados/Total empleados								

**Fuente:** Evaluación Competencias Organizacionales Fortaleza del Valle

**Elaborado:** Autoras

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Mediante la fase de caracterización se determinó que, la Corporación Fortaleza del Valle, es una industria agroalimentaria con 25 años de experiencia en el mercado, tiene entre sus principales actividades la comercialización y procesamiento de cacao fino de aroma, para lo cual cuenta con un equipo de trabajo compuesto por 23 personas; encontrándose un alto grado de predisposición a colaborar en el estudio facilitando ello su desarrollo.

La formación del panel de experto, el cual obtuvo un nivel de competencia alto (0.90), se estableció para la Corporación Fortaleza del Valle un total de Competencias Organizacionales de 13 a las cuales, se integraron 43 indicadores seleccionados con el cálculo del coeficiente V de Aiken y luego de haberse estructurado, y aplicado el instrumento de medición con el respectivo procesamiento de los resultados, se concluye que, las competencias con los indicadores de rendimiento más bajo son: pensamiento estratégico e integración.

El diagrama de Ishikawa se identificaron los indicadores deficientes asociados a cada una de las trece competencias organizacionales evaluadas en la corporación fortaleza del valle; puesto que, revisando las 7 competencias que alcanzan un nivel alto, al profundizar en sus indicadores, se encontraron preguntas que aún no logran alcanzar desarrollarse considerándose, por lo tanto, establecer medidas correctivas a 12 indicadores con un nivel medio y 2 con valoración baja, mediante la matriz 5w+1h.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Caracterizar la organización objeto de estudio para establecer una base de información necesaria para identificar, evaluar, y tomar medidas correctivas de acuerdo al tipo de empresa, la estructura, y sector productivo, garantizando ello, además eficiencia en el establecimiento y medición de las competencias organizacionales.

Realizar evaluaciones permanentes para conocer el estado en el cual se encuentran las competencias organizacionales, además de identificar el nivel de desarrollo, estableciendo valores referenciales históricos para aplicar medidas de intervención con un enfoque de mejora continua, prestando atención a aquellas competencias que no tienen un nivel desarrollado, encontrándose entre estas: orientación al cliente, empowerment, innovación, pensamiento estratégico, integración, y seguridad alimentaria.

Aplicar el plan de intervención establecido mediante la matriz 5w+1h, para mejorar las condiciones actuales de las competencias organizacionales, evaluando periódicamente los indicadores de desempeño y aplicar medidas correctivas si es necesario, hasta lograr, alcancen el nivel “desarrollado”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. MEGAGRAF
- Acosta, C., y Aliaga, K. (2017). Modelo de evaluación de 360° para el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa Sedapal. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), <http://hdl.handle.net/10757/622921>
- Aguirre, J; Serrano, B; Pacheco, A; y Brito, G. (2016). Capacidad emprendedora desde la perspectiva de género. VE. Revista Opción. 32(81), 238-261.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión. 28, 85-106.
- Alava, M., Rodríguez, S., Marín, L. (2017). Microcréditos como fuente alternativa de financiamiento para las MIPYMES en Ecuador. UTMACH, 1(1), 547-557
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RR.HH. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Andersén, J. (2011), "Recursos estratégicos y desempeño de la empresa", *Decisión gerencial*, 49(1), 87-98. <https://doi.org/10.1108/00251741111094455>
- Aponte, G., Betancourt, L., Fernando, D., & Gómez, E. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. DYNA, 81(184), 158-163.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 6ed. Editorial episteme, C.A. Venezuela. Recuperado de <https://ebevidencia.com>
- Astudillo, S., y Briozzo, A. (2016). Innovación en las MIPYMES manufactureras de Ecuador y Argentina. *Semestre Económico*, 19(40), 117-144. DOI-10.22395/seec.v19n40a5
- Baena, V. (2014). Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=\\_lf9sfHpescC&dq=estructura+del+plan+de+marketing&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=_lf9sfHpescC&dq=estructura+del+plan+de+marketing&source=gbs_navlinks_s)

- Ballare, H. y Hosford, R. (2005). Métodos y Técnicas Aplicadas a la Investigación en Atención Primaria de Salud. Recuperado de [www.sld.cu](http://www.sld.cu)
- Benavides, S. (2013). Las micro, pequeñas y medianas empresas como estrategia de distribución económica. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4916772.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. 3 ed. CO. Prentice Hall. P 58-112; 194.
- Bravo, C. (2018). Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos Manabí Ecuador. [Trabajo Doctoral, Universidad de Matanzas].
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII(69), 55-78
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP* 1994; 1 (Nd), 29-54
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojare, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Vaccimonitor*, 25(3), 77-83
- Calduch, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Cative, A., Hernández, L., y Moreno, C. (2017). Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la empresa selectiva talento humano S.A.S. Especialización en Gestión del Talento Humano. Universidad Piloto de Colombia.
- Cáliz, C., Martínez, L., Vigier, H., y Nuñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. Instituto Politécnico Nacional. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456046142002/html/>
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.
- Carrera, M. (2012). Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PYMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios del Área Metropolitana de

Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA. [Trabajo Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital UANL. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/2636>

Castaño, C; Correa, J; Ramírez, L. (2013). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 8, 179-194.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. México. McGrawHill. Tercera Edición. SBN 978-970-10-7340-7.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 3 ed. McGrawHill Educación. México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. CO. Recuperado de [https://www.academia.edu/13313885/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato)

Cid, A.; Mendez, R. y Sandoval, F. (2011). *Metodología de la Investigación*. 2 ed. MX. Pearson Educación. p 16, 24, 33, 123, 127, 215

Correa, S. E. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA*, 2(1).

Cuesta, A. (2011). Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, 13(40), 300-311. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/8KZtfqjTfHs4VWJytVzHQDC/?format=pdf&lang=es>

Cruz, P; y Calderón, G. (2015). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. CO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (57), 27-43.

Cruz, C., Jamangape, A., Navarro, A., y Trejo, M. (2018). Tipos de organizaciones. *Grandes PYMES*

Cruz, P. y Vega, G. (2001). Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)

Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y administración*, 57(1), 103-122.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100006&lng=es&tlng=es).

Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15453>

De la Barrera, J. (2014). Importancia de la adecuada estructuración de los procesos en la implementación de un sistema de gestión de calidad (sgc). [Trabajo de grado, Universidad De San Buenaventura Cartagena]. Biblioteca digital USB. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2234/1/Importancia%20de%20la%20adecuada%20estructuraci%C3%B3n\\_Jhoan%20de%20la%20Barrera\\_USBCTG\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2234/1/Importancia%20de%20la%20adecuada%20estructuraci%C3%B3n_Jhoan%20de%20la%20Barrera_USBCTG_2014.pdf)

Delgado, G., Medina, J., García, M., Vadillo, A., Hernández, K. (2020). Beneficios sobre la implementación de las NIIF para las PYMES. V Congreso Virtual Internacional sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/34-beneficios-sobre-la-implementacion-de-las-niif-para-las-PYMES.pdf>

De los Reyes, R., Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100

Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.

ESAN (2021). Seis claves acerca de la orientación al cliente. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/seis-claves-acerca-de-la-orientacion-al-cliente/>

FAO (2011). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria. <http://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>

Félix, M. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Escuela de Administración de Negocios*, (64), 31-54.

Fideas, G. (2012). *El proyecto de investigación*. Episteme. 6 ed.

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4 ed.). México: McGraw Hill.

FLACSO y MIPRO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador. Recuperado de [biblio.flacsoandes.edu.ec](http://biblio.flacsoandes.edu.ec) ISBN: 978-9978-67-396-6

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente Telos, 18(3), 381-398
- Ganchozo, A., y Muñoz, P. (2021). Determinación de las competencias organizacionales en la avícola c y v de la ciudad de Jipijapa. [Trabajo de Ingeniería, Universidad ESPAM MFL].
- Garduño, G., y Zuñiga, M. (2008). Organizaciones complejas, semiótica y cultura. Revista de Ciencias Sociales. 47, 39-71.
- Gil, F. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación. XX (10), 83-106
- Gusman, R., Aldana, L., y Camargo, M. (2013). Modelo de evaluación por competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégico en AJECOLOMBIA S.A. [Trabajo de Grado, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Universidad Sergio Arboleda. <https://hdl.handle.net/11232/925>
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). **Administración. Un enfoque basado en competencias.** 11ed. Cengage Learning. México, p.6
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. 5ed. McGrawHill: México
- Herrera, D. y Nuñez, M. (2014). Cadenas Agroproductivas: marco orientador para la toma de decisiones sobre su financiamiento. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B3380e/B3380e.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2010). Censo Nacional Económico. INEC.
- Instituto Nacional De Estadística Y Geografía (INEGI, 2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Ecuador. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_PYMES.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_PYMES.pdf)
- Izquierdo, B., & Schuster, J. (2008). Construcción de indicadores para la competitividad. Caso de empresas dirigidas por mujeres en la región de Xalapa. Investigación administrativa, 37(102), 82-102.
- Jáuregui, A. (2015). Componentes de una organización aprendiendo Administración, 1-2.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. 16 ed. Cengage Learning. México.

- Lopez, M. (2017). Proyecto de consultoría de recursos humanos. UST BLOBAL.
- Lorenzo, H., Marsán, J., y Sánchez, M. (2016). Determinación de las Competencias Organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III(3). <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/312>.
- Lozano, D. (2011). *Comportamiento Organizacional*. 1 ed. Loja, EC. Creative Commons Ecuador. p 11.
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 60, 147-164.
- Madero, J. (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*. 23. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006)
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*. 40(88), 148-165
- Martínez, A., & Solís, F. (2013). Investigación en el campo de la información en Cuba. necesidad de su redimensionamiento. *Anales de Documentación*, 16(2), 1-15.
- Martínez, D; Burgos, N; Meza, W. (2016). Caracterización de las competencias laborales de los egresados del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa CUC. *Revista Tesis Psicológica*, 11(1): 219
- Martínez, L. (2018). Recursos tecnológicos para mejorar el nivel cognitivo en la asignatura de lengua y literatura a los estudiantes del octavo año básico del colegio "señor de la buena esperanza". Tesis Ingeniería. EC. Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28687/1/BFILO-PIN-18P11.pdf>
- Medina, I. (2014). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística. <https://www.researchgate.net/publication/339569881>
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Munch, L. (2007). *Administración*. 1ed. Pearson Educación. México, p.304.
- Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*. 16(4).

- Molina, E., y Sánchez, A. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 15, 104-111
- Murillo, S., y Vélez, J., (2019). Determinación de las competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí. [Trabajo de Maestría, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Feliz López]. Repositorio Digital ESPAM. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1084>
- Novillo, E., González, E., Quinche, D., Salcedo, V. (2017). Herramientas de la calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. *Revista Dilemas Contemporáneos*. 3(42), 1-16.
- Ojeda, A. y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado al proceso clave de su negocio. Madrid: Palibrio.
- Pacheco, M. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados y Negocios*. 12(6), 125-146
- Paolini, N., Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones: ¿Por qué no todas son iguales? REUN. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>
- Peña, B., & Batalla, P. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Madrid: Dykinson.
- Pernalet, D., & Sandoval, F. (Diciembre de 2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, (2), 427-450.
- Pizarro, I; Real, J; Dolores, M. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Sevilla, Es. *Revista de Economía y Dirección de la Empresa*. (14), 139-150.
- Pozo, V. (2014). Análisis a los indicadores de gestión de la productividad en las industrias productoras de lácteos del distrito metropolitano de Quito. Tesis. Ing. Contabilidad y auditoría. UPS. Quito, EC. p 9-35.
- Quintero, T. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281
- Quiñonez, M. 2012. "Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador", en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N. 175, 2012. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2012/>.

- Quiroga, D., Hernández, B., Torrent, J., Ramirez, J. (2014). La innovación de productos en las empresas Caso empresa América Latina. 31(87). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082014000300004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082014000300004)
- Reyes, A. (2017). Administración moderna. Limusa, México. p.28.
- Rendón, M. (2013). MIPYME características, clasificación, normatividad vigente. Recuperado de: <https://prezi.com/b9bprhnr49f/mipyme-caracteristicas-clasificacion-normatividad-vigente>.
- Riquelme, M. (2018). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Robles, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. Pueblo Continente. 29(1), <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/991>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Rev. esc.adm.neg. 82, 179-200
- Ron, R., y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Revista ESPACIOS, 38 (53),
- Saavedra, M.; Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable Faces, 11(17), 122-134
- Santamaría, N., y Hernández, V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación cuesta Holguín. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 5(3), 1-36.
- Santander, H. (2017). Situación actual de las MIPYMES y las políticas de formalización. Informe Técnico, OIT. <https://www.ilo.org>
- Siles, M. (2013). Competencias profesionales requeridas por las empresas en tarapoto. Revista de Investigación apuntes Universitarios. III(2), 21.
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I. (2016). Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas. [https://www.researchgate.net/publication/317512911\\_Tipificacion\\_de\\_competencias\\_organizacionales\\_en\\_tres\\_organizaciones\\_cubanas](https://www.researchgate.net/publication/317512911_Tipificacion_de_competencias_organizacionales_en_tres_organizaciones_cubanas)
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. <https://archivo.cepal.org/pdfs/Mexico/2013/M20130718.pdf>.

- Suarez, J., y Ibarra, S. (2009). La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. Ediciones Universidad de Valladolid
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). empresas sujetas al control de la Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros, información estadística. SIC. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#rg>
- Tapia, F. (2010). Cómo elaborar un cuestionario. Notas de estadística aplicada a la administración, contaduría e informática administrativa, Departamento de Matemáticas, Universidad de Sonora.
- Terecluta (2021). Orientación a Resultados. <https://terecluta.com/competencias/orientacion-resultados/>
- Tipantaxi, A. (2017). El plan operativo anual y la información financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Canchagua Saquisili – Cotopaxi. Tesis Ingeniería, EC. Universidad Técnica de Ambato. p 45
- Tirado, R. (2015). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 311-340.
- Torres, D., y Vegas, D. (2007). Ventajas competitivas en empresas Multilatinas de origen Chileno. [Trabajo de grado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108446>
- Troncoso, C., y Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Rev. Fac. Med. 65(2): 329-32
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., Flores, L. (2009). Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. INNOTEC GESTION. 1, 20-27.
- Valdés, J., y Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. VII (14), 126-156
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. P15. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Valenzuela, L., y Martínez, C. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. Revista Venezolana de Gerencia, 20(70), 334-352

- Velásquez, A. (2013). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. CO. Revista Escuela de administración de negocios. (61), 129-155.
- Velecela, E. (2013). Análisis de las fuentes de financiamiento para las PYMES: Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5269/1/Tesis.pdf>.
- Vicente, A., Sánchez, C., Luna, M. (2014). Evaluación del Desempeño por Competencias. Salud y Administración Volumen, 1(2), 43-53. [http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol1num2/A5\\_Desempeno\\_Comp.pdf](http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol1num2/A5_Desempeno_Comp.pdf)
- Villalpando, R. F. (2016). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Editorial Digital UNID.
- Zambrano, L. (2014). Diagnóstico del desarrollo de las MIPYMES y su aporte en el crecimiento socio-económico de Manabí, período 2008-2013. Tesis de ingeniería. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta-EC. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/401/1/TAE39.pdf>.
- Zapata, G; Mirabal, A; Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directa y el diseño organizativo. DO. Revista Ciencia y Sociedad. 40(4), 785-822.
- Zartha, J., Montes, J., Toro, I., Villada, H. (2014). Método Delphi - Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. Espacios. 35(13). <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3094/00004193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Guía de entrevista

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

**ENTREVISTADO:**

Ing. Holger Vera Rodríguez

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la Corporación Fortaleza del Valle

#### PREGUNTAS PREPARATORIAS:

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

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	X

#### PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

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

Quince años, y el secreto de la permanencia es la calidad del producto, confianza y credibilidad de sus Asociados además de la toma de decisiones y la autogestión del personal Administrado y Dirigencial.

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

16 Permanentes y 9 ocasionales

#### PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

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

Si \_\_\_\_\_

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

Proporcionar a los productores miembros de la Corporación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias.

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

Si \_\_\_\_\_

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

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

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

Mejorar la productividad considerando la calidad, el incremento de socios con más áreas, elaborar semielaborados y productos terminados.

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

Solidaridad, Participación, Responsabilidad social, Respeto al medio ambiente, Credibilidad, y Unión.

#### **PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:**

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

Cacao en grano Nacional fino y de aroma con certificación orgánica y comercio justo, pasta de cacao, y Chocolates,

11) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA	x
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	

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

Desde la Gerencia

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

GERENTE –JEFE	1
SUPERVISOR- CAPATAZ	1
OPERARIOS- EMPLEADOS- TRABAJADORES	23

#### PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

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

HOMBRES	19
MUJERES	4
TOTAL	23

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

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18-28	10
29-39	70
MAS DE 40	20

16) ¿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	5
ENTRE 6 A 10 AÑOS	8
MAS DE 10 AÑOS	10

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

NIVEL DE ACADÉMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	2
SECUNDARIA	13
SUPERIOR	8

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

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	4
RURAL	19

19) ¿El gerente es dueño o encargado de la corporación?

Encargado

20) ¿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	
MAS DE 10 AÑOS	x

## ANEXO 2. Ficha de caracterización

CARACTERIZACIÓN DE MIPYMES AGROPRODUCTIVAS DE MANABÍ																		
RESPONSABLE/S DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:					MARÍA M. JIMÉNEZ BALDA Y ANTONIA C. MERA BRAVO													
ENTREVISTADO					ING. HOLGER VERA RODRÍGUEZ													
OBJETIVO:					DETERMINAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE													
INFORMACIÓN																		
INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																		
MIPYME	Años de servicios	Puestos de trabajos			Análisis estratégico				Cartera de productos			Jerarquía organizacional						
		1 a 5	6 a 10	Más de 10	Visión	Misión	Valores	Objetivos	Materia Prima	Prod. semi-terminado	Prod. terminado	Nivel directivo (directores)	Nivel intermedio (gerentes y jefes)	Nivel operacional (supervisores)	Nivel de apoyo (operarios)			
Corporación Fortaleza del Valle	25			X	SI	SI	SI	SI	X		X	X	X	X	X	X		
INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS												INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE						
CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		GERENTE		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE		
Hombres	Mujeres	Total	18-28	29-39	Más De 40	0-5	6-10	Más De 10	Primaria	Secundaria	Superior	Rural	Urbana	Dueño	Encargado	1-5	6-10	Más De 10
19	4	23	2	16	5	5	8	10	2	13	8	4	19		X			X

### ANEXO 3

#### FICHA PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTO.

**TEMÁTICA:** COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Organización Laboral: ESPAM NOMBRE: ERNESTO NEGRIN SOSA Profesión: Docente Universitario (PhD) Años de experiencia laboral: 27 años Email personal: ernestonegrinsosa@gmail.com	Área laboral que desempeña: Docente y Director de Carrera AR Dirección Laboral: Campus Politécnico ESPAM. Carrera Adm. Empresas Teléfono oficina: _____ Dirección domiciliaria Las Villas, San Bartolo, Calceta Teléfono personal: 0960541167
--	--

#### NIVEL DE CONOCIMIENTOS

- Autoevaluación Coeficiente de Conocimiento (Kc)

INDICACIONES: Marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los siguientes ítems.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			←	Medio	→	Alto			

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

#### NIVEL DE ARGUMENTACIÓN

- Evaluación del Coeficiente de Argumentación (Ka) (grado de influencia que usted considera en el tema).

ALTO (A)

MEDIO (M)

BAJO (B)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	(A)	(M)	(B)
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su experiencia obtenida	X		
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	X		
Su conocimiento sobre el accionar del sector agroproductivo	X		
Su intuición	X		

## ANEXO 4

## MATRIZ DE AUTORES IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Martha Alles	Cuesta	BRAZZOLOTTO	Vicente, Sánchez, Luna	Caldazo et al	Soto et al.,	Lorenzo et al	Cative Hernández y Moreno	Acosta y Aliaga	López	Murillo y Vélez	Ganchozo y Muñoz
2008	2011	2012	2014	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2019	2021
Integridad	Orientación al negocio	Compromiso	Actitud analítica y crítica	Orientación a la Calidad	Pensamiento estratégico.	Compromiso	Servicio al Cliente	Calidad del servicio	Trabajo en equipo	Orientación a los resultados	Calidad
Liderazgo	Proyección estratégica en la toma de decisión	Justicia	Comunicación	Orientación al Cliente	Tolerancia a la presión.	Calidad del trabajo	Trabajo en Equipo	Compromiso	Orientación a resultados	Calidad al trabajo	Eficiencia
Empowerment	Facilidades comunicativas	Orientación al Cliente	Trabajo en equipo	Innovación	Ética profesional.	Iniciativa	Solución de Problemas	Integridad	Orientación al cliente	Compromiso	Integración
Iniciativa	Dominio en la planificación y organización	Dinamismo - Energía	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Lealtad y sentido de pertenencia.			Vocación del servicio	Innovación	Orientación al Cliente	Trabajo en Equipo
Orientación al cliente	Labor en equipo	Trabajo en Equipo	Capacidad de integración	Compromiso	Liderazgo.			Trabajo en equipo	Flexibilidad	Innovación	Toma de Decisiones
Orientación a los resultados	Autoridad		Liderazgo	Integración	Comunicación.			Liderazgo	Compromiso		Innovación
Trabajo en equipo		Modalidad de Contacto		Compromiso	Compromiso.		Manejo de la Información	Comunicación efectiva			Compromiso
Desarrollo de las personas		Adaptabilidad - Flexibilidad		Formación y Aprendizaje Permanente			Comunicación				Formación
Modalidades de contacto		Iniciativa		Comunicación			Tolerancia a la Frustración				Capacidad y Planificación
Adaptabilidad al cambio				Preservación del Medio Ambiente							Seguridad Alimentaria
											Control de Sanidad

## ANEXO 5

### SELECCIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES, EVALUACIÓN A EXPERTOS

#### CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

**TEMA:** COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

La presente ficha de evaluación tiene la finalidad de recopilar su criterio como experto seleccionado, con respecto a la selección de las competencias organizacionales a establecer en el proceso de evaluación de la corporación fortaleza del valle.

Se le solicita marcar con una (x) el criterio que considere correcto en cada una de las competencias:

SI = La competencia es relevante en la investigación

NO = La competencia no es relevante en la investigación

N	COMPETENCIAS	SI	NO
1	Trabajo en equipo		
2	Compromiso		
3	Orientación al cliente		
4	Comunicación efectiva		
5	Orientación a los resultados		
6	Adaptabilidad al cambio		
7	Orientación a la Calidad		
8	Integridad		
9	Empowerment		
10	Innovación		
11	Liderazgo		
12	Iniciativa		
13	Desarrollo de las personas		
14	Pensamiento estratégico.		
15	Integración		
16	Modalidades de contacto		
17	Planificación y organización		
18	Dinamismo - Energía		
19	Preservación del Medio Ambiente		
20	Lealtad y sentido de pertenencia.		
21	Solución de Problemas		
22	Manejo de la Información		
23	Vocación del servicio		
24	Eficiencia		
25	Seguridad Alimentaria		
26	Control de Sanidad		

## ANEXO 6

## Selección de indicadores por competencia mediante fuentes bibliográficas

Autor	N	Desarrollo de las personas
GIL 2007	1	Informa a las personas sobre las características del puesto que ocupan.
	2	Acuerda objetivos de rendimiento con las personas.
	3	Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades.
	4	Motiva a las personas animándolas a mejorar.
	5	Reconoce a las personas el trabajo bien realizado.
LOPEZ 2017	6	Valore la formación que la Compañía le ha proporcionado para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional.
	7	Valore las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece su Compañía a los empleados para progresar en sus carreras.
	8	Valore si su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional.
	9	Valore la responsabilidad de su tutor en su plan de desarrollo profesional.
	10	Valore de forma general si está o no de acuerdo con la política de Desarrollo Profesional de su empresa.

Autor	N	Compromiso
LÓPEZ 2017	1	En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización.
	2	La mayoría de mis intereses involucran mi trabajo.
	3	Me siento comprometido y feliz de trabajar en Fortaleza del Valle
	4	Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo.
	5	Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía.

Autor	N	Planificación y organización
LOPEZ 2017	1	Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable.
	2	El ritmo de trabajo es adecuado para poder lograr los objetivos.
	3	En mi opinión, la asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo es equilibrada.
	4	Considero que se introducen nuevas tecnologías, sistemas o procesos que favorecen la realización del trabajo.
	5	Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente.
	6	Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.

Autor	N	Comunicación efectiva
LOPEZ 2017	1	Confío en la transparencia de la información que recibo de la Dirección.
	2	Se promueve la expresión de opiniones de los trabajadores dentro de la Compañía.
	3	La Dirección responde activamente las sugerencias de los empleados.
	4	Existe una buena comunicación entre la Gerencia y los departamentos.
	5	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.

Autor	N	Trabajo en equipo
LOPEZ 2017	1	En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo.
	2	En mi equipo se tienen en cuenta las diferentes opiniones y aportaciones de los trabajadores.
	3	Los trabajadores externos a mi equipo de trabajo se muestran colaboradores.
	4	Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores.
	5	Cuando hay un exceso de trabajo en mi departamento, mis compañeros tratan de sacar adelante el trabajo.

Autor	N	Empowerment
LOPEZ 2017	1	En mi opinión, las decisiones de la Compañía son, por lo general, acertadas.
	2	Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado.
	3	Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.
	4	Los trabajadores recibimos información acerca de los motivos subyacentes a las decisiones adoptadas por la Compañía.
	5	La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.

Autor	N	Orientación a la Calidad
Acosta y Aliaga 2017	1	Se anticipa a problemas e implementa acciones que eviten consecuencias adversas.
	2	Simplifica procedimientos y evita reproceso, minimizando trámites burocráticos innecesarios. (gerencia)
	3	Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión.
	4	Se responsabiliza por lo que hace y corrige los errores rápidamente, con buena actitud
	5	Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos
	6	Registra, comparte y propone información relevante que contribuya al aprendizaje y mejoramiento de su equipo de trabajo
	7	Revisa y atiende al detalle de las acciones encomendadas y se asegura de la efectividad y oportunidad de los mismos.

Autor	N	Orientación a los resultados
Acosta y Aliaga 2017	1	Promueve y desarrolla comportamientos en sí mismo y en la organización, orientados al logro o la superación de los resultados
	2	Establece objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y asegura su cumplimiento
	3	Analiza con efectividad sus acciones y decisiones, asumiendo riesgos.
	4	Logra los objetivos considerando la coyuntura, plazos y metas previstas.
	5	Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo
	6	Demuestra a través de su comportamiento una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados, y asume metas desafiantes.
	7	Cumple de manera eficiente con las actividades encomendadas y dentro de los plazos previstos.

Autor	N	Integración
Vélez 2021	1	¿Me preocupó por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?
	2	¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?
	3	¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?
	4	Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?

Autor	N	Orientación al cliente
BRAZZOL OTTO 2012	1	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
	2	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas para satisfacerlos.
	3	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas.
	4	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes.
	5	Provoca quejas y pierde clientes.
	6	Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

Autor	N	Pensamiento estratégico.
CATIVE et al 2017	1	Se identifica por ser una persona que se anticipa a las diferentes situaciones que pueden ser tanto beneficiosas como amenazantes
	2	Es consciente de las fortalezas y debilidades de su empresa
	3	La Corporación Fortaleza del Valle tiene definido un plan estratégico base
	4	Conoce la planificación estratégica de la organización

Autor	N	Innovación
Ganchozo y Muñoz 2021	1	¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?
	2	¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?
	3	¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?
	4	¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?

Autor	N	Seguridad alimentaria
Ganchozo y Muñoz 2021	1	¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?
	2	¿Conozco las estrategias que la avícola plantea para la seguridad alimentaria?
	3	¿Considero que se han diseñado nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?
	4	¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?
	5	¿Utilizo correctamente medidas de prevención para que los alimentos no se afecten?

## ANEXO 7

### EVALUACIÓN DE EXPERTOS (INDICADORES COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES)

#### CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Habiendo resultado seleccionado como integrante del equipo de expertos, agradecemos por el tiempo dedicado a calificar este instrumento para el diagnóstico de las competencias organizacionales de la Corporación Fortaleza del Valle.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
N	CRITERIO	PREGUNTA
1	Claridad	¿Está claramente redactado?
2	Congruencia	¿La pregunta es congruente con el estudio?
3	Contexto	¿Es apropiada?
4	Dominio del contexto	¿Está dentro del contexto de la dimensión?

#### EJEMPLO:

INDICADORES	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio Contexto
TRABAJO EN EQUIPO				
En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo.		X	X	

De acuerdo a su criterio, marque con una **(X) SI CUMPLE EL CRITERIO**

INDICADORES	CLARIDAD	CONGRUENCIA	CONTEXTO	DOMINIO CONTEXTO
TRABAJO EN EQUIPO				
En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	x	x	x	x
En mi equipo se tienen en cuenta las diferentes opiniones y aportaciones de los trabajadores.	x	x	x	x
Los trabajadores externos a mi equipo de trabajo se muestran colaboradores	x	x	x	x
Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores	x	x	x	x
Cuando hay un exceso de trabajo en mi departamento, mis compañeros tratan de sacar adelante el trabajo	x	x	x	x
COMPROMISO				
En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización	x	x	x	x
La mayoría de mis intereses involucran mi trabajo	x	x	x	x
Me siento comprometido y orgulloso de trabajar en Fortaleza del Valle	x	x	x	x
Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo	x	x	x	x
Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía	x	x	x	x
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
Se aseguran de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas	x	x	x	x

Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas para satisfacerlos	x	x	x	x
Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas	X	x	x	x
Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes	X	X	X	X
Provoca quejas y pierde clientes	x	x	x	x
Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos				
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>				
Confío en la información que recibo de la dirección de Fortaleza del Valle	X	x	x	X
Se promueve la expresión de opiniones de los trabajadores dentro de la Compañía	X	X	X	X
La Dirección responde activamente las sugerencias de los empleados	X	X	X	X
Existe una buena comunicación entre la Gerencia y los departamentos	X	X	X	X
Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos	x	x	x	x
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>				
Promueve y desarrolla comportamientos en sí mismo y en la organización, orientados al logro o la superación de los resultados	X	x	x	x
Establece objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y asegura su cumplimiento	X	X	X	X
Analiza con efectividad sus acciones y decisiones, asumiendo riesgos	X	X	X	X
Logra los objetivos considerando la coyuntura, plazos y metas previstas	X	X	X	X
Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo	X	X	X	X
Demuestra a través de su comportamiento una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados, y asume metas desafiantes	X	X	X	X
Cumple de manera eficiente con las actividades encomendadas y dentro de los plazos previstos	x	x	x	x
<b>ORIENTACIÓN A LA CALIDAD</b>				
Se anticipa a problemas e implementa acciones que eviten consecuencias adversas	X	x	x	x
Simplifican procedimientos y evita reproceso, minimizando trámites burocráticos innecesarios	X	X	X	X
Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión	X	X	X	X
La empresa se responsabiliza por lo que hace y corrige los errores rápidamente, con buena actitud, sin culpar a sus colaboradores	X	X	X	X
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	X	X	X	X
Registra, comparte y propone información relevante que contribuya al aprendizaje y mejoramiento de su equipo de trabajo	X	X	X	X
Revisa y atiende al detalle de las acciones encomendadas y se asegura de la efectividad y oportunidad de los mismos	x	x	x	x
<b>EMPOWERMENT</b>				
Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado	X	x	x	x
En mi opinión, las decisiones de la Compañía son, por lo general, acertadas	X	X	X	X
Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía	X	X	X	X
Los trabajadores recibimos información acerca de los motivos subyacentes a las decisiones adoptadas por la Compañía	X	X	X	X
La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo	x	x	x	x
<b>INNOVACIÓN</b>				
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?	X	X	x	x
¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	X	X	X	X

¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?	X	X	X	X
¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?	x	x	x	x
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>				x
Informa a las personas sobre las características del puesto que ocupan	X	x	x	X
Acuerda objetivos de rendimiento con las persona	X	X	X	X
Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades	X	X	X	X
Motiva a las personas animándolas a mejorar	X	X	X	X
Reconoce a las personas el trabajo bien realizado	X	X	X	X
La Corporación le ha proporcionado para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional	X	X	X	X
Valore las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece su Compañía a los empleados para progresar en sus carreras	X	X	X	X
Su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional	X	X	X	X
Valore la responsabilidad de su tutor en su plan de desarrollo profesional	x	x	x	x
Está de acuerdo con la política de Desarrollo Profesional de su empresa	x	x	x	x
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>				
Se identifica por ser una persona que se anticipa a las diferentes situaciones que pueden ser tanto beneficiosas como amenazantes para la empresa	X	x	x	x
Es consciente de las fortalezas y debilidades de su empresa	X	X	X	X
La Corporación Fortaleza del Valle tiene definido un plan estratégico base	X	X	X	X
Conoce la planificación estratégica de la organización	x	x	x	x
<b>INTEGRACIÓN</b>				
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	X	x	x	x
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	X	X	X	X
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?	X	X	X	X
Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?	x	x	x	x
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>				
Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable	X	x	x	x
El ritmo de trabajo es adecuado para poder lograr los objetivos	X	X	X	X
En mi opinión, la asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo es equilibrada.	X	X	X	X
Considero que se introducen nuevas tecnologías, sistemas o procesos que favorecen la realización del trabajo	X	X	X	X
Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente	X	X	X	X
Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo	x	x	x	x
<b>SEGURIDAD ALIMENTARIA</b>				
¿Dispongo de un lugar adecuado y seguro para almacenar los alimentos?	X	x	x	x
¿Conozco las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?	X	X	X	X
¿Considero que se han diseñado nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?	X	X	X	X
¿Realizo mis actividades llevando a cabo las medidas de prevención?	X	X	X	X
¿Utilizo correctamente medidas de prevención para que los alimentos no se afecten?	x	x	x	x

GRACIAS POR EL TIEMPO INVERTIDO EN VALIDAR ESTE INSTRUMENTO

**¡¡ ÉXITO EN SUS LABORES!!**

## ANEXO 8

## Procesamiento datos evaluación de indicadores emitidas por el equipo de expertos

INDICADORES PROPUESTOS	CRITERIOS DE VALORACIÓN EXPERTOS	S	N	C	J 1	J 2	J 3	J 4	J 5	J 6	J 7	AIKEN V=S/(n(c-1))	OBSERVACIONES		
TRABAJO EN EQUIPO															
En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89	Mejorar el contexto de la pregunta	Existe Cooperación entre los miembros de mi área de trabajo
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	1	0	0	1	1	0	1	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
En mi equipo se tienen en cuenta las diferentes opiniones y aportaciones de los trabajadores.	Claridad	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86	0,50		
	Congruencia	3	7	2	1	0	0	1	0	0	1	0,43			
	Contexto	2	7	2	0	1	0	0	0	1	0	0,29			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	1	1	0	0	1	0	0,43			
Los trabajadores externos a mi equipo de trabajo se muestran colaboradores.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar el contexto de la pregunta	Existe cooperación entre los diferentes departamentos de la organización
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	1	0	0	1	0	1	0	0,43			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Cuando hay un exceso de trabajo en mi departamento, mis compañeros tratan de sacar adelante el trabajo.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,54		
	Congruencia	3	7	2	1	1	1	0	0	0	0	0,43			
	Contexto	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	3	7	2	1	0	1	0	1	0	0	0,43			
COMPROMISO															
En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización.	Claridad	5	7	2	0	1	1	1	0	1	1	0,71	0,32		
	Congruencia	2	7	2	0	1	0	0	1	0	0	0,29			
	Contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14			

La mayoría de mis intereses involucran mi trabajo.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,82	Mejorar el contexto de la pregunta	Tengo claro las metas y objetivos de mi empresa y los vuelvo propio, relacionando mis intereses con mi trabajo.
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	2	7	2	0	0	1	0	1	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Me siento comprometido y orgulloso de trabajar en Fortaleza del Valle	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89	Mejorar el contexto de la pregunta	Mis metas de crecimiento profesional, se relacionan con mi trabajo en Fortaleza del Valle
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	1	1	0	1	0	0	1	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,79	Relacionada a la pregunta tres en esta variable, Reformularla	Estoy dispuesto a culminar actividades fuera de mi jornada laboral, trabajar con compañeros o en áreas donde no me siento cómodo, si la empresa lo requiere
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	0	0	1	0	0	1	1	0,43			
	Dominio del contexto	5	7	2	1	0	1	1	0	1	1	0,71			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE															
Se aseguran de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas para satisfacerlos.	Claridad	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86	0,43	Está relacionada a la pregunta uno	
	Congruencia	4	7	2	0	1	0	0	1	1	1	0,57			
	Contexto	1	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0,14			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0,14			
Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y necesidades
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes.	Claridad	4	7	2	1	1	0	0	1	0	1	0,57	0,25		
	Congruencia	3	7	2	1	0	0	0	1	0	1	0,43			

	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
Provoca quejas y pierde clientes.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar el contexto de la pregunta	Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	1	0	0	1	0	1	0	0,43			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,46		
	Congruencia	2	7	2	0	0	0	0	1	0	1	0,29			
	Contexto	2	7	2	0	0	0	0	1	0	1	0,29			
	Dominio del contexto	2	7	2	0	0	0	0	1	0	1	0,29			
COMUNICACIÓN EFECTIVA															
Confío en la información que recibo de la dirección de Fortaleza del Valle	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Se promueve la expresión de opiniones de los trabajadores dentro de la Compañía.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,82	Reformular pregunta	Me siento seguro al compartir mis opiniones, con mis compañeros de trabajo y superiores
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	0	1	0	1	0	0	1	0,43			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	0	1	0,86			
La Dirección responde activamente las sugerencias de los empleados.	Claridad	5	7	2	0	1	1	1	1	0	1	0,71	0,50		
	Congruencia	4	7	2	0	1	1	0	1	0	1	0,57			
	Contexto	2	7	2	0	0	0	1	1	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	0	1	1	1	0	0	0,43			
Existe una buena comunicación entre la Gerencia y los departamentos.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			

ORIENTACIÓN A RESULTADOS															
Promueve y desarrolla comportamientos en sí mismo y en la organización, orientados al logro o la superación de los resultados	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89	Mejorar el contexto de la pregunta	Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	1	0	1	0	1	1	0	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Establece objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y asegura su cumplimiento	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar contexto de la pregunta	Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	0	1	0	1	1	0	0	0,43			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Analiza con efectividad sus acciones y decisiones, asumiendo riesgos.	Claridad	4	7	2	0	1	0	1	1	1	0	0,57	0,46		
	Congruencia	4	7	2	0	1	0	1	1	1	0	0,57			
	Contexto	2	7	2	0	1	0	1	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	1	0	1	0	1	0	0,43			
Logra los objetivos considerando la coyuntura, plazos y metas previstas.	Claridad	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86	0,57	Se relacionan con las preguntas validadas	
	Congruencia	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			
	Contexto	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	0	1	1	1	0	0	0,43			
Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo	Claridad	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71	0,50		
	Congruencia	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71			
	Contexto	1	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0,14			
	Dominio del contexto	3	7	2	1	1	0	0	0	0	1	0,43			
Demuestra a través de su comportamiento una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados, y asume metas desafiantes.	Claridad	5	7	2	1	1	1	0	1	1	0	0,71	0,43		
	Congruencia	5	7	2	1	1	1	0	1	1	0	0,71			
	Contexto	1	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0,14			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0,14			
Cumple de manera eficiente con las actividades encomendadas y dentro de los plazos previstos.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD															
	Claridad	3	7	2	0	1	0	1	0	1	0	0,43	0,25		



	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
En mi opinión, las decisiones de la Compañía son, por lo general, acertadas.	Claridad	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86	0,61		
	Congruencia	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			
	Contexto	2	7	2	0	1	0	0	0	1	0	0,29			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	1	0	0	1	1	0	0,43			
Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Los trabajadores recibimos información acerca de los motivos subyacentes a las decisiones adoptadas por la Compañía.	Claridad	3	7	2	1	0	0	0	1	0	1	0,43	0,39		
	Congruencia	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71			
	Contexto	2	7	2	0	0	0	1	0	0	1	0,29			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14			
La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
INNOVACIÓN															
¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Poseo predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Reformular pregunta	Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	1	1	0	0	1	1	0	0,57			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86			
¿Promuevo la generación de nuevas ideas en la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar el contexto de la pregunta	¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	0	0	1	1	0	1	0	0,43			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Estoy comprometido en la innovación en la empresa?	Claridad	5	7	2	1	0	1	1	1	1	0	0,71	0,54		

	Congruencia	5	7	2	1	0	1	1	1	1	1	0	0,71		
	Contexto	3	7	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0,43		
	Dominio del contexto	2	7	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0,29		
DESARROLLO DE PERSONAS															
Informa a las personas sobre las características del puesto que ocupan.	Claridad	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86	0,50		
	Congruencia	4	7	2	0	1	1	1	0	0	1	0,57			
	Contexto	2	7	2	0	1	0	1	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	2	7	2	0	1	0	1	0	0	0	0,29			
Acuerda objetivos de rendimiento con las personas.	Claridad	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	0,46		
	Congruencia	3	7	2	1	0	1	0	1	0	0	0,43			
	Contexto	3	7	2	1	0	1	0	0	0	1	0,43			
	Dominio del contexto	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14			
Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades	Claridad	5	7	2	1	1	1	1	0	0	1	0,71	0,54		
	Congruencia	4	7	2	1	0	1	1	0	0	1	0,57			
	Contexto	3	7	2	0	0	1	1	0	0	1	0,43			
	Dominio del contexto	3	7	2	0	0	1	1	0	0	1	0,43			
Motiva a las personas animándolas a mejorar.	Claridad	5	7	2	0	1	1	1	1	1	0	0,71	0,50		
	Congruencia	5	7	2	1	1	1	0	1	1	0	0,71			
	Contexto	2	7	2	0	0	1	0	1	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	2	7	2	0	0	1	0	1	0	0	0,29			
Reconoce a las personas el trabajo bien realizado.	Claridad	5	7	2	1	0	1	1	1	1	0	0,71	0,54		
	Congruencia	4	7	2	1	0	1	0	1	1	0	0,57			
	Contexto	3	7	2	1	0	1	0	0	1	0	0,43			
	Dominio del contexto	3	7	2	1	0	1	0	0	1	0	0,43			
La Corporación le ha proporcionado para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Valore las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece su Compañía a los empleados para progresar en sus carreras.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			



¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	Claridad	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86	0,54		
	Congruencia	5	7	2	1	0	1	1	0	1	1	0,71			
	Contexto	2	7	2	1	0	0	1	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	2	7	2	1	0	0	1	0	0	0	0,29			
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,96		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN															
Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89	Mejorar el contexto, relacionar con la pregunta dos	La cantidad de trabajo y el tiempo asignado para cumplir con las actividades es razonable y equilibrado
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	1	0	1	0	1	1	0	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
El ritmo de trabajo es adecuado para poder lograr los objetivos.	Claridad	6	7	2	1	1	1	1	1	0	1	0,86	0,50		
	Congruencia	5	7	2	1	1	1	0	1	0	1	0,71			
	Contexto	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14			
En mi opinión, la asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo es equilibrada.	Claridad	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	0,46		
	Congruencia	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57			
	Contexto	2	7	2	1	0	0	0	1	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14			
Considero que se introducen nuevas tecnologías, sistemas o procesos que favorecen la realización del trabajo.	Claridad	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71	0,50		
	Congruencia	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71			



## ANEXO 9

### ENCUESTA PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Agradecemos responda las preguntas del presente instrumento con la mayor sinceridad posible, de ello dependerá obtener resultados apegados a la realidad de la empresa, importante para el estudio.

La información aquí proporcionada será de uso confidencial para generar datos estadísticos

EMPRESA: \_\_\_\_\_

GÉNERO: Masculino Femenino 

Mi puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Tiempo trabajando en la empresa: \_\_\_\_\_

Departamento en el cual trabajo: \_\_\_\_\_

Nivel instrucción:	Primaria	Secundaria	Superior 3er nivel	Maestría	Doctorado	NO
Estado Civil:	Soltero	Unión libre	Casado	Divorciado	Viudo	
Situación laboral:	Empleado medio tiempo		Tiempo completo		¿Estudia actualmente?	
					SI	NO
Días de la semana que labora			Horario de trabajo			
Edad	Menos de 18	18 -26	27-35	36-45	46-59	60 y más

De acuerdo a su criterio, marque con una (X) las preguntas

C.1	TRABAJO EN EQUIPO	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
1	Existe Cooperación entre los miembros de mi área de trabajo					
2	Existe cooperación entre los diferentes departamentos de la organización					
3	Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores					
C.2	COMPROMISO	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
4	Tengo claro las metas y objetivos de mi empresa y los vuelvo propio, relacionando mis intereses con mi trabajo.					
5	Me siento comprometido y orgulloso de trabajar en Fortaleza del Valle					
6	Mis metas de crecimiento profesional, se relacionan con mi trabajo en Fortaleza del Valle					
7	Estoy dispuesto a culminar actividades fuera de mi jornada laboral, trabajar con compañeros o en áreas donde no me siento cómodo, si la empresa lo requiere					
C.3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
8	Se aseguran de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas					
9	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y necesidades					
10	Los clientes han presentado quejas por darles un trato que consideran incorrecto					
C.4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
11	Confío en la información que recibo de la dirección de Fortaleza del Valle					
12	Me siento seguro al compartir mis opiniones, con mis compañeros de trabajo y superiores					
13	Existe una buena comunicación entre la gerencia y los departamentos.					
15	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.					
C.5	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
15	Gerencia promueve y desarrolla comportamientos orientados al logro o la superación de los resultados.					
16	Sus jefes inmediatos establecen objetivos de trabajo concretos, retadores, medibles y se aseguran de su cumplimiento.					
17	Cumple de manera eficiente con las actividades encomendadas y dentro de los plazos previstos.					

<b>C.6</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA CALIDAD</b>	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
18	Se simplifican procedimientos y evitan reprocesos, minimizando actividades innecesarios					
19	La empresa se responsabiliza por lo que hace y corrige los errores rápidamente, con buena actitud, sin culpar a sus colaboradores.					
20	Sus superiores, registran, comparten y proponen información relevante que contribuya al aprendizaje y mejoramiento de su equipo de trabajo					
21	Revisa y atiende al detalle las acciones encomendadas y se asegura de cumplirlas					
<b>C.7</b>	<b>EMPOWERMENT</b>	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado.					
23	Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.					
24	La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.					
<b>C.8</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
25	¿Pienso que la empresa ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevas características a los productos?					
26	Mi puesto de trabajo me permite innovar y poner en marcha nuevas ideas, que mejoran el desarrollo de mi trabajo					
27	¿Mis jefes inmediatos promueven la generación de nuevas ideas en la organización?					
<b>C.9</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente de acuerdo
28	La Corporación le ha proporcionado los medios para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional.					
29	La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional para progresar en su carrera					
30	Su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional.					
31	Se establecen políticas de desarrollo profesional eficiente					
<b>C.10</b>	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
32	Se identifica por ser una persona que se anticipa a las diferentes situaciones que pueden ser tanto beneficiosas como amenazantes para la empresa					
33	La Corporación Fortaleza del Valle tiene definido un plan estratégico base					
34	Conoce la planificación estratégica de la organización					
<b>C.11</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
35	¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?					
36	¿Me desenvuelvo rápido al trabajar con compañeros de otro departamento?					
37	¿Se me dificulta integrarme con los demás miembros de la organización?					
<b>C.12</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38	La cantidad de trabajo y el tiempo asignado para cumplir con las actividades es razonable y equilibrado					
39	Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente.					
40	Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.					
<b>C.13</b>	<b>SEGURIDAD ALIMENTARIA</b>	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	siempre
41	¿Estoy informado de las estrategias que la corporación plantea para la seguridad alimentaria?					
42	¿La Corporación plantea nuevas políticas de apoyo a los productores para promover la seguridad alimentaria?					
43	¿La corporación implementa medidas de prevención para que la calidad de los productos no se afecte?					

GRACIAS POR EL TIEMPO INVERTIDO EN RESPONDER ESTE CUESTIONARIO

¡¡ ÉXITO EN SUS LABORES!!

**ANEXO 10****EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA LA  
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA  
CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**

**Foto 1.** Aplicación de la evaluación de las competencias organizacionales a trabajadores de la Corporación Fortaleza del Valle



**Foto 2.** Aplicación de la evaluación de las competencias organizacionales a trabajadores de la Corporación Fortaleza del Valle



Foto 3. Aplicación de la evaluación de las competencias organizacionales a trabajadores de la Corporación Fortaleza del Valle



Foto 2. Aplicación de la evaluación de las competencias organizacionales a trabajadores de la Corporación Fortaleza del Valle