



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

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

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX” DE LA
PARROQUIA PEDRO ÁNGEL GILER- CANTÓN TOSAGUA**

AUTORES:

**JORDAN JOSÉ GARCÍA BRAVO
ÁNGEL GREGORIO LUCAS LOOR**

TUTORA:

ING, COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Dra.C

CALCETA, NOVIEMBRE 2021

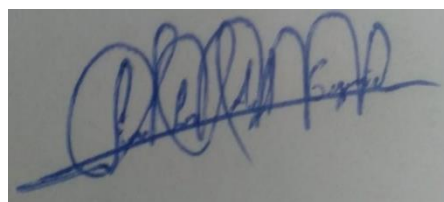
DERECHOS DE AUTORÍA

Jordan José García Bravo y Ángel Gregorio Lucas Loor, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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



JORDAN JOSÉ GARCÍA BRAVO



ÁNGEL GREGORIO LUCAS LOOR

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Dra.C, certifica haber tutelado el proyecto **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX” DE LA PARROQUIA PEDRO ÁNGEL GILER- CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollada por Jordan José García Bravo y Ángel Gregorio Lucas Loor, 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.



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

ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Dra.C

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes de tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX” DE LA PARROQUIA PEDRO ÁNGEL GILER- CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Jordan José García Bravo y Ángel Gregorio Lucas Loor, previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**BENIGNO JAVIER
ALCIVAR
MARTINEZ**

ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.

MIEMBRO



Firmado electrónicamente por:
**SUSY TATIANA
TOALA MENDOZA**

ING. SUSY T. TOALA MENDOZA, MG.

MIEMBRO



Firmado electrónicamente por:
**YESSENIA JOHANA
MÁRQUEZ BRAVO**

ING. YESSENIA J. MÁRQUEZ BRAVO MG.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

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

A Dios por permitirme tener una familia que me apoya, por bendecirme y direccionarme a lo largo de mis estudios para cumplir unas de mis metas más anheladas

A mis padres, quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo, para formarme, educarme y verme realizado como un profesional con ética profesional y valores que me han inculcado en el trayecto de mi vida.

A nuestros docentes por ser constante brindando sus conocimientos, para formar profesionales íntegros con conocimientos que sean utilizados en el campo profesional, gracias por compartir su sapiencia y brindar apoyo incondicional para formarnos académicamente a lo largo de este camino.

A nuestra tutora del trabajo de titulación Ing, Columba Bravo Macías Dr.C. por brindarnos el apoyo académico mediante su conocimiento, también por su paciencia para guiarnos durante todo el desarrollo del mismo.

JORDAN JOSÉ GARCÍA BRAVO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior y digna de calidad, en la cual sumó a mis conocimientos profesionales.

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

A mis padres por ser los promotores de mis sueños, por los valores inculcados y brindarme su apoyo incondicional; Asimismo, agradezco a mi abuelita y hermanos que con sus palabras de aliento me incentivan a seguir adelante.

A la Ing. Columba Bravo Macías MgS por brindar el apoyo y compartir sus conocimientos para ejecutar el trabajo de titulación, mostrando siempre paciencia; del mismo modo a mi compañero por su trabajo y responsabilidad y seguir esta meta juntos.

ÁNGEL GREGORIO LUCAS LOOR

DEDICATORIA

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

A mis queridos maestros que son motivación y fortaleza para lograr mis objetivos y de que hoy en día uno de muchos sea una realidad, por su compromiso de dar lo mejor de ustedes para lograr que sus estudiantes obtengan éxito en el campo profesional.

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

JORDAN JOSÉ GARCÍA BRAVO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero correcto y darme sabiduría en las situaciones difíciles.

A mis padres por el apoyo incondicional brindado durante mi carrera universitaria depositando su confianza en todo el proceso educativo, a toda mi familia por compartir conmigo alegrías y tropiezos y que con la bendición de Dios hemos salido victoriosos, siempre están presentes en mi vida.

A mi abuelita, que es el motor de mi vida para conseguir mis metas, por alimentar de amor mi corazón, por ser mi motivación y fuerza de mantenerme en pie con esta lucha de seguir adelante, su cariño son los causantes de mi esfuerzo.

ÁNGEL GREGORIO LUCAS LOOR

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS Y GRÁFICOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVES:	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEYWORDS:.....	xv
CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN	7
2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN	8
2.2. COMPETENCIAS	10
2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIA	11
2.2.2. COMPONENTES DE COMPETENCIA	12
2.2.3. MODELOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS	14
2.2.4. VENTAJAS DE LA COMPETENCIAS	14
2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	15
2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	16
2.3.2. VENTAJAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	16
2.3.3. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	17

2.4.	COMPETITIVIDAD	20
2.4.1.	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	20
2.4.2.	VENTAJA COMPETITIVA.....	20
2.5.	PLAN DE ACCIÓN.....	21
2.5.1.	VENTAJAS DE DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN.....	21
2.6.	AVÍCOLA “FÉNIX”	22
2.6.1.	BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA ORIENTACIÓN AL CLIENTE	22
2.7.	PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		25
3.1.	UBICACIÓN.....	25
3.2.	DURACIÓN.....	25
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	25
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.5.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	26
3.5.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	26
3.6.	MÉTODOS.....	26
3.6.1.	MÉTODO INDUCTIVO	26
3.6.2.	MÉTODO DEDUCTIVO	27
3.6.3.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	27
3.6.4.	MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO	27
3.6.5.	MÉTODO DE EXPERTOS	27
3.7.	TÉCNICAS.....	28
3.7.1.	ENTREVISTA.....	28
3.8.	HERRAMIENTAS	29
3.9.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
	FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.	30
	FASE II. DEFINIR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”	31
	FASE III. PROPONER UN PLAN ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.	31
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN		33
4.1.	FASE I. CARACTERIZAR A LA AVÍCOLA “FÉNIX” UBICADA EN LA PARROQUIA PEDRO ÁNGEL GILER DEL CANTÓN TOSAGUA.	33
4.1.1.	APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PROPIETARIO DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.	33

4.1.2. REGISTRO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN PARA CONOCER LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.	34
4.2. FASE II. DEFINIR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.	35
4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS.....	36
4.2.2. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR EL MÉTODO DE EXPERTOS.....	38
4.2.3. SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA	41
4.2.4. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO A LOS EMPLEADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
4.3. FASE III. PROPONER UN PLAN ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.	53
4.3.1. DISEÑO DEL DIAGRAMA ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO. 53	
4.3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA 5W+2H PARA LA AVÍCOLA “FÉNIX”.	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1. CONCLUSIONES	58
5.2. RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	67

CONTENIDO DE TABLAS

Cuadro 4.1. Kc coeficiente de conocimiento 1-10.....	36
Cuadro 4.2. Ka Coeficiente de argumentación	37
Cuadro 4.3. Expertos selecciones	38
Cuadro 4.4. Mtriz de competencias organizacionales.....	38
Cuadro 4.5. Selección de competencias organizacionales por medio de técnica Kendall.....	40
Cuadro 4. 6. Ponderación del instrumento	41
Cuadro 4. 7. Ponderación del instrumento.	41
Cuadro 4. 8. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia BIO seguridad de la granja avícola.	42
Cuadro 4. 9. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia orientación a la calidad.....	44
Cuadro 4. 10. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia preservación del medio ambiente.....	46
Cuadro 4. 11. Tabla de frecuencia de los resultados la competencia innovación.	48
Cuadro 4. 12. Tabla de frecuencia de los resultados trabajo en equipo.	50
Cuadro 4. 13. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia comunicación.	52
Cuadro 4. 8. Plan de acciones de las competencias organizacionales en la Avícola "FÉNIX".	56

CONTENIDO DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 2. 1. Hilo conductor	6
Figura 3.1. Ubicación de la avícola “FÉNIX”, parroquia Pedro Ángel Giler.	25
Figura 4.1. Organigrama funcional de la Avícola “FÉNIX”	35
Figura 4.2. Diagrama de causa y efecto de las competencias organizacionales evaluadas.	54
Gráfico 4. 1. Representación gráfica de la competencia de BIO seguridad de la granja avícola en porcentaje.	42
Gráfico 4. 2. Resultados por preguntas BIO seguridad de la granja avícola. ..	43
Gráfico 4. 3. Representación gráfica de la competencia de orientación a la calidad en porcentaje.	44
Gráfico 4. 4. Resultados por preguntas competencia orientación a la calidad.45	
Gráfico 4. 5. Representación gráfica de la competencia de preservación del medio ambiente en porcentaje.	46
Gráfico 4. 6. Resultados por preguntas competencia preservación del medio ambiente.	47
Gráfico 4. 7. Representación gráfica de la competencia innovación.....	48
Gráfico 4. 8. Resultados por preguntas competencia innovación.	49
Gráfico 4. 9. Representación gráfica de la competencia de trabajo en equipo en porcentaje.	50
Gráfico 4. 10. Resultados por preguntas competencia trabajo en equipo.....	51
Gráfico 4. 10. Representación gráfica de la competencia comunicación en porcentaje.	52
Gráfico 4. 12. Resultados por preguntas competencia comunicación.	53

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar las competencias organizacionales de la Avícola “FÉNIX” para la contribución de la ventaja competitiva, por ende, se plantean tres fases que direccionan el procedimiento: la primera es la caracterización de la Avícola “FENIX”, donde se manifestó la realización de la entrevista para la obtención de datos relevantes y proceder al registro correspondiente, de esa manera, conocer e interpretar los aspectos generales de la organización, la segunda fase consistió en definir las competencias, la cual, se direccionó en la aplicación del método experto mismo que consideró el criterio de un grupo de personas basado en el conocimiento sobre sistemas de gestión, con la finalidad de conocer las competencias organizacionales y evaluarlas por medio de la técnica Kendall y el análisis estadístico referente a su aplicación dentro de la empresa, la tercera fase se enfocó en un plan de acción para la contribución de la ventaja competitiva, es decir, identificar las causas y efectos en relación a las competencias para mejorar el sistema de gestión estipulados por la orientación a la calidad, reducción del nivel bio seguridad de la granja avícola y el mínimo nivel de preservación del medio ambiente de acuerdo al plan de acción mediante la técnica 5W+2H, así fortalecer y estipular medidas de corrección ante las deficiencias de las competencias organizacionales. Por lo tanto, la propuesta del plan de acción se fundamenta a la realidad de la empresa con la finalidad de generar ventajas competitivas que permitan el desarrollo productivo y operacional en base a la bioseguridad, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, innovación y preservación del medio ambiente, de esa manera, generar una ventaja competitiva en el sector avícola.

PALABRAS CLAVES:

Avícola, competencias organizacionales, caracterización, plan de acción

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the organizational competencies of the Avícola "FÉNIX" for the contribution of competitive advantage, therefore, three phases are proposed that guide the procedure: the first is the characterization of the Avícola "FENIX", where it was manifested conducting the interview to obtain relevant data and proceed to the corresponding record, in this way, knowing and interpreting the general aspects of the organization, the second phase consisted of defining the competences, which was directed in the application of the method same expert who considered the criteria of a group of people based on knowledge about management systems, in order to know the organizational competencies and evaluate them through the Kendall technique and statistical analysis regarding their application within the company, the The third phase focused on an action plan for the contribution of competitive advantage, that is, identifying caring the causes and effects in relation to the competencies to improve the management system stipulated by the quality orientation, reduction of the bio-safety level of the poultry farm and the minimum level of preservation of the environment according to the action plan through 5W + 2H technique, thus strengthening and stipulating corrective measures for deficiencies in organizational skills. Therefore, the action plan proposal is based on the reality of the company in order to generate competitive advantages that allow productive and operational development based on biosafety, customer orientation, teamwork, communication, innovation and Preservation of the environment, in this way, generate a competitive advantage in the poultry sector.

KEYWORDS:

Poultry, organizational skills, characterization, action plan

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión que se desarrolla actualmente en algunas empresas, carece de modelos o herramientas administrativas que contribuyan a la captación de un talento humano adecuado y comprometido con la labor que desempeña, además, de eso se busca mantener a un personal fiel con la empresa, Romero (2018) menciona que “una adecuada gestión del capital humano facilita que los trabajadores de una empresa tengan un mayor compromiso con la misma y que logren desarrollar al máximo sus competencias. Con esto, las capacidades organizacionales hacen posible el incremento de la productividad y la innovación en una organización”.

En el ámbito empresarial se deben enfrentar a diario con problemas o desafíos al momento de tratar el área de talento humano, al ser ésta de gran importancia para la organización para seleccionar al personal capacitado y competitivo para el desarrollo de la empresa, Santana (2019) dice que “son muchos los problemas de recursos humanos, y no es para menos. Se trata de un área con gran responsabilidad al tener que acompañar y orientar a los colaboradores para que sean profesionales competitivos y con una calidad humana excepcional”.

El problema radica en que los altos mandos o directivos empresariales en algunos casos no consideran la capacitación del personal como una necesidad para fortalecer las capacidades del talento humano, tomando incluso estas actividades como un gasto innecesario. Si todos los directivos fueran conscientes de que mientras más preparado esté el personal, más pueden rendir a beneficio de la organización y ayudar al cumplimiento de las metas de una manera eficiente.

Ascencio y Navarro (2015) mencionan que “dentro de los problemas frecuentes que tienen las empresas por la falta de capacitación es la baja productividad, falta de calidad en los productos, deficiencia en el uso de maquinaria, desperdicio de materiales y accidentes laborales”, por esta razón es necesaria las capacitaciones en las empresas y mantener al personal en constante

preparación y con un conocimiento extra que mejore sus capacidades y desarrollo dentro de la organización.

En el Ecuador las empresas se encuentran en constante competitividad y sobrevivencia, por motivos de la globalización, la cambiante demanda del ámbito empresarial y político, lo que induce a que las organizaciones tengan que adaptarse rápidamente al cambio. Las empresas del sector avicultor no son la excepción, por lo que la industria avícola ecuatoriana ha considerado la necesidad de implementar las competencias organizacionales. Así lo sostiene Trujillo (2013), “para que una empresa sea eficiente se debe contar con varias competencias organizacionales, identificando las de mayor impacto” (p. 29).

En la provincia de Manabí existen micro, medianas y grandes (MIPYMES) empresas dedicadas a la avicultura, sin embargo, de acuerdo a estudios realizados por Párraga y Vélez (2019) en la zona norte se encontró un 98% de ellas no tienen definidas las competencias organizacionales, por lo que realizan las actividades de una forma empírica dando como resultado organizaciones con poco desarrollo. De acuerdo Catives *et al.* (2017) para el logro de los objetivos organizacionales es importante tener definido las competencias en los diferentes procesos que componen el área de gestión humana: selección de personal, formación y desarrollo, compensación, plan de carrera, entre otros”.

En la ciudad de Tosagua también existen MIPYMES dedicadas a la avicultura aportando con el desarrollo de la localidad, ya que brindan fuente de trabajo para la ciudadanía, siendo estas un pilar muy importante en el área laboral. Lema (2019) explica que las MIPYMES “al ser empresas familiares, el grado de preparación de los dueños es muy bajo en su gran mayoría, ya que las mismas se crean por necesidad, y no por una oportunidad de mercado. Sus niveles de gestión son bastante bajos y realizan sus actividades de forma empírica, por lo que normalmente tienen errores que les cuestan bastante dinero o los llevan a la quiebra”.

En este tipo de negocios los directivos desconocen la importancia de identificar las competencias organizacionales, éstas son todos los conocimientos, comportamientos y habilidades que debe demostrar todo trabajador, las cuales

reflejan la cultura organizacional. Tal es el caso de la Avícola "FÉNIX" ubicada en la parroquia Pedro Ángel Giler del cantón Tosagua, siendo su principal desventaja el desconocimiento de esta herramienta, y teniendo varios problemas al momento de realizar sus actividades, a través de la investigación se pretende determinar las competencias organizacionales para contribuir a la ventaja competitiva de la organización y aportar en su desarrollo.

Con los antecedentes antes expuestos, se aborda la siguiente problemática:

¿Cómo contribuir a la ventaja competitiva de la avícola FÉNIX?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Determinar las competencias organizacionales de la Avícola “FÉNIX” para la contribución de mejora en la ventaja competitiva, beneficia a la empresa, porque le contribuye gestionar de forma correcta las actividades y una distribución más específica de las tareas a realizar, dependiendo del área en la que el personal seleccionado tenga una mayor especialización, de esta manera aumentar la producción, rentabilidad posicionarse como líder en el mercado.

En el ámbito social, la determinación de las competencias organizacionales de la avícola permite conocer cuáles son las necesidades de los clientes para satisfacerlas de manera rápida y segura. Además, con las relaciones laborales en la empresa se tendrá mejor control en la parte administrativa y la gestión del talento humano, contribuyendo a tener mayor desarrollo en sus actividades y manejo de la mano de obra necesaria, por su parte Solmicro (2017) menciona que “parecen un factor que no se puede medir fácilmente, pero un buen departamento de recursos humanos puede obtener información relevante que facilite el trabajo colaborativo y optimice los procesos internos para aumentar la moral, incrementar la productividad y facilitar la comunicación interna”.

El correcto manejo en la gestión del talento humano beneficia a la empresa a controlar el desempeño de sus empleados y mejorar el rendimiento de cada uno de ellos a través de capacitaciones y un buen liderazgo en la organización, es por esta razón que Pérez (2016) menciona que “Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional”.

Además, en lo económico, beneficiará al propietario porque al determinar las competencias organizacionales en la avícola, se contribuye a maximizar la productividad de los trabajadores y a generar una ventaja competitiva en el mercado, lo que repercute en mayor distribución, ventas y utilidades para el negocio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias organizacionales de la Avícola "FÉNIX" para la contribución de la ventaja competitiva.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a la Avícola "FÉNIX".
- Definir las competencias organizacionales de la Avícola "FÉNIX".
- Proponer un plan de acción para la contribución de la ventaja competitiva.

1.4. IDEA A DEFENDER

La determinación de las competencias organizacionales contribuirá a mejorar la ventaja competitiva en la Avícola "FÉNIX".

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para facilitar al lector en la comprensión e interpretación y que tenga una idea más clara de los temas a tratar en la presente investigación, se procede a presentar el hilo conductor del trabajo, titulado **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”**, además cabe resaltar que a continuación se presentan todos los temas con cada una de sus definiciones que fueron tomadas de diferentes sitios como libros, revistas científicas, páginas web, entre otros, siendo citados varios autores para darle sustento bibliográfico al marco teórico.

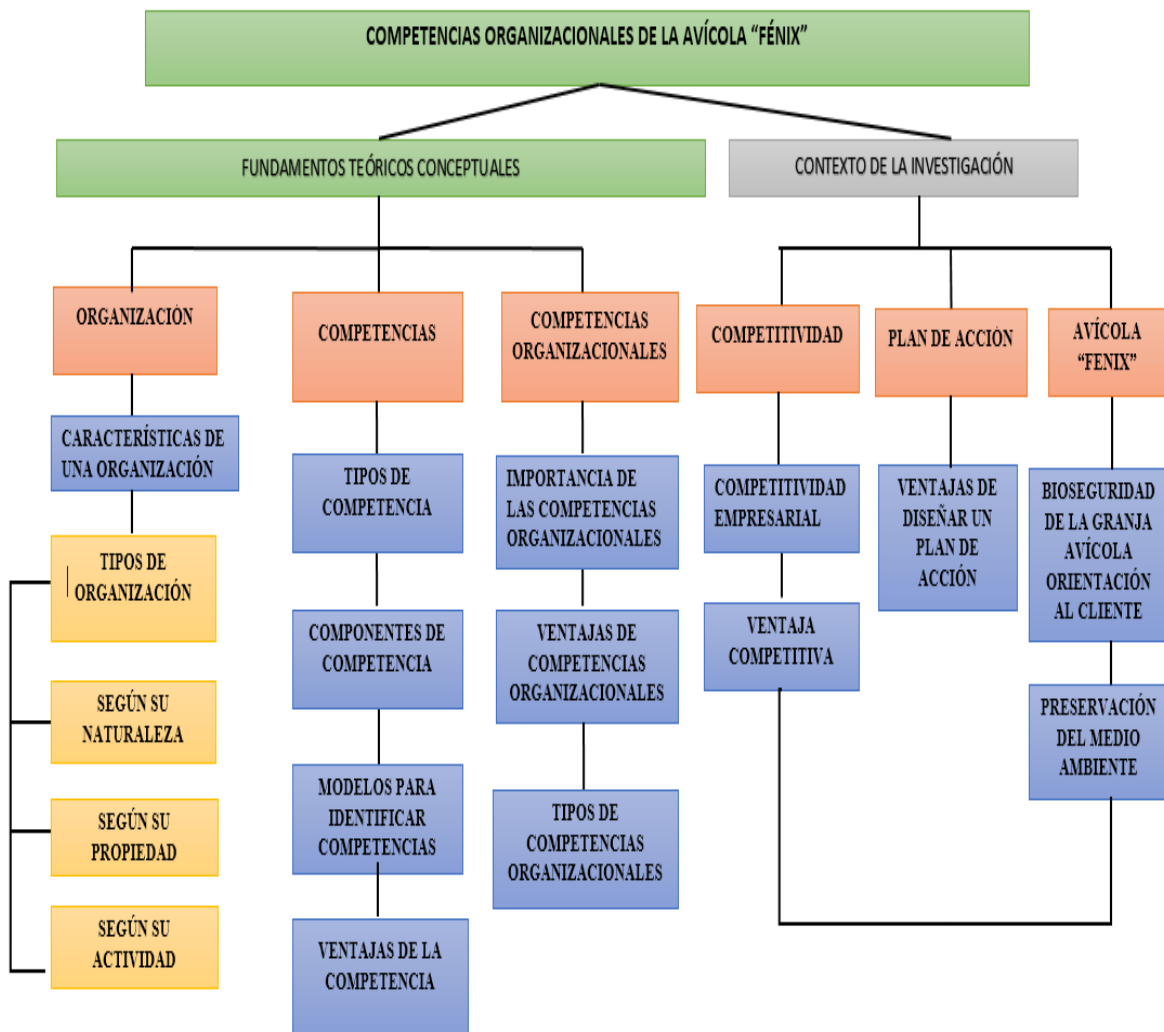


Ilustración 1 **Figura 2. 1.** Hilo conductor

Fuente: Elaborado por los autores

2.1. ORGANIZACIÓN

La organización es considerada como una estrategia y es de mucha importancia para el trabajo en equipo, de esta manera la empresa tendrá mejores resultados, considerando a la comunicación como el eje más importante en toda organización para un mejor funcionamiento y asignación de sus actividades, tal como menciona Tormen (2019) que “la organización es una estrategia utilizada para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados, además resalta que la comunicación es el eje principal de todos los tipos de relaciones, y constituye un gran pilar para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización”.

Para Zuani (2019) “la actividad humana es la generación de las organizaciones, es el medio que ha utilizado y utiliza el ser humano para modificar el ambiente que lo rodea buscando satisfacer sus necesidades, desde los tiempos más remotos, el hombre ha entendido siempre que debía sumar esfuerzos, entendió que uniendo fuerzas podía hacer cosas que él solo no podía lograr, o podía hacer cosas mejores que si lo hacía solo”. Este autor asocia a la organización como un conjunto de algo o grupos de personas, que al darse cuenta que trabajando todos juntos, pueden hacer las cosas más fáciles y logrando mejores resultados que realizándose de forma individual al momento de cumplir con las actividades y satisfacer sus necesidades.

Mientras que para Espinoza (2018) explica que “toda empresa por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas, lo que permite inferir la necesidad de contar con un talento humano capaz de coordinar esfuerzos de manera asertiva para generar una cultura organizacional que genere ventaja competitiva”. Gracias a la estructura de las organizaciones se puede controlar las gestiones que se realizan dentro de las empresas y de esta manera crear estrategias que permitan el desarrollo de la misma.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Lana y Pezo adaptada por Espinoza (2018) hace referencia a que “una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial, se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de

dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad”.

“A las organizaciones se las puede observar como unidades sociales identificables o como partes de ese universo mayor llamado sistema social, las modalidades establecidas, las cuales presentan unos objetivos comunes, conjunto de medios, esfuerzo coordinado y sistema de relaciones y dependencias, responsabilidades, tiempos, valores y más, por lo tanto, tendrán la calidad de organizaciones” (Zuani, 2019).

Las características de las organizaciones pueden variar de acuerdo a la actividad que desempeñen y entre las más principales se pueden resaltar que en las organizaciones debe existir el trabajo en equipo, la colectividad y de esta manera cumplir los objetivos que tienen en común dentro de la empresa, otra de las características importantes es que son una fuente creadora de empleo y desarrollo sostenible para la zona en la que está instalada y ayude con el desarrollo social.

2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Loguzzo (2016), establece la siguiente clasificación para los diferentes tipos de organización:

2.1.2.1. SEGÚN SU NATURALEZA

● Organizaciones lucrativas

También denominadas organizaciones con fines de lucro, son aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad. El ejemplo más representativo son las empresas de capital privado (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etcétera).

● Organizaciones no lucrativas

También denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una

problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad.

2.1.2.2. SEGÚN SU PROPIEDAD

● Organizaciones Públicas

Este es un concepto sumamente amplio dentro del cual deberíamos distinguir los denominados organismos públicos, que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado, de las empresas públicas, que son organismos descentralizados, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos.

Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal (Zuani, 2019).

● Organizaciones Privadas

La propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público. Dentro de estas es posible identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas. A modo de ejemplo, mencionaremos las más representativas.

Es la categoría de empresa en la cual la propiedad de su capital está en manos privadas. Algunas pueden tener la particularidad de que los propietarios del capital sean a la vez trabajadores de la misma, o clientes o proveedores (Zuani, 2019).

2.1.2.3. SEGÚN SU ACTIVIDAD

● Organizaciones industriales

Se dedican a la producción de bienes materiales. En ellas, se puede distinguir las extractivas y las de transformación. A su vez, pueden clasificarse por rama de actividad: metalúrgicas, automotrices, etc.

Son las que realizan algún proceso de transformación de la materia prima, abarca actividades diversas como la construcción, madereras y otras (Zuani, 2019).

● **Organizaciones de servicios**

Se dedican a la provisión de servicios. También pueden clasificarse por rama de actividad: de transporte, turísticas, recreativas, etc. Esta incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales, comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros entre otras (Zuani, 2019).

● **Organizaciones comerciales**

Se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ningún proceso de transformación. También denominada extractivo, ya que el elemento básico se contiene directamente de la naturaleza, agricultura, ganadería, caza y pesca (Zuani, 2019).

Existe una gran variedad de organizaciones clasificándolas en diferentes tipos, estas se catalogan por su naturaleza, su propiedad o por su actividad dependiendo del área en la que se encuentre laborando o por los objetivos planteados en la empresa.

2.2. COMPETENCIAS

Naciones Unidas (2019) explica que “en la conferencia dictada mencionaron que la rapidez del desarrollo tecnológico ha modificado la naturaleza de los mercados y los modelos de negocio, planteando así algunos problemas en relación con el derecho y la política de competencia, que deban adaptarse a los nuevos modelos de negocio y realidades de mercado, además resalta que actualmente la lucha entre los competidores se basa en el criterio del bienestar del consumidor, medido en función de los beneficios o perjuicio que se supone para los consumidores”.

Por otra parte, se abordará la competencia desde un campo interno, competencias laborales, Espinoza (2018), afirma que “una competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, en cuanto a los factores que la integran, se requieren habilidades, conocimientos y cualidades, es preciso cierto nivel de formación académica específica y adiestramiento técnico”.

Las Naciones Unidas indican que las competencias son un factor cambiante dentro de las organizaciones, al encontrarse en un mundo tan globalizado, especialmente en el ámbito de los negocios, por esta razón están obligadas a adaptarse a los nuevos modelos de negocios para ser más competitivos. De acuerdo a la explicación que da Espinoza (2018) sobre las competencias laborales, dice que la competencia laboral les ayuda a desarrollar sus habilidades, cualidades y sus conocimientos técnicos para realizar las actividades asignadas de manera efectiva.

2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIA

Según Ortiz *et al.* (2017) afirman que existen tres tipos de competencias las cuales son:

Competencias Genéricas: “También conocidas como competencias transversales y que son aplicables a todas las profesiones en este tipo de competencias se encierran factores de orden cognitivo y de orden motivacional”.

Competencias Específicas: “Estas competencias son netas a la profesión determinada, es decir son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación”.

Competencias digitales: Actualmente la digitalización del comercio se ha estandarizado en una gran maza, es por esto que Naciones Unidas (2019) “caracteriza a la competencia digital, donde sus efectos en la red y por ser multifacéticas y presentar un nivel elevado de costos, además menciona que los organismos reguladores deben emplear criterios adicionales para definir el mercado con los actores digitales”.

En la actualidad existen diferentes tipos de competencias en las organizaciones, estas competencias van a depender del área o de la actividad a la que se dedica, por ejemplo se pueden encontrar las competencias genéricas que son aplicadas a todas las profesiones de forma general, mientras que las competencias específicas están más relacionadas con las profesiones o actividades más concretas o relacionada a su perfil laboral, además en un mundo tan globalizado en el que se vive actualmente también se puede describir las competencias digitales, estas son las competencias que se encuentran en la red.

2.2.2. COMPONENTES DE COMPETENCIA

Según Porter (2006) como se citó en Olivares y Elda (2019), “la parte medular de la formulación de la estrategia es el hacer frente a la competencia. En la lucha por un segmento de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores; la competencia de una industria está enraizada en los fundamentos económicos y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los combatientes establecidos en el mercado. Clientes, proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos, son todos los actores que podrían tener una mayor o menor prominencia dependiendo del mercado”.

De esta manera como citó Olivares y Elda (2019) explica que el estado de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas que son:

Amenazas de entrada. “Nuevos competidores en una industria traen consigo nuevas capacidades, el deseo de ganar una cuota de mercado y, frecuentemente, recursos sustanciales. La seriedad de la amenaza de entrada depende de las barreras que presente la industria y de la reacción de los competidores existentes”.

El poder de los proveedores. “Estos actores pueden ejercer poder sobre los participantes en una industria al elevar precios o reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Este grupo puede generar poder si”:

- a. El mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores.
- b. El producto que ofrecen es único.

- c. No están obligados a contender con otros productores para vender en la industria.
- d. Poseen una amenaza creíble de integración vertical hacia adelante en la industria respectiva.
- e. La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

El poder de los compradores. “La mayor parte de la fuente de poder de los compradores se atribuye a los consumidores como grupo, así como a los compradores industriales y comerciales”.

“Los consumidores tienden a ser más sensibles frente a productos no diferenciados y a productos que sean caros en relación con sus ingresos. Los compradores son poderosos si”:

- a. Se concentran o compran en grandes volúmenes.
- b. Los productos comprados son estándares o no diferenciados.
- c. El producto no le ahorra dinero al comprador.
- d. Desarrollan una integración vertical hacia atrás para elaborar el producto.

Productos sustitutos. “Los productos sustitutos limitan las ganancias en tiempos normales. Dichos productos generan reducción de precios y mejoras en el desempeño”.

Competidores existentes. “Estos actores usan tácticas para defenderse, las cuales pueden basarse en estrategias de precios, introducción de productos y peleas publicitarias. Una intensa rivalidad está relacionada con la presencia de numerosos factores tales como”:

- a. La cantidad de competidores es numerosa o bien, son iguales en tamaño y poder.
- b. El crecimiento de la industria es lento.
- c. Al producto o servicio le hace falta diferenciación.
- d. Las barreras de salida son altas.¹⁶
- e. Los costos fijos son elevados.
- f. Los rivales son diferentes en estrategias, origen y personalidad.

Las competencias radican principalmente en diferentes componentes, en estos componentes se toman en cuenta factores muy importantes que son las cinco fuerzas básicas de una organización, estas son: las amenazas de entrada que consiste en las nuevas ideas, que traen los competidores al mercado con el fin de ganar más espacio en el comercio. Otra de las fuerzas básicas que se toman en cuenta es el poder que tienen los proveedores, estos ejercen ciertos poder al elevar los precios de materia prima para la elaboración de un determinado producto, aquí la importancia de tener una buena relación con los proveedores para que siempre estén dispuestos a proveer de materia prima de calidad y a un buen precio. El poder de los compradores es otra de las fuerzas que ejercen en los componentes de las competencias, ya que la mayor parte de los compradores son los consumidores como grupos, además de los compradores industriales y comerciales. Los productos sustitutos son los que limitan las ganancias. Y por último están los competidores existentes que pueden tener mucha más experiencia en el mercado creando estrategias para defenderse de sus rivales.

2.2.3. MODELOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Para Loguzzo (2016) “En cuanto al ingreso de competidores potenciales, se refiere al grado de facilidad con el que se encuentran actores que no intervienen en el sector para poder ingresar a él. Se deben analizar las necesidades de inversión requeridas, la facilidad en el acceso a la inversión, el cumplimiento de reglamentaciones, las economías de escala requeridas, la facilidad con la que los clientes existentes podrían cambiar de proveedor y el acceso a canales (distribución, información, comunicación)”. Para poder determinar cuáles son las competencias, se deben de tomar en cuenta a los competidores potenciales, quienes son los que tienen mayor facilidad para encontrar los factores que intervienen al momento de ingresar en el mercado.

2.2.4. VENTAJAS DE LA COMPETENCIAS

“La competitividad es un concepto que se origina con el desarrollo teórico de la economía clásica, Adam Smith planteó el término de la ventaja absoluta, que se asume como una condición que permite que una nación sea más productiva que otra, la ventaja competitiva sirve de soporte a la teoría de la competitividad, en la cual se plantea la creación de ventajas comparativas a partir del desarrollo de

estrategias o políticas que atenúen la escasez de los factores productivos de una nación, en sí la ventaja se fundamenta en la dotación de los factores productivos de un país, en el que las empresas de una misma industria no cuenta con ventajas sobre las otras, pero que desarrolla estrategias que crean ventajas competitivas”. (Ortegón, 2019)

Según Cantón (2015), la calidad tiene en los procesos su más firme apoyatura. De cómo se definan los procesos, de cómo se desarrollen en sus diversas partes y del estado de los mismos, dependen los resultados de calidad obtenidos al avanzar con el proceso, al revisarlo y al evaluarlo. Lo cual es relevante para la competitividad y el ahorro de recursos.

Las ventajas de la competitividad se rigen en crear estrategias que impulsen a la organización a mejorar constantemente ya que las empresas competidoras tienen el mismo objetivo de crecer y se pueden ver afectadas en el caso de no crear estas ventajas que le permitan mejorar, ya que las competencias externas no se pueden controlar, es por esta razón que se deben de crear ventajas internas que ayuden a la institución.

2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

“El hombre tiene otras capacidades, las de crear, producir y generar, lo que lo convierte en el elemento más importante de la empresa es él, el que hará de la empresa creativa, productiva generadora, no solo desde una perspectiva económica, sino también más humana, solidaria y responsable del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y del país”. (Moya, 2019)

“La conceptualización del término de competitividad es compleja y depende del nivel sobre el cual se va a analizar, en ese sentido, abordar la competitividad requiere de unas variables distintas a la competitividad en el nivel industrial o empresarial”. (Ortegón, 2019)

“Un estudio detallado de los factores de la competitividad es una herramienta que permite al gerente y/o ejecutivo realizar un proceso de implementación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos, que les proporcionará ventajas comparativas”. (Olivares y Elda, 2019)

Las competencias organizacionales es la capacidad que tienen las personas para crear, producir y generar ideas o productos para el crecimiento de las empresas esto logrará que la organización sea más creativa y productiva ayudándole a tener mayor ventaja en el mercado comercial. Además, gracias a las ventajas que puede obtener de las competencias organizacionales ayuda a que el gerente pueda tomar mejores decisiones para el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

“En la competitividad se debe contemplar la implicación que ha traído a este concepto la globalización que si bien, en principio mostró alta influencia en el desarrollo del comercio exterior, impacta el significado de la competitividad. La competitividad guarda estrecha relación no solo con acontecimientos económicos, sino también con aspectos de orden social y político, así mismo puede analizar desde diferentes niveles; nación, industria y empresa”. (Ortegón, 2019)

Las competencias organizacionales son muy importantes porque están relacionadas con la competitividad, donde se encuentran aspectos muy importantes como los económicos, sociales y políticos en los niveles de empresas, industrias y las naciones.

2.3.2. VENTAJAS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

“La generación de ventajas competitivas y de valor agregado constituyen el soporte primario de la competitividad y permiten que la empresa cobre protagonismo como generadora de estrategias y unidades básicas de la competitividad, estos además le permite disminuir brechas, en términos de ventajas competitivas; producir de manera competitiva aportando a los indicadores, y generando utilidad y crecimiento expansivo; esto último implica controlar y gerenciar los factores endógenos de la empresa que esta forma se repercute en los factores exógenos de nivel industrial y nacional, creando un ecosistema de competitividad”. (Ortegón, 2019)

Gómez (2018) menciona que en la ventaja competitiva “los competidores son a la vez una bendición y una maldición. Si los ve sólo como una maldición, corre

el riesgo de erosionar no solo la ventaja competitiva de una empresa, sino también la estructura de la industria en su conjunto; aunque las actividades de valor son los componentes básicos de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes”.

Las ventajas de las competencias organizacionales radican principalmente en crear estrategias en las empresas, que le ayudan a controlar y manejar de mejor manera las actividades que se realizan y creando un ecosistema de competitividad dentro de la organización. Mientras que según con la explicación que da Gómez (2018), dice que las ventajas de las competencias organizacionales pueden resultar en algo bueno o malo. Algo malo es que corre el riesgo de cometer muchos errores y esto afecta no solo a la ventaja competitiva de la empresa sí que no también a la estructura de la organización.

2.3.3. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

2.3.3.1. INNOVACIÓN

Albán & Gonzalo (2019) explican que “las nuevas organizaciones están basadas en resultados que reduzcan los tiempos de producción, para adquirir ventajas económicas gracias a su trabajo en equipo, con capital intelectual colaborador, todo aquellos exigirán gran capacidad de aprendizaje para emprender y adaptarse al entorno, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes. La gestión del conocimiento y su aporte a la innovación en las grandes empresas del sector”.

“La innovación genera un progreso económico y le otorga a la empresa un poder de mercado, pero temporal, que le reporta beneficios extraordinarios, hasta que la imitación de las otras empresas restablezca el equilibrio” (Albán & Gonzalo, 2019)

“La innovación implica la introducción de nuevos bienes y servicios. Las empresas deben adaptarse a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencias. Las empresas deben saber que sus bienes o servicios no se venderán siempre, o por lo menos no se venderán como solían

venderse, pues nuevos competidores han introducido nuevos bienes, nuevos servicios y nuevas formas de prestar los mismos servicios que ofrecen otras empresas” (Zuani, 2019).

2.3.3.2. COMUNICACIÓN

“Es la capacidad que tiene todo ser humano para relacionarse con sus semejantes, por medio de intercambio de ideas o pensamientos dentro del grupo siendo este un proceso bilateral, dentro de un circuito en el cual se interrelacionan dos o más personas, la insistencia de este proceso organizacional debilita a la empresa y en algunos casos esto puede ser irremediable” (Tormen, 2019).

2.3.3.3. ORIENTACIÓN DE CALIDAD

Álvarez (2017) citado por Casenda (2019) manifiesta que: “Calidad es el grado de satisfacción de las expectativas, anhelos y necesidades del cliente sin que sufra variaciones de ninguna naturaleza, en donde el cliente debe estar conforme con el producto y el servicio que recibe. La calidad es muy importante para los proveedores de servicios, porque esto les va a permitir ser más eficientes y competitivos dentro de un mercado cada día más exigente, en donde los clientes, siempre buscan productos y servicios de excelencia (cero fallas y errores), relacionando el coste-beneficio a la hora de tomar una decisión de compra”.

2.3.3.4. TRABAJO INTEGRADO EN EQUIPO

Cómo mencionan Albán y Gonzalo (2019), “el trabajo en equipo reduce los tiempos de producción y ayuda a generar ventaja competitiva”.

“Entregar las promesas, de las cinco dimensiones la confiabilidad ha demostrado ser el determinante más importante. Se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio significa que la compañía cumple sus promesas, sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios, Los clientes desean hacer negocio con compañías que cumplen sus promesas, en particular sobre el resultado del servicio y los atributos centrales del servicio” (Cantillo, 2019).

2.3.3.5. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

“Se entiende por aprendizaje a lo largo de la vida adulta la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea su contenido, nivel o metodología, sean formales o no formales, ya sea que prolonguen, reemplacen, abran nuevas perspectivas de aprendizaje o compensen la educación recibida en las escuelas, institutos y universidades, y en forma de aprendizaje profesional, gracias a los cuales las personas adultas desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, desarrollan su capacidad crítica, hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral de la persona y una participación en un desarrollo social, económico y cultural equilibrado, sostenible e independiente”. (Presidencia del Gobierno de Aragón, 2019)

“El aprendizaje, es importante, si las empresas aprenden mejores formas de trabajar, los costos entonces disminuyen, por otro lado, mejora la capacidad de la manera en que las empresas usen sus habilidades, presupuestos, materiales, personal, apoyo logístico y energía disponible aumentará o disminuirá los costos”. (Gómez, 2018)

“Los Métodos de enseñanza aprendizaje de los programas de Postgrado, propician en el estudiante, la capacidad de leer e interpretar los contextos para proponer soluciones cada vez más pertinentes, productivas y de impacto social.”. (Torres, 2019)

Los tipos de competencias organizacionales que existen son muchos y de gran importancia para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores, uno de los tipos de competencias organizacionales se puede mencionar a la innovación que consiste en crear nuevos bienes y servicios que otorgan poder en el mercado para la empresa innovadora, ya que brinda beneficios extraordinarios ganando más espacio en el mercado. La comunicación es otro de los tipos de competencias, esta ayuda a que se realicen intercambio de idea y pensamientos dentro del grupo de trabajo y mejorar los productos, relacionándose con la innovación. La orientación de calidad consiste

en la satisfacción de las expectativas de los productos, la calidad es un factor muy importante tanto para el aspecto competitivo y organizacional. El trabajo integrado en equipo consiste en reducir los tiempos de producción y ayuda a crear ventajas competitivas. Y por último está la formación y aprendizaje permanente que consiste en implementar métodos de enseñanza de aprendizaje programados para mejorar su desarrollo en las actividades que realiza.

2.4. COMPETITIVIDAD

Ekos (2018) menciona que “la competitividad se refiere a la capacidad que tienen los agentes económicos para alcanzar y permanecer en una posición que les permita participar en el entorno socioeconómico. Es uno de los conceptos más importantes en el ámbito empresarial y uno de los principales indicadores de prosperidad de un país”.

2.4.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

“Una empresa es considerada competitiva cuando cuenta con herramientas que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores. Cuando existe competencia, las empresas buscan aumentar su participación en el mercado ofreciendo productos o servicios que atraigan a consumidores. Esto significa que la competencia beneficia a los ciudadanos, pues exige que las empresas se esfuercen por ofrecer innovación, precios justos y productos de calidad”. (Ekos, 2018)

La competitividad es de suma importancia en el ámbito de los negocios, ya que cuando existe competitividad en las organizaciones, las empresas están en la obligación de aumentar su participación en el mercado, ofreciendo nuevos productos y servicios de buena calidad, para la satisfacción de los consumidores. Lo que significa que las empresas se conservarán siempre activas e innovando para poder mantenerse en el mercado con productos buenos, bonitos y baratos de preferencia para los clientes.

2.4.2. VENTAJA COMPETITIVA

Espinosa (2017) explica que “una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha

ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado”.

2.4.2.1. VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA

Según Sordo (2019) el posicionamiento de una marca o empresa puede dividirse en dos formas: comparativo y diferencial.

2.4.2.1.1. VENTAJA COMPARATIVA

La ventaja comparativa es hacer u ofrecer un producto o servicio de mejor manera que la competencia. Cuando tu empresa ofrece lo mismo que otras, el consumidor tiene la oportunidad de elegir, y es aquí cuando las ventajas competitivas aparecen.

2.4.2.1.2. VENTAJA DIFERENCIAL

La ventaja diferencial busca las características que destaquen del resto de los competidores. Es lo que hace un producto o marca diferente.

2.5. PLAN DE ACCIÓN

Grau (2018) Un plan de acción de una empresa sirve para priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos y metas que has marcado para tu negocio.

En el proceso de planificación de cualquier tipo de empresa, generalmente existe un plan de acción, que es una herramienta de gestión utilizada para hacer un seguimiento del avance de las actividades de su organización (STRATEC, 2018).

2.5.1. VENTAJAS DE DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo a InMotion (2016) las ventajas de diseñar un plan de acción son:

Muestra el camino a seguir. El plan de acción es una guía que muestra exactamente cuál es el camino a seguir para lograr el objetivo deseado, permitiendo enfocar los esfuerzos en lo más importante.

Marca los tiempos de avance: Esta es una de las mayores ventajas que brinda un plan de acción, ya que se conoce exactamente cuándo ejecutar las acciones requeridas para lograr el objetivo buscado.

Sirve para establecer indicadores: Como parte del proceso en el diseño del plan de acción, se pueden establecer los indicadores de avance en relación al objetivo.

Facilita el proceso de evaluación de avance: Esta tiene mucha relación con el punto anterior; a través de un adecuado plan de acción se facilita el proceso de evaluación del avance que se tiene para lograr el objetivo buscado. Además, sirve para identificar qué acciones están dando resultado y que acciones no dan los resultados esperados para hacer los cambios necesarios y logran más rápido el objetivo.

El plan de acción es importante porque ayuda con el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la empresa, es por esta razón que son muchas las ventajas que se pueden obtener al momento de realizar la implantación de un correcto plan de acción, esta herramienta sirve para visualizar mejor el camino que la organización debe seguir para el cumplimiento de las metas planteadas, además ayuda a conocer los tiempos que para ejecutar las acciones que se necesitan en el momento preciso y sin demoras, en el plan de acción se implementan los indicadores para el cumplimiento de los objetivos, asimismo sirve para realizar una mejor evaluación y conocer qué acciones se están cumpliendo bien y cual tienen errores.

2.6. AVÍCOLA “FÉNIX”

Esta empresa con 15 años de estancia en el mercado ecuatoriano y ubicada en la provincia de Manabí, en el cantón Tosagua, parroquia Pedro Ángel Giler, realiza sus actividades productivas en los diferentes segmentos del sector avícola, desde la elaboración de alimento para aves de corral (balanceado), y la crianza y comercialización de pollos. La distribución de pollos se da en pie, su producto goza de aceptación a nivel local y nacional.

2.6.1. BIOSEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

“El poder de los clientes influye principalmente en el factor precio y, por consiguiente, en la utilidad unitaria. Esto dependerá de la cantidad de competidores existentes en el mercado y accesibles para el cliente, la facilidad o dificultad para cambiar de proveedor, ya sea por tiempos de entrega, calidad

del producto, volúmenes de compra, importancia del producto para su propio negocio, grado de diferenciación del producto con respecto al brindado por la competencia, utilización del producto, concentración de compradores, capacidad de integración hacia atrás o identidad de marca” (Loguzzo, 2016).

Para Villacís (2012), citado por Espinoza (2018) menciona que “la calidad del servicio emana del concepto Momentos de Verdad, los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importante en el proceso de desempeño, el cliente y la atención que se le ofrezca, en la calidad es un factor crítico para cualquier entidad y ha sido el motivo por el cual muchas empresas se han visto en la necesidad de desarrollar estrategias para mejorar la intención de quienes buscan sus servicios o productos”.

La calidad del servicio o el trato al cliente es lo más importante para todas las organizaciones ya que son un pilar fundamental para el sustento del negocio en el mercado, es por esta razón que se crean estrategias para mejorar todo bien o servicio que ofrece una compañía.

2.7. PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Zuani (2019) menciona que “hasta hace pocos años, el uso y abuso de los bienes de la naturaleza no era motivo de mayor preocupación, la tierra se considera fuente inagotable de materia prima, hoy se asume la velocidad de agotamiento de los recursos no renovables, minerales, petróleos y otros, la lentitud para reponer los bosques y los ríos, el uso irrestricto de la libertad está siendo justamente limitado por estas causas, no se tolera que puedan arrojar desechos industriales a un río sin prever las consecuencias de la contaminación sobre las personas, animales y cultivos, pero para avanzar en la concientización de la necesidad de preservar el ambiente y armonizar las actividades organizacionales en esa orientación, parece lógico pensar que tal camino tiene que ver directamente con un tipo de administración que permita orientar el accionar de las organizaciones hacia tales objetivos, y ese estilo de administración tiene directa relación con la siguiente necesidad: “un nuevo perfil de los que tienen a su cargo la administración de las organizaciones””.

El cuidado del medio ambiente es de mucha importancia para todos los seres vivos, es por esta razón que se han implementado normas para preservar su cuidado y armonizar las actividades de las organizaciones, estas acciones se toman ya que anteriormente las empresas no tenían conciencia de la importancia que era cuidar el medio ambiente, pensando que el planeta era una fuente de recursos naturales inagotables.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la Avícola “FÉNIX” ubicada en la parroquia Pedro Ángel Giler, del cantón Tosagua, provincia de Manabí.

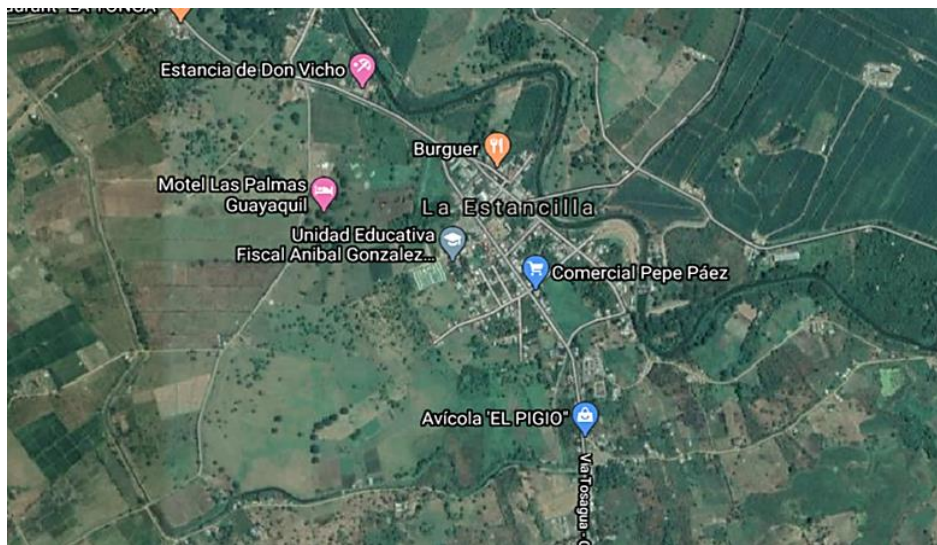


Figura 3.1. Ubicación de la avícola “FÉNIX”, parroquia Pedro Ángel Giler.

Fuente: Google Maps. (2019)

3.2. DURACIÓN

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

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- Competencias organizacionales
- Ventaja competitiva

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la presente investigación se conformó con el total del personal que integran a la Avícola “FÉNIX” (15 trabajadores), la encuesta se realizó a toda la población sin utilizar muestra. Danel (2015) detalla que la población es el conjunto sobre el que se interesa obtener conclusiones y acerca de la cual se realizan inferencias. Para Arias, Villasís y Miranda (2016) mencionan que la selección de la población a estudiar en general, para cualquier estudio de

investigación se incluyen muestras o subgrupos de poblaciones y, en pocas ocasiones la población total o universo completo.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso y desarrollo del proyecto se utilizó la investigación bibliográfica y de campo:

3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se utilizó la investigación bibliográfica para el sustento teórico al momento de obtener la información para cubrir el objeto de estudio y el desarrollo de la investigación, misma que se obtuvo de diferentes fuentes, por ejemplo: libros, revistas científicas, páginas web, artículos científicos, etc. Cagua (2016) menciona que la investigación bibliográfica es “El proceso de recolección de información para la construcción de un objeto de investigación o de un proyecto de tesis, la investigación bibliográfica y documental (IBD) ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación”.

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo permitió que los investigadores tengan contacto directo con el objeto de estudio, y también les ayudó con la recopilación de información de fuentes primarias, necesaria para el desarrollo del proyecto, y conocer las circunstancias en la que se encuentra la empresa. Para QuestionPro (2018) “La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural”.

3.6. MÉTODOS

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

3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo permitió el reconocimiento de la información obtenida, mediante la observación y experimentación, misma que facilitó la identificación

de las competencias organizacionales de la empresa y de esta manera poder presentar los resultados claves del estudio partiendo de lo particular a lo general. Arrieta (2017) explica que “se utiliza el método inductivo partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general.”.

3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Con la aplicación de este método se pudo aportar criterios de autores que contribuyen de manera teórica con el desarrollo de la investigación y analizar cuáles fueron las diferentes competencias propuestas y sus resultados, partiendo de razonamientos lógicos deducidos que permitieron conocer las metodologías que se utilizaron para la toma de decisiones de la empresa, según Máxima (2018) este método permitirá “extraer conclusiones válidas particulares a partir de una premisa o hipótesis general”.

3.6.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Se implementó el método descriptivo porque permite describir de manera más detallada los datos y las características obtenidas al momento de identificar las competencias organizacionales de la empresa. Reid (2018) indica que el método descriptivo “el objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares”.

3.6.4. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Este método permitió analizar los resultados obtenidos en la evaluación de la avícola, principalmente las competencias organizacionales de cada puesto de trabajo, así también permitió analizar las mejores alternativas de solución planteadas en el plan de acción. Como mencionan Echavarría (2016) el método analítico- sintético es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas

3.6.5. MÉTODO DE EXPERTOS

El método de los expertos Delphi se implementó para determinar cuáles fueron las competencias más significativas de la avícola, partiendo de la matriz de

operaciones, de las cuales se seleccionaron las competencias organizacionales que requiere la empresa. López (2018) explican que “los expertos realizarán un cuestionario, que después se analizará. Si tras esto, no se ha llegado a un consenso, con la información procesada se elabora otro cuestionario. El proceso se repite hasta que haya consenso entre los expertos.”.

3.7. TÉCNICAS

Las técnicas que se aplicaron en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

3.7.1. ENTREVISTA

La técnica de la entrevista se la realizó al propietario de la Avícola “FÉNIX”, con la finalidad de cumplir con la recolección de información mediante un cuestionario bien estructurado. Folgueiras (2016) expone que “El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas”.

3.7.2. ENCUESTA

En la encuesta se plantearon una serie de preguntas cerradas a todos los empleados con la finalidad de recopilar información y obtener los resultados sobre el objeto de estudio, siendo estos necesarios para el desarrollo de la investigación. Anguita, Repullo y Donado (2019) menciona que “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”.

3.7.3. 5W+2H

Es una técnica práctica que permitió determinar una adecuada selección de indicadores y acciones de mejoras, mediante la elaboración de un plan de acciones alineados a las necesidades del cumplimiento de los objetivos de la avícola. Ávila (2015) explica que “puede ser utilizado en diversos contextos de la gestión empresarial normalmente, en la transformación de los resultados de una planificación estratégica en acción o en la gestión de proyectos, principalmente en el caso de empresas de consultoría y servicios”. Mientras que Sejzer (2017) menciona que la técnica 5w+2h es “utilizada con frecuencia en el análisis de problemas. La misma consiste en realizar 7 preguntas acerca de un problema

para determinar su origen. Su nombre proviene de la inicial de cada palabra en inglés correspondiente a la pregunta en cuestión”:

- What? = ¿Qué?
- Why? = ¿Por qué?
- When? = ¿Cuándo?
- Where? = ¿Dónde?
- Who? = ¿Quién?
- How? = ¿Cómo?
- How much? = ¿Cuánto?

3.8. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

3.8.1. GUÍA DE LA ENTREVISTA

La guía de la entrevista sirvió para que los autores de la investigación desarrollen las preguntas y de esta manera obtener toda la información necesaria y de forma precisa sobre las competencias organizacionales que existen en la Avícola “FÉNIX”. Según Cardenal (2015) “la guía de entrevista “es una relación de los temas y subtemas que desean tratarse de acuerdo con los objetivos de investigación”.

3.8.2. CUESTIONARIO

Para llevar a cabo la encuesta se diseñó un cuestionario que estuvo conformado de preguntas que permitieron recolectar la información que se necesita para conocer la situación de la Avícola “FÉNIX”. Meneses (2016) define que el cuestionario “se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas”.

3.8.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

Con la ayuda de Párraga y Vélez (2019) se dio a conocer cuáles son los aspectos generales de la empresa y de esta manera poder elaborar un análisis sobre las competencias organizacionales de la avícola “FÉNIX”. Para Betancourt (2015)

expresa que “herramienta usada para describir cómo funciona un proceso y así dar cumplimiento a los requisitos de la norma”.

3.8.4. DIAGRAMA ISHIKAWA

El diagrama ISHIKAWA o el también conocido como diagrama de causa-efecto se aplicó para demostrar de manera sintética y gráfica las causas reales y potenciales que repercuten en las competencias organizacional, obteniendo datos específicos y organizados de los problemas que afectan a la avícola, permitiendo proponer acciones de mejora. Monise (2018) explica que “esta herramienta puede ser utilizada para identificar riesgos y peligros de procesos y proyectos.”.

3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

FASE I. CARACTERIZACIÓN DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.

- Aplicación de la entrevista al gerente general de la avícola para obtener información que ayude en el desarrollo de la investigación.

- Registro de la información en la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la empresa.

- Interpretación de la información obtenida de la ficha de caracterización.

Para llegar al cumplimiento de la primera fase se procedió a realizar la obtención de información de las diferentes fuentes bibliográficas tales como: libros, revistas científicas, páginas web, etc., Posteriormente se aplicó la entrevista tomada de Párraga y Vélez (2019) al propietario de la avícola y se procedió al registro de la información en la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la empresa.

FASE II. DEFINIR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.

- Determinación de los expertos para determinación de las competencias.
- Selección de las competencias por medio del método de expertos.
- Elección del instrumento de evaluación para la ejecución de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta a los empleados y análisis de los resultados.

Para la ejecución de esta fase se inició con la aplicación de método de experto, con el propósito de reunir un equipo de trabajo con conocimientos específicos en el tema de estudio tomando en cuenta los cinco criterios expresados por Negrín (como se citó en Párraga y Vélez 2019) los cuales son:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Luego para la selección de las competencias primero se realizó una búsqueda bibliográfica de las distintas competencias organizacionales, establecidas por varios autores, posteriormente el grupo de experto seleccionó a las competencias más relevantes para la evaluación por medio de la técnica Kendall, después se realizó el diseño del instrumento de evaluación tomando de referencia a criterios establecidos por Fuentes y Agilar (2014), así mismo se aplicó el instrumento de evaluación a todos los trabajadores de la Avícola “FÉNIX”

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

- Diseño del diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto.

- Presentación de la propuesta del plan de acción mediante la técnica 5W+2H para la Avícola "FÉNIX".

En la tercer y última fase se diseñó el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto para presentar de manera sintética y gráfica las causas reales y potenciales que repercuten en las Competencias Organizacional, obteniendo datos específicos y organizados de los problemas que afectan a la avícola, además se realizó la propuesta de un plan de acción para proponer acciones de mejoras, en la que se plantean diversas actividades que son propuestas con el objetivo de tener un mayor nivel en las competencias organizacionales de avícola y solucionar de manera inmediata los problemas identificados, mediante la técnica 5W+2H, de esta manera encontrar respuestas a las 7 preguntas claves de esta técnica.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

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

4.1. FASE I. CARACTERIZAR A LA AVÍCOLA “FÉNIX” UBICADA EN LA PARROQUIA PEDRO ÁNGEL GILER DEL CANTÓN TOSAGUA.

4.1.1. APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PROPIETARIO DE LA AVÍCOLA “FÉNIX”.

La aplicación de la entrevista (Anexo 1) al señor David Eduardo Fernández Lectong propietario y administración de la Avícola “FÉNIX”, proporcionó los siguientes resultados: El avícola inició sus operaciones en 2003, con una producción de pollos de engorde mínima, pero año tras año fue incrementando su capacidad productiva, abasteciendo al mercado manabita, actualmente cuenta con 15, trabajadores, una planta procesadora de alimento, 4 galpones y su producción actual es de 50.000 pollos Cobb 500 por ciclo productivo. Además, está invirtiendo en galpones climatizados, con comederos y bebederos automáticos, para maximizar la producción de pollos, hacerla más eficiente y para el futuro, aspira ser líder en la crianza y comercialización de pollos de engorde en el mercado ecuatoriano. Sobre si conoce cuales son las competencias organizacionales el propietario manifestó que no conoce sobre estas competencias, ya que carece de formación técnica, pero que procura brindar al personal toda la herramienta necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Basado en la perspectiva del propietario las competencias que se requiere para poder cumplir con la misión y visión de la avícola: Talento humano, innovación, compromiso lo cual repercute positivamente en el rendimiento empresarial. Así mismo su respuesta fue que el talento humano es parte primordial del funcionamiento de la empresa, la innovación es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento, por último, los compromisos con los empleados por ello

ven la necesidad que al ingresar cada colaborador se le socializa los objetivos de la avícola. Sobre la pregunta de cada qué tiempo realiza evaluaciones sobre las competencias organizacionales respondió que, no se realizan ningún tipo de evaluaciones, solo se realizan reuniones para informar algún cambio de la avícola, ya que la administración se la realiza de forma empírica. De igual manera sobre si ha observado en sus trabajadores en plena ejecución de sus labores la aplicación de alguna estrategia para hacer más rápido el trabajo y alcanzar los objetivos, mencionó que ellos utilizan diferentes mecanismos para poder realizar su trabajo de una forma más eficiente, pero estas estrategias son adquiridas con las experiencias, no son técnicas ni tecnológicas.

4.1.2. REGISTRO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN PARA CONOCER LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Para el diseño de la ficha de caracterización para conocer el estado actual de la Avícola “FÉNIX” se tomó de referencia a los criterios establecidos por Párraga y Vélez (2019) (Anexo 2).

HISTORIA DE LA EMPRESA: El avícola inició sus operaciones en 2003, con una producción de pollos de engorde mínima, pero año tras año fue incrementando su capacidad productiva, abasteciendo al mercado manabita, actualmente cuenta con 15, trabajadores, una planta procesadora de alimento, 4 galpones y su producción actual es de 50.000 pollos Cobb 500 por ciclo productivo.

VISIÓN Y MISIÓN: La misión y visión no está definida en la avícola, pero rescatando lo mencionado en la entrevista realizada se puede decir, que su misión, es satisfacer la demanda del mercado manabita con un producto de calidad y de altos estándares nutricionales, mientras que su visión radica en unos años ser líder en el mercado ecuatoriano en la crianza y comercialización de pollos de engorde, pudiendo abarcar todo el ciclo productivo de este proceso productivo.

OBJETIVO EMPRESARIAL:

1. Producir y comercializar pollos de engorde de calidad.

2. Reducir la mortalidad de los pollos en el ciclo productivo.
4. Implementar sistemas de modernización en la crianza y comercialización de los pollos.
5. Satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo, en los hogares o fuera de él.

NATURALEZA DE LA EMPRESA: Persona natural

NÚMERO DE EMPLEADOS: 15

TAMAÑO DE EMPRESA: Microempresa

SECTOR ECONÓMICO: Industria Agropecuaria

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

En la figura 4.1 se presenta el organigrama funcional de la Avícola "FÉNIX"

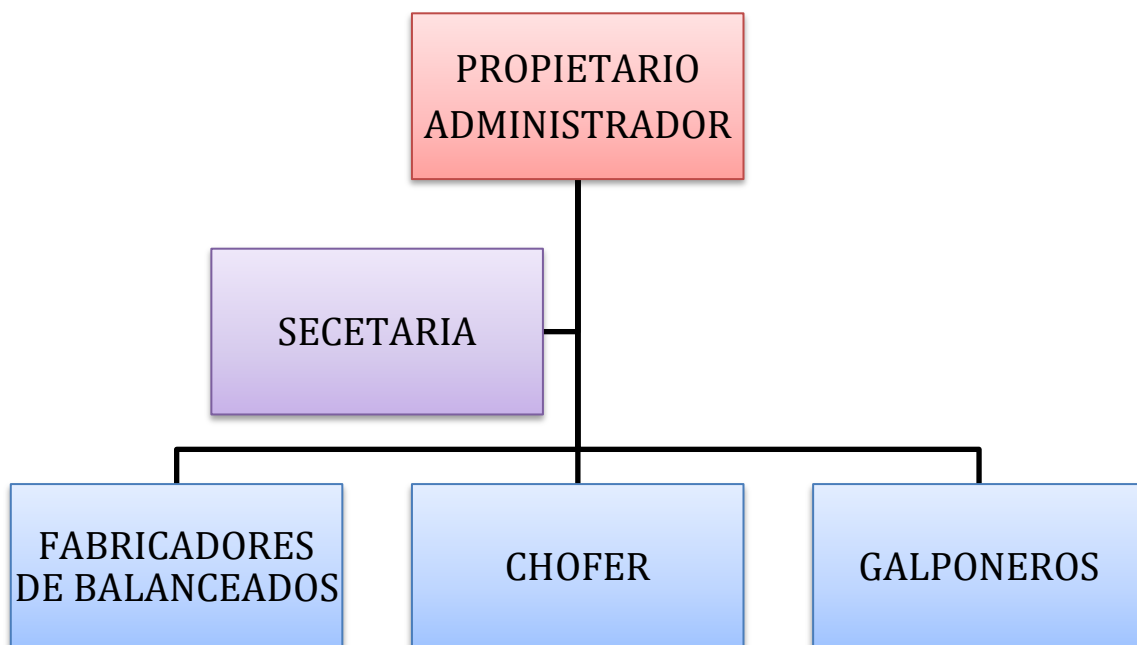


Figura 4.1. Organigrama funcional de la Avícola "FÉNIX"

4.2. FASE II. DEFINIR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA AVÍCOLA "FÉNIX".

Las selecciones de las competencias organizacionales más idóneas para su evaluación fueron seleccionadas por medio del método de expertos, con los

criterios de 7 expertos en la temática de la actividad avícola, siguiendo el siguiente procedimiento.

4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS

Para la selección del equipo de expertos se tomó de referencia a los criterios emitidos por Negrin (2013) citado por Párraga y Vélez (2019), donde se asigna un valor a los candidatos a partir de fuentes de argumentación, mediante el levantamiento de información de los candidatos por medio de un perfil de características en relación con la investigación (Anexo 3). Luego se determinó el coeficiente de conocimiento (kc), que es el nivel de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calculó mediante la autoevaluación del propio candidato en una escala del 0 al 10 según su grado de conocimiento, luego se determinó el promedio y se multiplicó por 0,1 obteniendo los siguientes resultados detallados en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Kc coeficiente de conocimiento 1-10

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Administración de empresas	6	10	8	6	8	9	9
Gestión de Talento Humano	6	9	8	6	8	9	9
Comportamiento Organizacional	7	9	8	7	7	8	10
Cultura Organizacional	7	8	9	8	9	9	9
Desarrollo Organizacional	7	8	9	8	8	8	9
Clima Organizacional	7	10	9	9	9	9	9
Planificación estratégica	7	8	9	9	8	9	10
Competencias organizacionales	7	8	9	8	7	8	9
Sector agro productivas avícolas	5	9	9	8	7	8	10
Total kc promedio*01	0,7	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9

Fuente: Negrin (2013) citado por Párraga y Vélez (2019)

La interpretación de estos valores reflejados en el cuadro 4.1 demuestra que los expertos 2, 3, 6 y 7 se caracterizan por un amplio rango de conocimientos específicos en los temas relacionados a la investigación, de igual forma el

experto 4 y 5 presentado un nivel alto, por otra parte, el experto 1 tiene una diferencia obteniendo una calificación de 0,7.

Además de la determinación del coeficiente de argumentación (Ka) a partir de un cuestionario donde los candidatos expertos marcaron el grado de influencia (bajo, medio, alto) respecto a los ítems consultados, luego se obtuvieron las puntuaciones correspondiente acorde a la tabla de puntuación de la fuente de argumentación (Anexo 4) y se realizó la sumatoria por cada experto dando el total de que se detallan en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Ka Coeficiente de argumentación

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Exp	Exp	Exp	Exp	Exp	Exp	Exp
	1	2	3	4	5	6	7
Análisis técnicos realizados por usted	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Su experiencia propia	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9

Fuente: Negrin (2013) citado por Párraga y Vélez (2019).

De acuerdo a la fuente de argumentación por los expertos 1 demuestran poca participación teórica, por otra parte, el experto 7 manifiesta un alto grado de contribución teórica respecto a las competencias organizacionales, siendo este seleccionado como coordinador del grupo de trabajo por su amplio conocimiento y su nivel de argumentación.

Con la información obtenida se calculó el coeficiente de competencia (K). Se seleccionaron a los 7 expertos por tener el índice de k con una puntuación igual o superior a 0,7 establecido como un estándar aceptable como muestra el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Expertos selecciones

EXPERTOS	Sumatoria $Ka+kc/2$
Experto 1	0.70
Experto 2	0.90
Experto 3	0.90
Experto 4	0.85
Experto 5	0.85
Experto 6	0.85
Experto 7	0.90

Elaboración: Elaboración propia.

El valor que demuestra el resultado total de los expertos 2, 3 y 7 se logrado mantener de manera sobresaliente dentro del proceso de la selección del grupo de trabajo, al igual que el experto 1 con una diferencia significativa del resto de postulantes, sin embargo, se considera idóneo como experto según el criterio expuesto por Negrin (2013) al decir que el código de interpretación de tales coeficientes de competencias es:

- Si $K \Rightarrow 0,7$ coeficiente de competencia **se acepta**
- Si $K < 0,7$ coeficiente de competencia **se rechaza**.

4.2.2. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR EL MÉTODO DE EXPERTOS

Para determinar las competencias organizacionales se le presentó a cada uno de los expertos seleccionados un listado de posibles competencias organizacionales para el campo del sector avícola, los cuales analizaron diversas propuestas mediante una búsqueda bibliográfica como se demuestra en el cuadro 4.4

Cuadro 4.4. Matriz de competencias organizacionales.

AUTORES	COMPETENCIAS
López, Falconí, López y Pomaquero (2018)	Orientación a la calidad Eficacia Productividad Autoestima Sinergia organizacional Formación y aprendizaje permanente
Sánchez (2015)	Comunicación Trabajo integrado en equipo

	Negociación Bio seguridad de la granja avícola Preservación del medio ambiente
Rodríguez (2014).	Compromiso Innovación Orientación a la calidad Integración Toma de decisiones
Toro (2015)	Bio seguridad de la granja avícola Comunicación Satisfacción al cliente Conocimientos tecnológicos Participación Preservación del medio ambiente
Bermúdez (2015).	Calidad de servicio Compromiso Comprometer el logro organizacional Orientación de la calidad Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación efectiva

Elaboración: Elaboración propia.

Luego para la selección y evaluación competencias organizacionales se redujo a 13 competencias, por ser las que más repetidas entre los autores del cuadro 4.4, después se inició la aplicación de la técnica Kendall con la ayuda de Microsoft Excel para la priorización y obtención de los pesos de las competencias según su grado de importancia con el criterio de los expertos, tomando de referencia a la metodología de Negrín *et al* (2011) siguiendo los siguientes pasos:

- Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto (considerando desde el número 1 como más importante, es decir de forma ascendente 2,3,4 hasta el número 13 de acuerdo al grado de importancia de las variables que ellos consideren)
- Sumatoria de todos los valores por fila
- Cálculo de sumatoria de la columna de los totales de las filas
- Cálculo del factor de comparación (T), dividiendo $\sum a_i$ para el número de variables
- Cálculo de Δ , restando (T) y a_i
- Determinación de Δ^2 y se halla la sumatoria al final de la columna
- Cálculo del peso de cada factor dividiendo la sumatoria de Δ^2 para Δ^2 de cada factor como muestra el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5. Selección de competencias organizacionales por medio de técnica Kendall.

COMPETENCIAS	Expertos							ΣA i	Δ	$\Delta 2$	seleccionado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
Bioseguridad de la granja avícola	1	2	3	1	1	2	2	12	-37	1375	si
Formación Aprendizaje Permanente	11	10	12	10	13	13	11	80	31	956	no
Orientación a la calidad	3	1	2	2	2	1	1	12	-37	1375	si
Satisfacción al cliente	12	12	11	11	13	12	12	83	34	1151	no
Preservación del medio Ambiente	2	4	1	3	4	3	3	20	-29	845	si
Toma de decisiones	10	11	10	12	11	10	10	74	25	621	no
Innovación	5	3	5	6	5	5	6	35	-14	198	si
Autoestima	13	13	13	13	10	11	13	86	37	1363	no
Negociación	8	9	7	8	9	7	9	57	7,9	63	no
Trabajo integrado en equipo	4	6	4	5	3	4	4	30	-19	364	si
Compromiso	9	7	8	9	7	8	7	55	6	35	no
Orientación al cliente	7	8	9	7	8	9	8	56	6,9	48	no
Comunicación	6	5	6	4	6	6	5	38	-11	123	si
Total					T 49 638					8517	

Fuente: Los expertos

Para la determinación de las mejores competencias a evaluar en la avícola según el criterio de los expertos se eligió aquellas que su valor de ΣA_i son menores al valor del factor de comparación (T) establecido por la metodología Kendall, por esta razón las competencias organizacionales a evaluar son Bioseguridad de la granja avícola, orientación a la calidad, preservación del medio ambiente, innovación, trabajo integrado en equipo, comunicación, por estar consideradas las más importantes a evaluar según el criterio de los expertos.

Luego se aplicó la fórmula del coeficiente de Kendall (3.1), el cual dio como resultado 1,00, determinando que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos.

$$\omega = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} \quad (3.1)$$

$$\omega = \frac{12 * 11317}{8^2(13^3 - 13)} \quad (3.2)$$

$$\omega = 1$$

4.2.3. SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA

Se realizó la selección del instrumento de evaluación de las competencias organizacionales en la avícola, se tomó de referencia el criterio a los modelos propuestos por Párraga y Vélez (2019), Fuentes (2014) presentando las siguientes características:

Características del instrumento. En cuanto al instrumento de evaluación, está compuesto por 24 preguntas (Anexo 4, divididas en seis competencias identificadas en el cuadro 4.5, que son medidas mediante una escala de valoración del 1 al 5 que va desde “Nunca” hasta “Siempre”; como se muestran en el cuadro 4.6.

Cuadro 4. 6. Ponderación del instrumento

Competencias organizacionales	Indicadores	Valoración
Bioseguridad de la granja avícola	Siempre (5)	1-5
Orientación a la calidad	Casi siempre (4)	
Preservación del medio ambiente	Algunas veces (3)	
Innovación	Casi nunca (2)	
Trabajo integrado en equipo	Nunca (1)	
Comunicación		

Elaboración: Elaboración propia

Interpretación de los resultados. - Para la interpretación de los resultados se adaptó el modelo descrito por Aguilar (2014), considerándose para el presente estudio, la aplicación de una escala para la interpretación de los resultados que va desde 1 hasta 100, según los puntajes obtenidos se analiza la situación de la organización referente a cada variable como se detalla en el cuadro 4.7.

Cuadro 4. 7. Ponderación del instrumento.

Puntajes en %	Interpretación
81-100	Excelente
61-80	Muy bueno
41-60	Regular
21-40	Malo
1-20	Deficiente

Fuente: Aguilar (2014).

4.2.4. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO A LOS EMPLEADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Se aplicaron las encuestas dirigidas a los trabajadores de la avícola para evaluar las competencias organizacionales obteniendo los siguientes resultados:

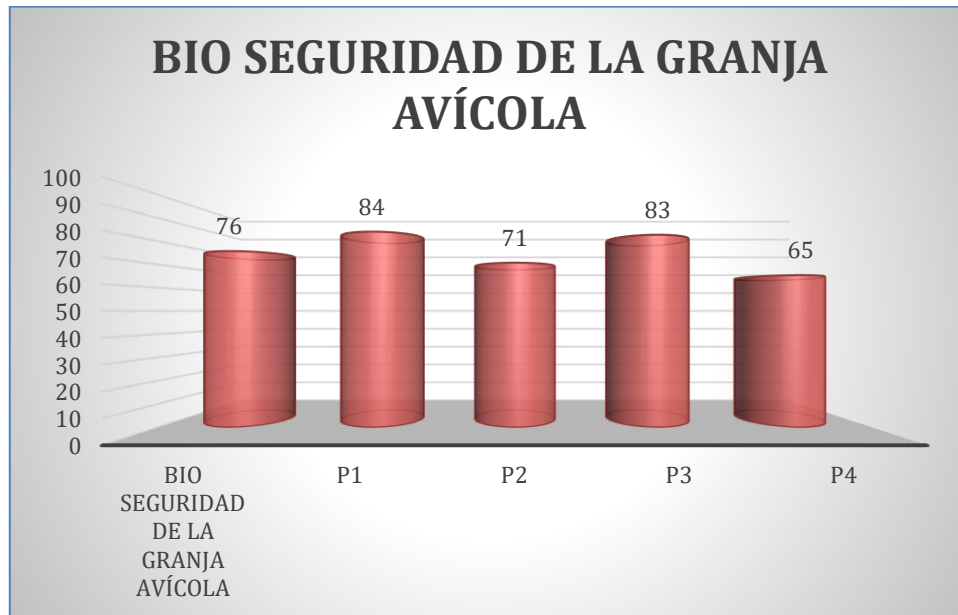


Gráfico 4. 1. Representación gráfica de la competencia de BIO seguridad de la granja avícola en porcentaje.

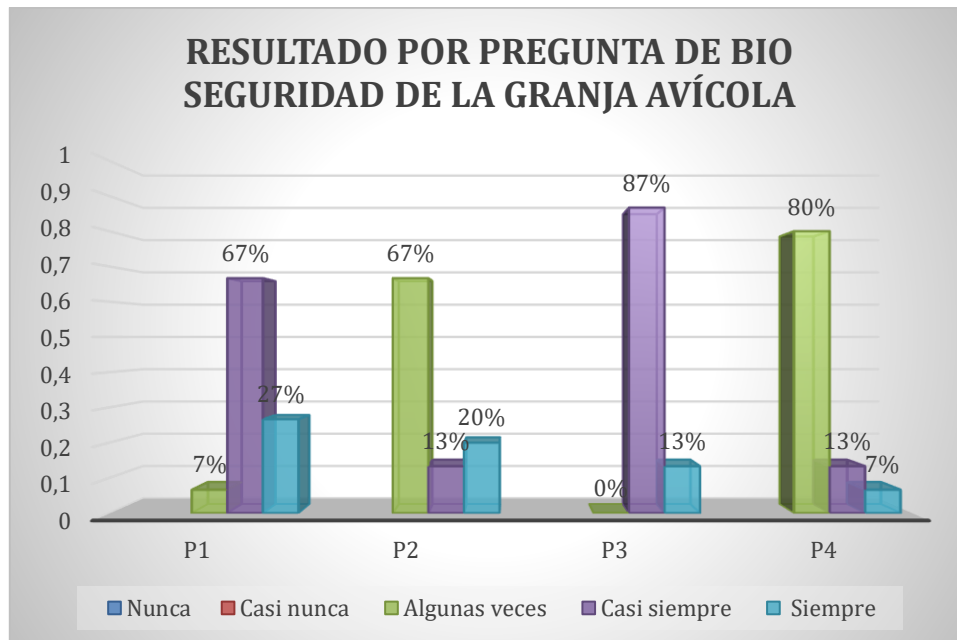
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Como se observa en el gráfico 4.1 la evaluación de la competencia BIO seguridad en la granja avícola, dio como resultado de muy bueno, con un puntaje del 76 %, por motivo que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que en la avícola se preocupan por la desinfección y limpieza de la granja en general, además que cuidan la reputación, se controlan las visitas en las áreas restringidas, pero sin un estricto control de sanidad, mientras que si están capacitados sobre la bioseguridad de la avícola, algunos respondieron que no existen muchas capacitaciones acerca de este tema.

Cuadro 4. 8. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia BIO seguridad de la granja avícola.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
1	-	-	-	-	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%
2	-	-	-	-	10	67%	2	13%	3	20%	15	100%
3	-	-	-	-	-	-	13	87%	2	13%	15	100%
4	-	-	-	-	12	80%	2	13%	1	7%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general

P2 Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización

P3 Cuida el buen nombre de la organización

P4 Está capacitado para la bioseguridad de la granja

Gráfico 4. 2. Resultados por preguntas BIO seguridad de la granja avícola.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación a la BIO seguridad de la granja avícola por pregunta refleja como resultado que en la pregunta uno, la mayor parte de los trabajadores consideraron que la granja se preocupa por la desinfección y limpieza de la misma con el 67 %, seguido de casi siempre con 27 %, mientras que el 7 % algunas veces, para la segunda pregunta de si controla las visitas en las áreas restringidas el 67 % mencionó que algunas veces, el 20 % siempre y el 13 % casi siempre. Para la tercera pregunta la mayoría respondió que cuida el buen nombre de la organización con un 87 % casi siempre y 13 % siempre, mientras que para la pregunta 4 evaluada, los trabajadores mencionaron con un 80 % que algunas veces están capacitados para la bioseguridad de la granja, 13 % siempre y 7 % casi siempre.



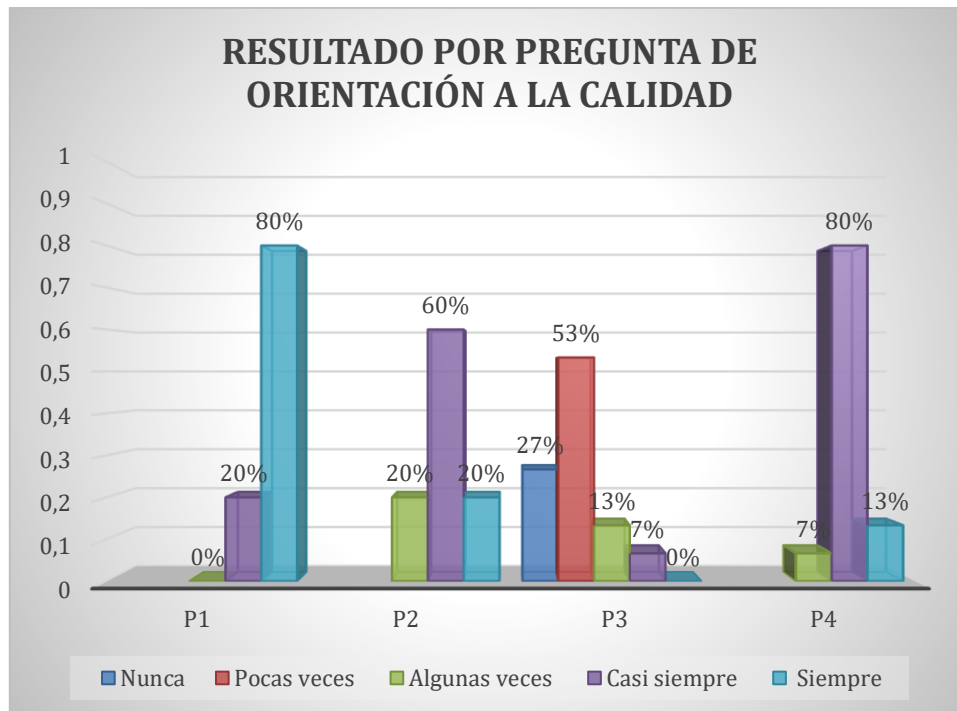
Gráfico 4.3. Representación gráfica de la competencia de orientación a la calidad en porcentaje.
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Sobre la evaluación a la competencia de orientación a la calidad, dio como resultado de muy bueno, con un puntaje del 63 %, por motivo que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que cumplen con las metas y objetivos en su puesto de trabajo, que la organización cumple con las normas de calidad, y se enfoca hacia la calidad de sus productos, aunque muy poco se realizan planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución.

Cuadro 4.9. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia orientación a la calidad.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	-	-	-	-	-	-	3	20%	12	80%	15	100%
2	-	-	-	-	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%
3	4	27%	8	53%	2	13%	1	7%	-	-	15	100%
4	-	-	-	-	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 ¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?

P2 ¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?

P3 ¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?

P4 ¿La organización está enfocada hacia la calidad?

Gráfico 4. 4. Resultados por preguntas competencia orientación a la calidad.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación de la orientación a la calidad por pregunta reflejo como resultado que en la pregunta uno, la mayor parte de los trabajadores consideraron que siempre cumplen con las metas y objetivos de sus puestos de trabajo, con el 80 %, seguido de casi siempre con 20 %, para la segunda pregunta de si creen que la organización cumple con las normas de calidad, el 60 % mencionaron que casi siempre, mientras que el 20 % siempre y algunas veces. Para la tercera pregunta sobre si se elaboran planes de acción con normas y estándares de calidad, la mayoría de los trabajadores respondieron que pocas veces con el 53%, el 27% que nunca, el 13 % algunas veces y el 7% casi siempre.

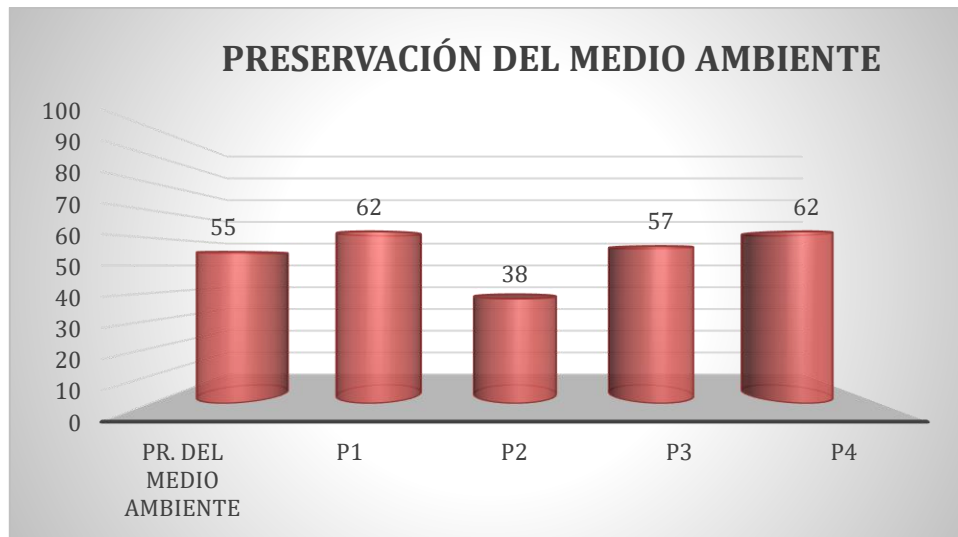


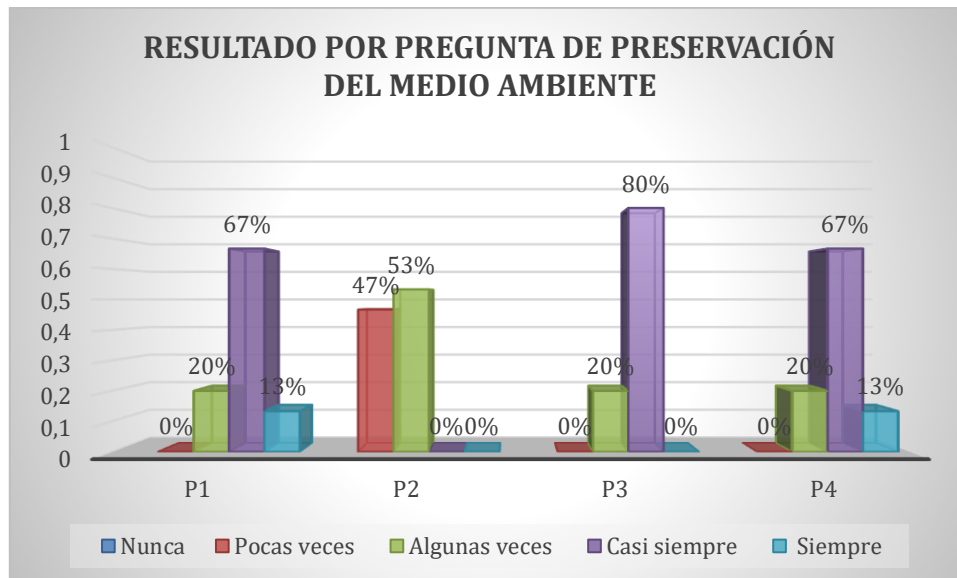
Gráfico 4. 5. Representación gráfica de la competencia de preservación del medio ambiente en porcentaje.
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Como se observa en el gráfico 4.5 la evaluación de la competencia preservación del medio ambiente, dio como resultado regular, con un puntaje del 55 %, identificando que, pese a que la avícola se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente, bienestar de la sociedad y el ecosistema, aplica las políticas de reciclaje, existe poca, o nula aplicación de normas ambientales técnicas definidas por los organismos de control.

Cuadro 4. 10. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia preservación del medio ambiente.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	-	-	-	-	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%
2	-	-	7	47%	8	53%	-	-	-	-	15	100%
3	-	-	-	-	3	20%	12	80%	-	-	15	100%
4	-	-	-	-	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 ¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?

P2 ¿La empresa aplica las normas ambientales?

P3 ¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?

P4 ¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?

Gráfico 4. 6. Resultados por preguntas competencia preservación del medio ambiente.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación de la preservación del medio ambiente por pregunta refleja como resultado que en la pregunta uno, la mayor parte de los trabajadores consideraron que la organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente con el 67 %, el 13 % siempre y de algunas veces con 20 %, para la segunda pregunta de si la avícola aplica normas ambientales el 53 % mencionaron que algunas veces, mientras que el 47 % pocas veces. Para la tercera pregunta sobre si se preocupa por el bienestar de la sociedad y ecosistema mencionaron que casi siempre con el 80 % mientras que el 20 % algunas veces, además sobre si la organización aplica políticas de reciclaje el 67 % mencionaron que casi siempre, 13% siempre y 20% algunas veces.



Gráfico 4.7. Representación gráfica de la competencia innovación.

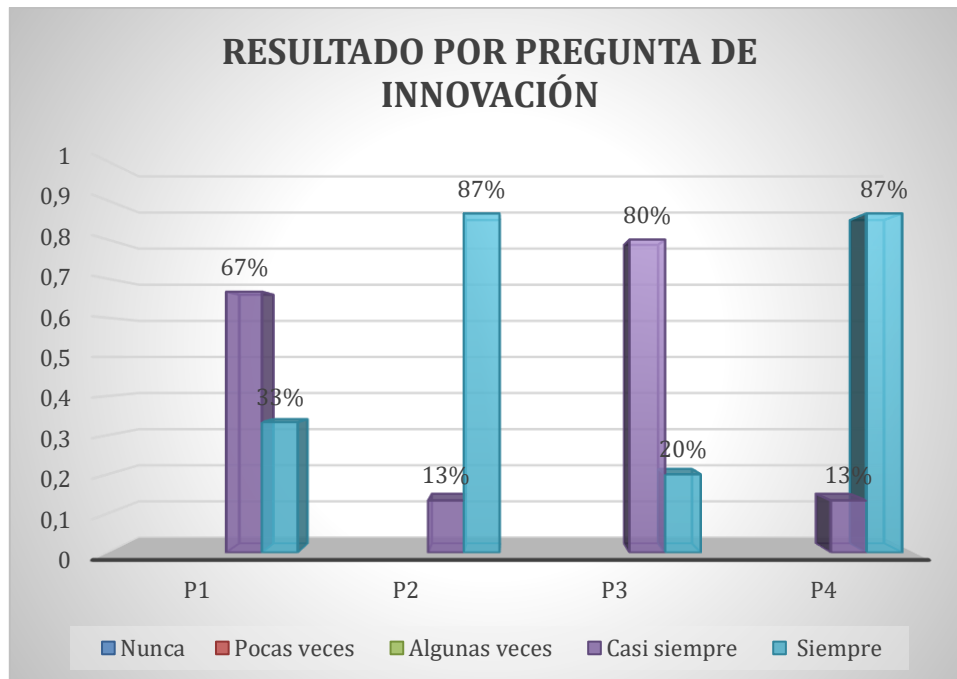
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Sobre la evaluación a la competencia de innovación, dio como resultado de muy bueno, con un puntaje del 83 %, por motivo que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que la avícola ha emprendido actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos, esto se debe a la creación de galpones tecnificados y climatizados, además posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas, y fomentar en la organización la generación de nuevas ideas y los trabajadores están comprometidos con la innovación de la empresa.

Cuadro 4.11. Tabla de frecuencia de los resultados la competencia innovación.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	-	-	-	-	-	-	10	67%	5	33%	15	100%
2	-	-	-	-	-	-	2	13%	13	87%	15	100%
3	-	-	-	-	-	-	12	80%	3	20%	15	100%
4	-	-	-	-	-	-	2	13%	13	87%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 ¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?

P2 ¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?

P3 ¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?

P4 ¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?

Gráfico 4. 8. Resultados por preguntas competencia innovación.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación de la innovación por pregunta reflejó como resultado que en la pregunta uno, la mayor parte de los trabajadores consideraron que la avícola emprende actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos con el 67 %, y 13 % siempre, para la segunda pregunta sobre la predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas el 87% mencionaron que siempre, mientras que el 13 % casi siempre. Para la tercera pregunta sobre si fomenta en la organización la generación de nuevas ideas mencionaron que casi siempre con el 80 % mientras que el 20 % siempre, además si están comprometidos con la innovación en la empresa respondieron el 87 % que siempre y 13% casi siempre.

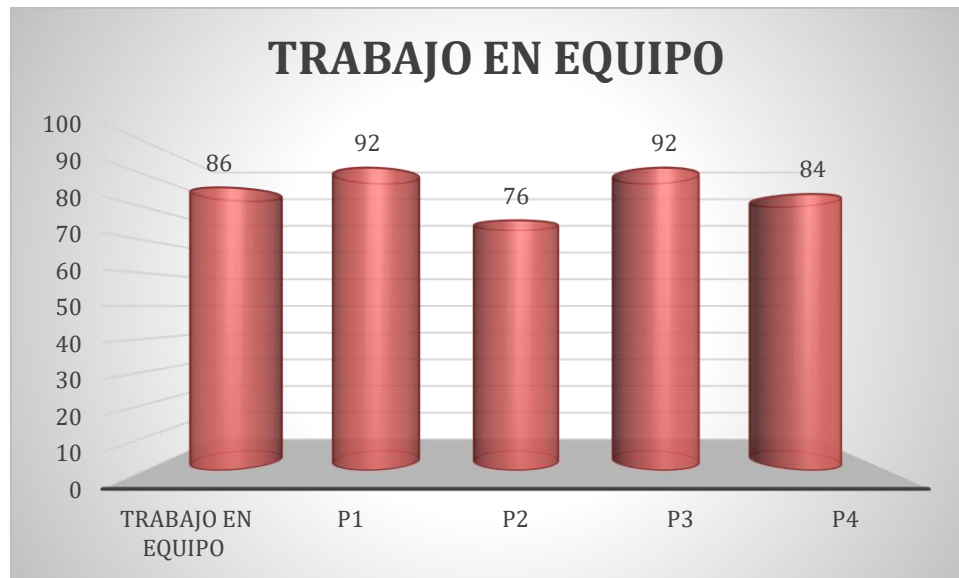


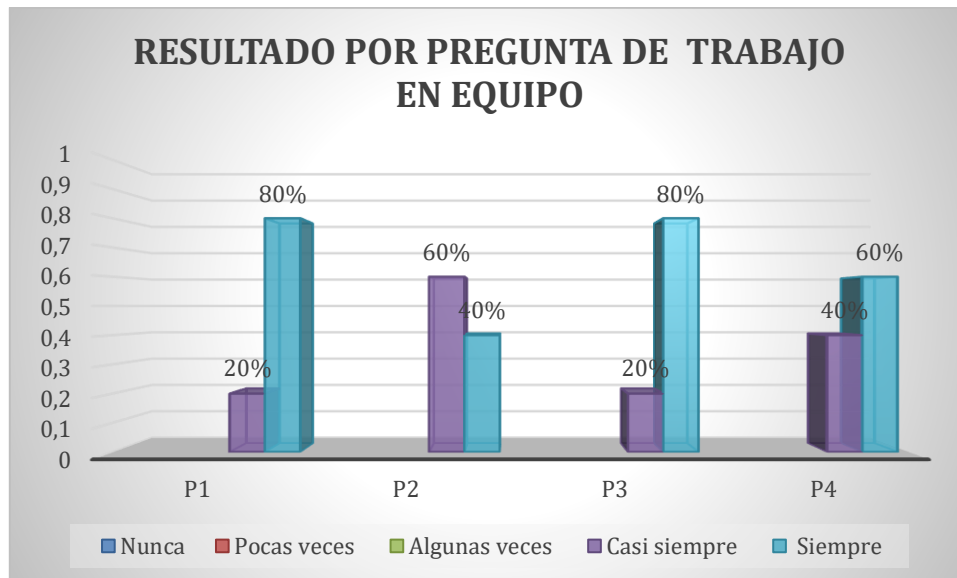
Gráfico 4.9. Representación gráfica de la competencia de trabajo en equipo en porcentaje.
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Como se observa en el gráfico 4.9 la evaluación de la competencia trabajo en equipo, dio como resultado de muy bueno, con un puntaje del 86 %, identificando que en la avícola todos los equipos de trabajo se involucran y cooperan para alcanzar las metas, además estos resultados dependen del esfuerzo y trabajo de todos y cuando se trabajó en equipos se sienten mejor.

Cuadro 4.12. Tabla de frecuencia de los resultados trabajo en equipo.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	-	-	-	-	-	-	3	20%	12	80%	15	100%
2	-	-	-	-	-	-	9	60%	6	40%	15	100%
3	-	-	-	-	-	-	3	20%	12	80%	15	100%
4	-	-	-	-	-	-	6	40%	9	60%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 ¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?

P2 ¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?

P3 ¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?

P4 ¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?

Gráfico 4. 10. Resultados por preguntas competencia trabajo en equipo.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación del trabajo en equipo por pregunta reflejo como resultado que en la pregunta uno, la mayor parte de los trabajadores consideraron todos los del equipo de trabajo se involucran para alcanzar las metas con el 80 %, y 20% casi siempre, para la segunda pregunta la cooperación que existe entre los miembros del equipo el 60% mencionaron que casi siempre, mientras que con el 13 % siempre. Para la tercera pregunta sobre el resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos el 80 % respondió que siempre y el 20 % casi siempre, además si se sienten mejor cuando trabajan unidos y coordinados respondieron el 60 % que siempre y 40 % casi siempre.



Gráfico 4. 10. Representación gráfica de la competencia comunicación en porcentaje.

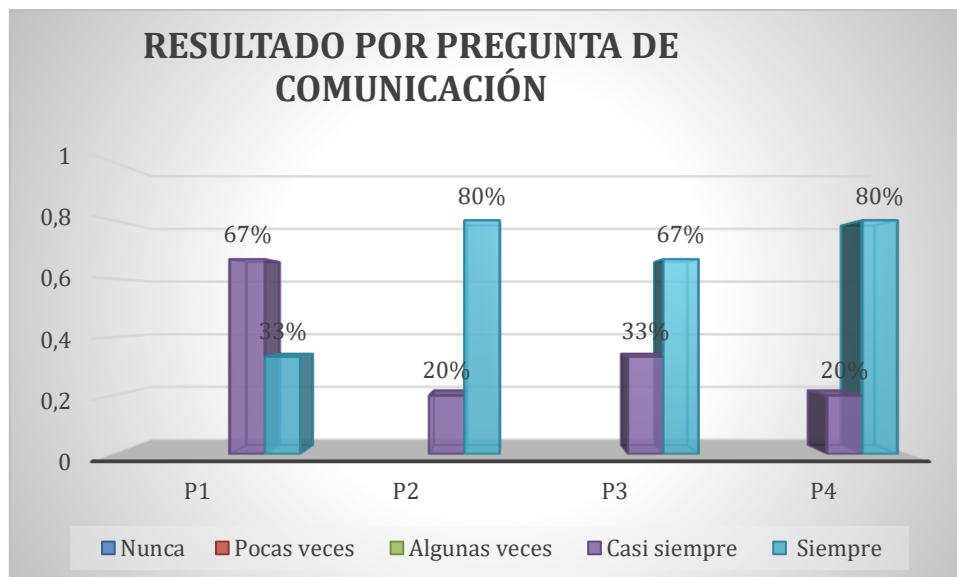
Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

Sobre la evaluación a la competencia comunicación en la avícola, dio como resultado de muy bueno, con un puntaje del 86%, la mayoría de los trabajadores respondieron que tienen toda la información que necesitan para realizar las tareas, además se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad, los medios para comunicarnos son accesibles a todos y la organización se preocupa por mantener al tanto de los cambios ocurridos.

Cuadro 4. 13. Tabla de frecuencia de los resultados de la competencia comunicación.

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total personas	Total de porcentajes
1	-	-	-	-	-	-	10	67%	5	33%	15	100%
2	-	-	-	-	-	-	3	20%	12	80%	15	100%
3	-	-	-	-	-	-	5	33%	10	67%	15	100%
4	-	-	-	-	-	-	3	20%	12	80%	15	100%

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"



P1 ¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?

P2 ¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?

P3 ¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?

P4 ¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?

Gráfico 4. 12. Resultados por preguntas competencia comunicación.

Fuente: Trabajadores de la avícola "Fenix"

La evaluación de la comunicación por pregunta reflejó como resultado que en la pregunta uno, casi siempre los trabajadores tienen toda la información que necesitan para realizar las tareas con el 67%, y 33 de siempre, para la pregunta dos sobre, si se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad el 80 % respondieron que siempre y 20 % casi siempre, para la pregunta tres el 67 % manifestó que siempre los medios de comunicación son accesibles para todos, 33 casi siempre, mientras que si la organización se preocupa por mantenerlos informados de los cambios, con un 80 % siempre y 20 casi siempre.

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

4.3.1. DISEÑO DEL DIAGRAMA ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.

La relación entre las causas y los efectos identificados mediante la evaluación de las competencias organizacional en el avícola objeto de estudio, resulta de gran importancia para revalorizar el sistema de la organización, para esto el diagrama de Ishikawa presenta una serie de combinaciones concretas para presentar de forma organizada esta relación como se demuestra en la figura 4.2.

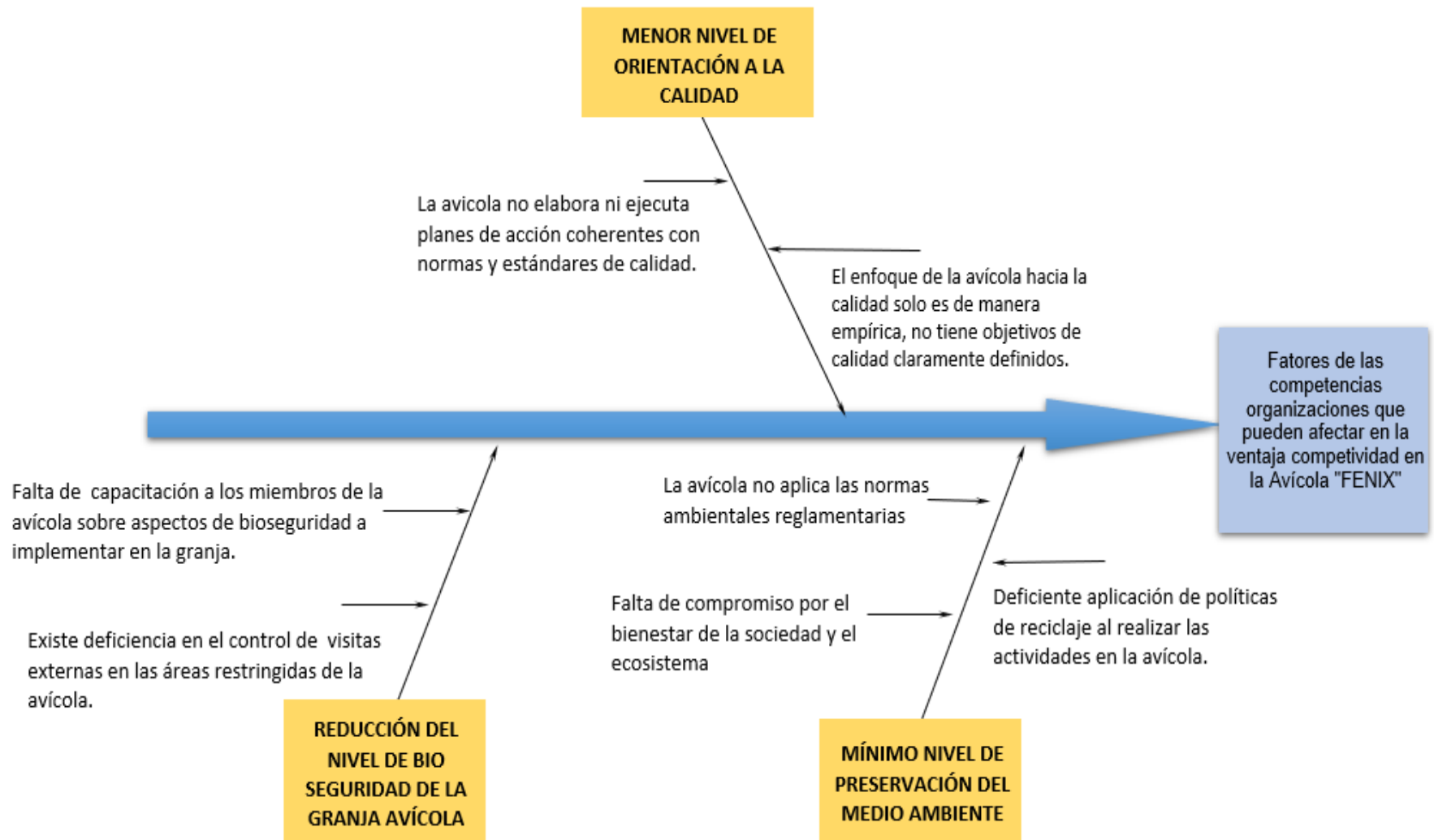


Figura 4.2. Diagrama de causa y efecto de las competencias organizacionales evaluadas.

4.3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA 5W+2H PARA LA AVÍCOLA “FÉNIX”.

Para fortalecer y corregir las deficiencias detectadas de las competencias organizacionales en la avícola “FÉNIX”, se procede a la elaboración de un plan de acciones por medio de la matriz 5w+2h tomando de referencia a Carreño *et al.* (2012) implementando acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento como se detalla en el cuadro 4. 8.

Cuadro 4. 8. Plan de acciones de las competencias organizacionales en la Avícola "FÉNIX".

Competencias organizacionales (WHAT)	Actividades de fortalecimiento (WHY)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	CUÁNTO (HOW MUCH)	Indicador de cumplimiento
Bioseguridad de la granja avícola	Falta de capacitación a los miembros de la avícola sobre aspectos de bioseguridad a implementar en la granja.	Propietario y trabajadores	Semestral	Avícola "FÉNIX"	Realizar convenios con proveedores para realizar charlas a los trabajadores acerca de medidas de bioseguridad en avícolas.	\$ 50	Número de personas capacitadas/ número de integrantes de la organización *100
	Existe deficiencia en el control de visitas externas en las áreas restringidas de la avícola.	Propietario y sub gerente	Anual		Elaborar el plan de bioseguridad en todas las áreas de la organización.	\$ 1000	Número propuestas del plan de bioseguridad aplicadas/ número de propuestas elaboradas
Orientación a la calidad	La avícola no elabora ni ejecuta planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad.	Propietario y trabajadores	Anual	Avícola "FÉNIX"	Contratar servicios de asesoría profesional y capacitación sobre la norma de calidad ISO 9001.	\$ 2000	Número de personas capacitadas/ número de integrantes de la organización *100
	El enfoque de la avícola hacia la calidad solo es de manera empírica, no tiene objetivos de calidad claramente definidos.	Propietario y sub gerente	Semestral		Implementar la norma ISO 9001 en la avícola para ayudar a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos, propiciando a la satisfacción del cliente con la capacidad de proveer productos que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización.	\$ 3000	Porcentaje de aumento en las ventas frente al año anterior.
Preservación del medio ambiente	La avícola no aplica las normas ambientales reglamentarias	Propietario	Anual		Contratar servicios de asesoría para aplicar normas ambientales en la avícola, para no tener ningún tipo de problemas legales por este ámbito.	\$ 1000	Porcentaje de normas ambientales aplicadas en la avícola.

	Falta de compromiso por el bienestar de la sociedad y el ecosistema	Propietario y trabajadores	Semestral	Avícola "FÉNIX"	Crear campañas que se enfoquen en el desarrollo de la comunidad y la conservación del ecosistema.	\$ 1000	Número de campañas desarrollo de la comunidad y la conservación del ecosistema
	Deficiente aplicación de políticas de reciclaje al realizar las actividades en la avícola.	Propietario y trabajadores	Diario		Realizar campañas de reciclaje de los desechos generados en la avícola, que puedan ser reutilizados en otros procesos productivos.	\$ 200	aplicados/Número de campañas desarrollo de la comunidad y la conservación del ecosistema creados *100
							Numero de desechos reutilizados para otros procesos productivos en la avícola

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Por medio de la caracterización realizada en la avícola “FÉNIX” se pudo determinar que tiene 18 años de experiencia en el sector, con un crecimiento constante de su capacidad productiva y operaciones, pero existe desconocimiento sobre las competencias organizacionales como: bioseguridad, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, innovación y preservación del medio ambiente, por lo que posiblemente puede repercutir en generar una ventaja competitiva en el sector avícola.

Se identificó y evaluó las mejores competencias organizacionales de la avícola, dando como resultado que entre las de mayor puntuación se encuentran en un nivel excelente y son: trabajo en equipo y comunicación 86%, Innovación 83%, en un nivel muy bueno: Bioseguridad en la granja 76%, orientación a la calidad 63%, mientras que la menos puntuada con un nivel regular fue preservación del medio ambiente con el 55%.

Para fortalecer y corregir las deficiencias detectadas de las competencias organizacionales en la avícola “FÉNIX”, se realizó la propuesta de un plan de acciones para contribuir a la generación de la ventaja competitiva de la microempresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación constante y periódica para determinar el estado actual de la avícola, que faciliten la toma de decisiones y medidas correctivas que optimicen las competencias organizacionales, así, obtener mejores resultados.

Identificar las competencias organizacionales para las MIPYMES de los diferentes sectores agroproductivos, ya que esto las fortalece y genera la ventaja competitiva.

Aplicar el plan de acción propuesto en esta investigación para fortalecer y mejorar los diferentes factores que causan una disminución de nivel en las competencias organizacionales evaluadas en la avícola, que puedan contribuir a la ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban, C., y Gonzalo, G. (2019). La gestión de los conocimientos y su aporte en la innovación de las grandes empresas del sector textil. Yura: Relaciones Internacionales, 5-6. Recuperado de: http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/04/18.7-La-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-su-aporte-en-la-innovaci%C3%B3n-en-las-grandes-empresas-del-sector-textil-del-cant%C3%B3n-Quito-mediante-an%C3%A1lisis-de-los-componentes-principales.pdf
- Anguita, J. Repullo, J. y Donado, J. (2019). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>
- Arias, J. Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Recuperado de: <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/download/181/273>
- Arrieta, E. (2017). Método Inductivo. Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Ascencio, E y Navarro, J. (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Ávila. R. (2015). Plan de Acción 5W2H: ¿qué es y cómo hacer el tuyo? Recuperado de: <https://blog.luz.vc/es/que-es/Plan-de-acci%C3%B3n-5w2h/>
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, 16 (33). pp 3-4.
- Betancourt, D. (2015). Cómo caracterizar un proceso. Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- Cagua, A. (2016). Acerca de la investigación bibliográfica y documental. Recuperado de: https://www.academia.edu/29126942/ACERCA_DE_LA_INVESTIGACION_BIBLIOGRAFICA_Y_DOCUMENTAL

- Cantón, I. (2015). Introducción Al Proceso de Calidad. REICE, 8(5), 3-18. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Cardenal, M. (2015). GUÍA DE DISEÑO DE LA ENTREVISTA Y GRUPO DE DISCUSIÓN. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISEÑO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION
- Casenda, E. (2019). Evaluación de la calidad del servicio mediante el modelo SerQual en la pizzeria Hut Chesse de la ciudad del Puyo. El Puyo: UNIANDES. Recuperado de: http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10481/1/PEXCUPA_DM0017-2019.pdf
- Catives, J., Hernández, L y Moreno, C. (2017). Caracterización competencias organizacionales y específicas. (Tesis de pregrado). Universidad piloto de Colombia. Recuperado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3094/0004193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Danel, O. (2015). Metodología de la investigación. Población y muestra. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/283486298_Metodologia_de_la_investigacion_Poblacion_y_muestra
- Ekos. (2018). Competitividad; competitividad empresarial. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/competitividad-que-es-y-de-que-depnde>
- Echavarría, J., Ramírez, C., Zuluaga, M y Ortiz V, J. (2016). El método analítico como método natural Nómadas. Revista Critical Journal of Social and Juridical Sciences.25. <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>.
- Espinoza, E. (2018). Diseño de cargos por competencias laborales para el restaurante Mi Marisquería, Cantón Puyo. Ambato: Universidad Regional de los Andes. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9619/1/PIUAETH001-2019.pdf>

- Espinosa, R. (2017). Ventaja competitiva. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Estatuto Organico Del Ministerio Del Trabajo. (2017). Estatuto orgánico por procesos, ministerio del trabajo. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Estatuto-Organico-de-Gestion-Organizacional-por-Procesos-MDT-2017.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fuentes, S. 2015. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (TESIS DE PREGRADO). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>.
- Gómez, J. (2018). La ventaja competitiva. En M. Porter, La ventaja competitiva (pág. 11). México: RCI. Recuperado de: <https://gomezespejel.com/wp-content/uploads/2019/01/Resumen-del-libro-La-ventaja-Competitiva.pdf>
- Grau, A. (2018). Plan de acción. Recuperado de: <https://agustingrau.com/plan-de-accion/>
- Hernández, C. (2019). Caracterización genética de gallos de pelea (*Gallus gallus*) del cantón Cuenca mediante mtDNA D-Loop. Cuenca: Universidad de Cuenca. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/33542/3/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- InMotion. (2016). Ventajas de diseñar un plan de acción. Recuperado de: <http://www.inmotiondesarrollohumano.com/las-ventajas-de-contar-con-un-plan-de-accion/>
- Lema, J. 2019. Características de las Mipymes en Ecuador. Recuperado de: <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- López, D. (2018). ¿Qué es el método Delphi? Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-metodo-delphi.html>

- López, J. L. Falconí, L. X. López, J.F. y Pomaquero, J. C. (2018). Gestión de la innovación en las organizaciones. Revista. Contribución Económica. Recuperado de: <https://eumed.net/rev/ce/2018/3/innovacion-organizaciones.html>
- Máxima, J. (2018). Método Deductivo. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/metodo-deductivo/>
- Meneses, J. (2016). El cuestionario. Recuperado de: http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00234754.pdf
- Monise C. (2018). ¿Cómo utilizar el diagrama de Ishikawa para identificar riesgos? Recuperado de: <https://blogdelocalidad.com/como-utilizar-el-diagrama-de-ishikawa-para-identificar-riesgos/>
- Moya, J. (08 de septiembre de 2019). Enfoque organizacional de la selección del personal y las competencias laborales desde la economía política. Visionario Digital, III (3), 18. Recuperado de: <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/download/754/1786>
- Naciones Unidas. (2019). Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo. Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo. 18, pág. 16. Ginebra: TD. Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciclpd54_es.pdf
- Negrin, E. (2013), El mejoramiento de gestión de operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Olivares, A., y Elda, C. (2019). Competitividad organizacional (Primera ed.). México, México: Qartuppi. Recuperado de: <http://www.qartuppi.com/2019/ORGANIZACIONAL.pdf>
- Ortegón, A. (2019). El neuromarketing y su aporte a la competitividad empresarial. En A. d. Ortégón, La competitividad, visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas (págs. 124-132). Colombia: UNAD. Recuperado de: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/download/3146/3152>

- Ortiz, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C y Arenas, F. (2017) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Revista las competencias del psicólogo en Colombia Psicología desde el Caribe, (28), pp. 133-165
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Párraga, J y Vélez, D. (2019). Determinación de las competencias organizacionales en la empresa Genética Nacional S.A. del cantón Montecristi. (Tesis de pregrado).
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1084/6/TTMAD-M-E4.pdf>
- Pérez, O. (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia.
<https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>.
- Presidencia del Gobierno de Aragón. (2019). Ley de aprendizaje a lo largo de la vida. Aragón. Recuperado de: <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=106275002333>
- QuestionPro. (2018). Investigación de campo. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Reid, A. (2018). ¿Cuál es el significado del método descriptivo en investigación? Recuperado de: <https://www.geniolandia.com/13168423/cual-es-el-significado-del-metodo-descriptivo-en-investigacion>
- Rodríguez, C. (2015). Características básicas de la organización formal. Recuperado de: <https://prezi.com/l8sjyeb-u6me/caracteristicas-basicas-de-la-organizacion-formal/>
- Romero, V. (2018). Importancia de las capacidades organizacionales en las empresas. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-las-capacidades-organizacionales-en-las-empresas>
- Sánchez, B. A. Henao, C. C. Bayona, J. A. (2015). Guía de competencias laborales, organizacionales y comportamentales de trabajadores oficiales. Recuperado de: https://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/WebSite/Fonade/archivo/Ta b/GAP601_04_guia_competencias_laborales30_05_2017.pdf

- Santana, C. (2019). Cuáles son los problemas más comunes en Recursos Humanos. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos/>
- Sejzer, R. (2017). En qué consiste la técnica 5W+2H de análisis de problemas. Recuperado de: <http://ctcalidad.blogspot.com/2017/11/en-que-consiste-la-tecnica-5w2h-de.html>
- SENA (Sistema Nacional de Aprendizaje) (2019). Ficha de caracterización empresarial. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/29336405/FICHA-DE-CARACTERIZACION-EMPRESARIALpdf/>
- Solmicro (2017). Ventajas competitivas de la gestión de recursos humanos. Recuperado de: <https://www.solmicro.com/blog/rrhh/gestion-de-recursos-humanos-ventajas-competitivas>
- Sordo, I. (2019). Ventajas competitivas de una empresa. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- STRATEC. (2018). Importancia del plan de acción. Recuperado de: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/>
- Tormen, M. (2019). Desarrollo organizacional en la empresa VEHYSA. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf>
- Toro, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (tesis pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2>
- Torres, C. (2019). Caracterización y análisis de los modelos de formación permanente en universidades de Bolivia, Paraguay y Ecuador. Valencia: M&A. Recuperado de: <https://www.toinn.org/wp-content/uploads/2019/04/Toinn-modelos-de-formacion-permanente-universidades.pdf>

Loguzzo, H. (2016). Gestión y administración en las organizaciones. Florecio Varela, Argentina: UNAJ. Recuperado de: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Zuani, E. (2019). Introducción a la Administración de organizaciones. Salta: UNSALTA. Recuperado de: http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivos/dirAlumnos/SICU/SICU_2019-ADMINISTRACION.pdf.

ANEXOS

ANEXO # 1

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Qué tiempo llevan funcionando en el mercado?
2. ¿Qué es lo que están realizando ahora como empresa y que es lo que aspiran a futuro en la empresa?
3. ¿Conoce Ud. cuáles son las competencias organizacionales?
4. Defina de manera detallada lo que para usted significan las competencias anteriormente mencionadas
5. Dentro de esta organización cuales son las competencias que más valor agregado generan a la actividad empresarial
6. ¿Cada que tiempo se ejecutan evaluaciones sobre las competencias organizacionales?
7. ¿Cuáles objetivos observa usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?
8. Ha observado Ud. en sus trabajadores en plena ejecución de sus labores la aplicación de alguna estrategia para hacer más rápido el trabajo y alcanzar los objetivos. ¿Cuáles?

ANEXO # 2

FICHA DE CARACTERIZACIÓN

La presente ficha de caracterización se aplicará con el fin de conocer aspectos generales de avícola "FÉNIX". Para realizar un análisis sobre la competencia organizacional de la misma.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

CIUDAD: _____ **CORREO:** _____

1. HISTORIA DE LA EMPRESA:

2. OBJETIVO EMPRESARIAL:

3. VISION:

4. MISION:

5. Naturaleza de la empresa:

Natural _____

Jurídica _____

6. De ser jurídica indique que tipo de constitución tiene sociedad anónima

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

8. Tamaño de la empresa:

Microempresa ___ Pequeña empresa ___

Mediana empresa ___

9. Número de empleados

Directos _____

Indirectos _____

10. Sector económico al que pertenece:

Comercial _____

Servicios _____

Industrial _____

ANEXO # 3.

PERFIL DE CARÁCTERISTICAS DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS

PERFIL DEL CANDIDATO A EXPERTO		
Nombre:	Apellidos:	
Edad:	Telf.:	Correo:
Dirección domiciliaria:		
Título superior académico:		
Años de experiencia profesional:		
Institución donde se encuentra laborando actualmente:		
Cargo que ocupa en la institución:		
Años de trabajo en la institución:		
Dirección de la institución:		
Otras instituciones en las cual haya trabajado:		
Otros cargos en los que haya prestado servicios:		

ANEXO # 4.
PUNTUACIÓN PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

Criterio evaluativo cuantitativo

Indicadores	Criterios evaluativos		
Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Trabajo de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Intuición personal	0,05	0,05	0,05

FUENTE: Negrin (2013).

ANEXO # 5.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La valoración asignada responde al grado en que el almacén cumple o no cumple con el enunciado, la cual será medida mediante las siguientes escalas:

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Casi nunca
- (1) Nunca

BIO SEGURIDAD DE LA GRANJA AVÍCOLA	1	2	3	4	5
¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?					
¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?					
¿Cuida el buen nombre de la organización?					
¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?					
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	1	2	3	4	5
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?					
¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?					
¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?					
¿La organización está enfocada hacia la calidad?					
PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	1	2	3	4	5
¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?					
¿La empresa aplica las normas ambientales					
¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?					
¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?					
INNOVACIÓN	1	2	3	4	5
¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?					
¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?					
¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?					
¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?					
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?					
¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?					
¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?					
¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?					
COMUNICACIÓN					
¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?					
¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?					
¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?					
¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?					