



**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 INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES EN LA MICROEMPRESA GARRIGAMB
S.A DEL CANTÓN JAMA**

**AUTORAS:
FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR
MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA**

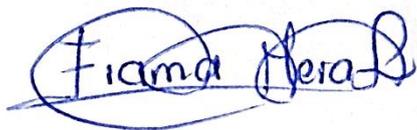
**TUTOR:
ING. CÉSAR HENRY ANDRADE MOREIRA, MG.**

CALCETA, JULIO 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR y MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA, 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.



.....
FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR



.....
MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. CÉSAR HENRY ANDRADE MOREIRA, MG. certifica haber tutelado el proyecto **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA MICROEMPRESA GARRIGAMB S.A DEL CANTÓN JAMA**, que ha sido desarrollada por **FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR** y **MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. CÉSAR HENRY ANDRADE MOREIRA, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN LA MICROEMPRESA GARRIGAMB S.A DEL CANTÓN JAMA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR** y **MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Susy T. Toala Mendoza, Mg.
SECRETARIA DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, MBA.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Yessenia J. Márquez Bravo, Mg.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por el don de la vida, por permitirme llegar a hasta este momento que parecía imposible y por bendecirme siempre en este largo camino a pesar de los inconvenientes que se presentaron, gracias señor por tu amor y bondad.

A mis padres, el Sr. Lizandro Mera y la Sra. Antonia Loor, por darme siempre su apoyo incondicional tanto económico, pero sobre todo emocional, por las veces que quise renunciar a todo y no me dejaron caer, por sus consejos y paciencia, por celebrar conmigo los triunfos de cada semestre aprobado, y así mismo aquella vez que secaron mis lágrimas y me brindaron su apoyo cuando reprobé, por todo eso y más, gracias.

A todas aquellas personas que confiaron sinceramente en mí y siempre estaban prestos a ayudarme en lo que necesitara sin esperar algo a cambio, familia, amigos, compañeros (a pesar de las diferencias), compañera de tesis y demás personas especiales que siempre se hacían presentes con palabras de aliento y no dejándome caer, gracias por sus palabras y consejos, los llevo en mi mente y corazón.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL y a mis queridos docentes de la Carrera Administración de Empresas, gracias por haberme otorgado el honor de pertenecer a esta prestigiosa institución y carrera, por sus enseñanzas, paciencia y consejos, a nuestro tutor y miembros del tribunal por su dedicación y contribución en este trabajo, me llevo un recuerdo de cada uno de ellos, los recordaré siempre.

Finalmente, a todos los que han contribuido de una u otra manera especial en este largo camino para que este sueño al fin sea posible, gracias a todos.

FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR

AGRADECIMIENTO

Principalmente le agradezco a Dios, por haberme dado la oportunidad de poder culminar con éxito uno de mis sueños que es mi carrera universitaria, del cual me siento orgullosa y segura que será de provecho y prosperidad en mí provenir.

A mis padres Joel y Rosa mis ángeles en el cielo, sobre todo a mi guerrera mi madre por apoyarme en todo momento, por los valores que me inculcó, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en todo el transcurso de mi vida.

A mis hermanos y a mi esposo por estar incondicionalmente conmigo en todo este lapso de mi vida universitaria, por darme ánimos y no dejar que me rinda en este caminar.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme las puertas de su institución y darme la oportunidad de tener una excelente educación superior y de buena calidad en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas que durante toda mi carrera universitaria aportaron con un granito de arena en mi formación, generando en mí la sabiduría del aprendizaje, a mis compañeros con los cuales compartí cada una de las actividades dentro del salón de clases.

MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA

DEDICATORIA

Este trabajo y logro va dedicado especialmente a Dios por sus bendiciones siempre, a mis padres el Sr. Lizandro Mera y Sra. Antonia Loor, y a mi hermano Antony, todos ellos por ser siempre mi fortaleza y apoyo incondicional de una u otra manera en este largo camino, por su amor y paciencia, sin ustedes principalmente no habría sido posible cumplir este gran sueño que con tanto esfuerzo he podido lograr.

A mi familia, amistades, y demás personitas especiales que han estado siempre presente en mi vida dándome su apoyo incondicional y sincero, por sus consejos, por no permitirme desmayar en toda esta travesía, a los que me brindaron siempre una mano sin esperar nada a cambio y contribuyeron de una u otra manera para la realización y logro de este trabajo, mil gracias a todos ellos, no me olvido de quienes son y los llevo siempre presente en mi corazón.

FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR

DEDICATORIA

Dedicado primeramente a Dios, quién supo guiarme y me dió las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de todas las adversidades que pasaron en el transcurso de mi aprendizaje.

A mis ángeles en el cielo, mis padres, que a pesar que no están conmigo físicamente sé que donde quiera que vaya su amor y su apoyo siempre estarán conmigo.

A mis hermanos y a mi esposo Junior Moreira por la paciencia y el apoyo incondicional que me brindaron en todo este transcurso universitario.

A mi más grande amor, mi hijo Junior Valentín, que es mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA

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.....	xiv
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVE	xv
ABSTRACT.....	xvi
KEYWORDS.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ORGANIZACIÓN	7
2.1.1. COMPONENTES ESENCIALES DE UNA ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN	10
2.2. COMPETENCIA.....	11

2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS	12
2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	13
2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	14
2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	15
2.3.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	16
2.3.3. VENTAJAS DE LA COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	17
2.3.4. RECURSOS HUMANOS	17
2.3.5. TRABAJO EN EQUIPO	18
2.3.6. COMUNICACIÓN LABORAL.....	19
2.4. VENTAJA COMPETITIVA	20
2.4.1. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA	22
2.4.2. IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	23
2.5. ACUICULTURA	24
2.5.1. CARACTERÍSTICAS	25
2.5.2. ESTRUCTURA.....	26
2.5.3 RECURSOS.....	27
2.5.4. CAMARÓN.....	28
2.4.5. CICLO DE CULTIVO	29
2.4.6. BIOSEGURIDAD DE LAS CAMARONERAS.....	30
2.6. GARRIGAMB S.A	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	32
3.1. UBICACIÓN.....	32
3.2. DURACIÓN.....	32
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	32
3.4. POBLACIÓN	32
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1. BIBLIOGRÁFICA.....	33
3.5.2. DESCRIPTIVA	33
3.5.3. DE CAMPO	34

3.6. MÉTODOS.....	34
3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO	34
3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO	34
3.6.4. MÉTODO DELPHI	35
3.7. TÉCNICAS.....	35
3.7.1. ENTREVISTA.....	35
3.7.2. ENCUESTA.....	35
3.7.3. 5W+1H	36
3.8. HERRAMIENTAS	37
3.8.1 GUÍA DE ENTREVISTA.....	37
3.8.2. CUESTIONARIO.....	37
3.8.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	37
3.8.4. DIAGRAMA ISHIKAWA	38
3.8.5. ESCALA LIKERT	38
3.8.6. ORGANIZADOR O DIAGRAMA TELARAÑAS	38
3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
FASE N° I: Caracterizar el estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A.	39
FASE N° II: Establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.....	39
FASE N° III: Proponer un plan de acción para la generación de la ventaja competitiva en la microempresa GARRIGAMB S.A.....	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
4.1. FASE N° I: Caracterizar el estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A.	41
4.1.1. Actividad 1. Identificación y aplicación del instrumento para la caracterización de GARRIGAMB S.A.	41
4.1.2. Actividad 2. Elaboración de la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la microempresa.	42
4.1.3. Actividad 3. Análisis de la información descrita en la matriz de caracterización.	44

4.1.3.1. Aspectos de la organización.....	44
4.1.3.2. Análisis estratégico.....	44
4.1.3.3. Jerarquía organizacional.....	45
4.1.3.4. Cartera de productos.....	46
4.1.3.5. Talento Humano.....	46
4.2. FASE N° II: Establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.....	48
4.2.1. Actividad 4. Aplicar el método experto para la validación de los instrumentos.....	48
4.2.2. Actividad 5. Selección de las competencias mediante el método DELPHI.....	53
4.2.2.1. Fórmula Competencia Experta.....	55
4.2.3. Actividad 6. Identificación de los indicadores de las competencias establecidas mediante el método de expertos y coeficiente de concordancia.....	57
4.2.4. Actividad 7. Estructuración y descripción de la encuesta, para medir las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A.....	58
4.2.5. Actividad 8. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la microempresa GARRIGAMB S.A.....	59
RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.....	59
4.3. FASE N° III: PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA GENERACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA MICROEMPRESA GARRIGAMB S.A.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5.1. CONCLUSIONES.....	81
5.2. RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	92

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Ficha de caracterización.....	43
Tabla 4.2. Trabajadores GARRIGAMB S.A.....	46
Tabla 4.3. Rango de edad de los trabajadores de GARRIGAMB S.A.....	46
Tabla 4.4. Antigüedad de los Trabajadores en GARRIGAMB S.A.....	47
Tabla 4.5. Nivel de instrucción de los trabajadores de GARRIGAMB S.A.....	47

Tabla 4.6. Listado de candidatos a posibles expertos.....	49
Tabla 4.7. Cálculo del coeficiente de conocimiento por experto mediante la fórmula.....	50
Tabla 4.8. Patrón cálculo coeficiente de argumentación	51
Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación	51
Tabla 4.10. Calificaciones coeficiente de argumentación	52
Tabla 4.11. <i>Coeficiente de competencias</i>	53
Tabla 4.12. <i>Listado de competencias en la literatura</i>	53
Tabla 4.13. <i>Listado de competencias en la literatura</i>	54
Tabla 4.14. Coeficiente de Experticia de las competencias evaluadas	55
Tabla 4.15. <i>Competencias seleccionadas</i>	56
Tabla 4.16. <i>Competencias seleccionadas</i>	57
Tabla 4.17. Estructura encuesta evaluación del desempeño por competencias.....	58
Tabla 4.18. Competencia eficiencia	59
Tabla 4.19. Valoración porcentual de la competencia eficiencia por pregunta	60
Tabla 4.20. Competencia capacidad y planificación	61
Tabla 4.21. Competencia capacidad y planificación	62
Tabla 4.22. Competencia Trabajo en equipo	63
Tabla 4.23. Competencia Trabajo en equipo	64
Tabla 4.24. Competencia Calidad	64
Tabla 4.25. Competencia Calidad	65
Tabla 4.26. Competencia Compromiso.....	66
Tabla 4.27. Competencia Compromiso.....	67
Tabla 4.28. Competencia Responsabilidad	68
Tabla 4.29. Competencia Responsabilidad	69
Tabla 4.30. Competencia Tecnología	70
Tabla 4.31. Competencia Responsabilidad	71
Tabla 4.32. Competencia Negociación	71
Tabla 4.33. Competencia negociación.....	72
Tabla 4.34. Competencia Control de sanidad	73
Tabla 4.35. Competencia control de sanidad.....	74
Tabla 4.36. Acciones de mejora para la competencia autodisciplina y productividad.....	77
Tabla 4.37. Acciones de mejora para la competencia tecnología de trabajo.....	78
Tabla 4.38. Acciones de mejora para la competencia negociación.....	79
Tabla 4.39. Acciones de mejora para la competencia control de sanidad	80

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo Conductor	6
Figura 3.1. Ubicación de la matriz de GARRIGAMB S.A en el cantón Jama	32
Figura 4.1. Estructura organizacional de GARRIGAMB S.A.....	45
Figura 4.2. Diagrama causa efecto de las competencias organizacional de GARRIGAMB S.A.	76

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Valoración competencia eficiencia	60
Gráfico 4.2. Valoración competencia capacidad y planificación.....	61
Gráfico 4.3. Valoración competencia trabajo en equipo.....	63
Gráfico 4.4. Valoración competencia calidad	65
Gráfico 4.5. Valoración competencia compromiso	67
Gráfico 4.6. Valoración competencia responsabilidad	68
Gráfico 4.7. Valoración competencia tecnología.....	70
Gráfico 4.8. Valoración competencia negociación	72
Gráfico 4.9. Valoración competencia control de sanidad	73

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación tuvo por objetivo determinar las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A., sustentándose en un procedimiento metodológico de campo y bibliográfico, que permitió el desarrollo de las tres fases del estudio, partiendo del diagnóstico del estado actual de la organización, mediante la aplicación de una entrevista y su caracterización con la elaboración de la respectiva ficha técnica. Consecuentemente, en la fase dos, se procedió a definir las competencias organizacionales, mediante la aplicación del método de experto, estructurar la herramienta de diagnóstico (encuesta), y para efectuar el respectivo tratamiento de la información recabada, su procesamiento, tabulación, y generación de análisis; para posterior a ello, mediante los resultados obtenidos proponer un plan de acción mediante la matriz 5w+1h. En cuanto a los resultados obtenidos, se establecieron un total de nueve competencias organizacionales, mismas que de acuerdo a los resultados, presentan un nivel alto de cumplimiento, gozando de un perfil competitivo aceptable en cuanto a eficiencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, seguimiento de la calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control sanidad, permitiendo concluir el estudio en la existencia de la necesidad de establecer criterios de valoración permanente en cuanto al perfil competitivo de la institución y dada la ausencia de datos históricos.

PALABRAS CLAVE

Competencias organizacionales, microempresa, plan de acción, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The development of this research aimed to determine the organizational skills in the GARRIGAMB S.A. microenterprise, based on a field and bibliographic methodological procedure, which allowed the development of the three phases of the study, based on the diagnosis of the current state of the organization, through the application of an interview and its characterization with the elaboration of the respective technical sheet. Consequently, in phase two, the organizational competencies were defined, through the application of the expert method, to structure the diagnostic tool (survey), and to carry out the respective treatment of the information collected, its processing, tabulation, and generation analysis; afterwards, through the results obtained, propose an action plan through the 5w + 1h matrix. Regarding the results obtained, a total of nine organizational competencies were established, which according to the results, present a high level of compliance, enjoying an acceptable competitive profile in terms of efficiency, planning capacity, teamwork, monitoring of quality, commitment, responsibility, technology, negotiation and health control, allowing the conclusion of the study in the existence of the need to establish permanent assessment criteria regarding the competitive profile of the institution and given the absence of historical data.

KEY WORDS

Organizational skills, microenterprise, action plan, competitive advantage.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, las empresas han experimentado cambios que trascienden el factor económico y se adentran a la parte humana dentro de las organizaciones. Es así que, el talento humano se ha convertido en uno de los elementos más importantes debido a que poseen distintas capacidades de trabajo que pueden de manera eficaz generar un gran impacto en el cumplimiento de las metas propuestas.

De acuerdo con Sarmiento (2016) las competencias organizacionales “Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores”

En relación a lo expuesto se puede determinar que las competencias organizacionales son habilidades que poseen cualquier individuo o empleado perteneciente a una empresa, y de las cuales depende en gran parte los resultados del desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados, por parte del talento humano al considerarse uno de los factores más importantes dentro de toda organización.

En Ecuador al igual que en el mundo, las empresas se encuentran sometidas a rutinas de trabajo rigurosas que podrían ser causantes de un sin número de enfermedades laborales como el estrés que podrían afectar el buen desempeño de los colaboradores, factores que acompañados de las exigencias del mercado actual, puede verse alterada la operatividad de la empresa, debido a que, se ven

en la obligación de transformarse, adaptarse y buscar soluciones, donde el fin sea el logro de las metas trazadas.

En cuanto al sector productivo estudiado correspondiente a las empresas del sector Acuícola al igual que otros mercados, también están expuestas a distintos cambios, más aún si se refiere a la industria camaronera, la relevancia dentro del mercado de exportación, al ser por más de 50 años uno de los soportes de la economía ecuatoriana, amerita y otorga la relevancia de estudiar su entorno a nivel operativo, debido a que, al igual que otros sectores, la información respecto a las competencias que intervienen en la operatividad es poca conocida o nula, además de encontrarse un número reducido de estudios desarrollados en el campo administrativo.

Dentro de la provincia de Manabí, se puede apreciar la constante evolución de distintas empresas dedicadas a la producción, comercialización y exportación de camarón, generando un alto nivel de competencia entre ellas o con los diversos productos sustitutos existentes en la zona; cabe señalar que las actividades organizacionales también juegan un rol importante dentro de estas competencias ya que aprueban el adecuado cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

Velasco (2018) manifiesta que “Los pastizales de la zona más ganadera de Manabí son reemplazados, poco a poco, por extensas áreas camaroneras en el cantón Chone. En los últimos seis años, al menos 1.500 hectáreas que eran potreros se convirtieron en piscinas para el cultivo y captura del crustáceo en este territorio, en el que las reses eran el producto estrella, pero desde el 2012, la ganadería que por años dominó en este cantón ha sido desplazada por el camarón, que cada vez más seduce a los antiguos ganaderos del norte manabita”.

En el cantón Jama se encuentra la microempresa GARRIGAMB S.A., especializada en el cultivo innato de camarón, la cual posee actividades rigurosas dentro de la producción, comercialización y exportación de dicho

producto. Encontrándose activa en el mercado desde el año 2017, hasta la actualidad no cuenta con un estudio especial de sus competencias organizacionales, desconociendo información relevante como los niveles de producción e innovación que poseen, y la comunicación precisa que se deben tener con los clientes de la empresa lo que impide la implementación de acciones estratégicas que mejoren la viabilidad del negocio.

Estableciendo que la microempresa GARRIGAMB S.A se ve en la necesidad de determinar cuáles son competencias organizacionales, con el fin de mejorar sus actividades productivas para dar cumplimiento a sus metas establecidas, se formula la siguiente problemática:

¿De qué manera la determinación de las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A. del cantón Jama generará ventaja competitiva?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica de una forma práctica, ya que a través de una metodología se puede determinar las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A para la generación de ventaja competitiva. Hernández (2017) indica que las competencias son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, además son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Las competencias organizacionales buscan que las empresas puedan satisfacer los gustos y necesidades de los clientes de una manera segura, precisa y confiable, permitiendo que la organización pueda ser identificada dentro del mercado comercial como una de las mejores potencias camaroneras, y así obtener una alta demanda productiva para la buena viabilidad de la misma. Es

así que para Díaz (2016) “las competencias organizacionales, está caracterizada de que la organización esté de algún modo vinculada a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con el desempeño exitoso de la organización, en correspondencia con una determinada cultura organizacional”.

Hoy en día los administradores de las empresas buscan resultados confiables y seguros en el menor tiempo posible, que les permita a sus organizaciones ser más eficientes al momento de realizar el trabajo, evitando tener gastos innecesarios que puedan afectar el desempeño de la empresa. Cabe recalcar que la única intención de las competencias organizacionales es lograr que los trabajadores demuestren sus destrezas y habilidades de trabajo en equipo, participando de una forma activa y coordinada en la planeación, ejecución, seguimiento y mejora de los procesos organizacionales, para así alcanzar las metas y respectivamente el bienestar de la organización.

Dentro del marco legal, la Constitución de la República del Ecuador, Plan de Desarrollo del Buen Vivir 2017-2021, objetivo nueve, indica que es importante “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), en tal caso para lograr un buen desarrollo económico dentro de una organización es necesario generar puestos de trabajos dignos y de una buena calidad que puedan incluir a personas que deseen y estén en condiciones adecuadas de trabajar para así lograr tener una buena rentabilidad, mientras que, de acuerdo al objetivo ocho del desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se debe “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, identificándose que para conseguir el desarrollo, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda

la población en edad de trabajar, con condiciones decentes (Naciones Unidas, 2018).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A. para la generación de ventaja competitiva.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A.
- Establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.
- Proponer un plan de acción para la generación de la ventaja competitiva en la microempresa GARRIGAMB S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

La determinación de las competencias organizacionales, contribuye a la ventaja competitiva de la microempresa GARRIGAMB S.A del Cantón Jama.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Se presenta el siguiente hilo conductor acorde a la presente investigación titulada “**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA MICROEMPRESA “GARRIGAMB S.A DEL CANTÓN JAMA”**”, para que el lector tenga una mejor comprensión del tema presente a tratar.

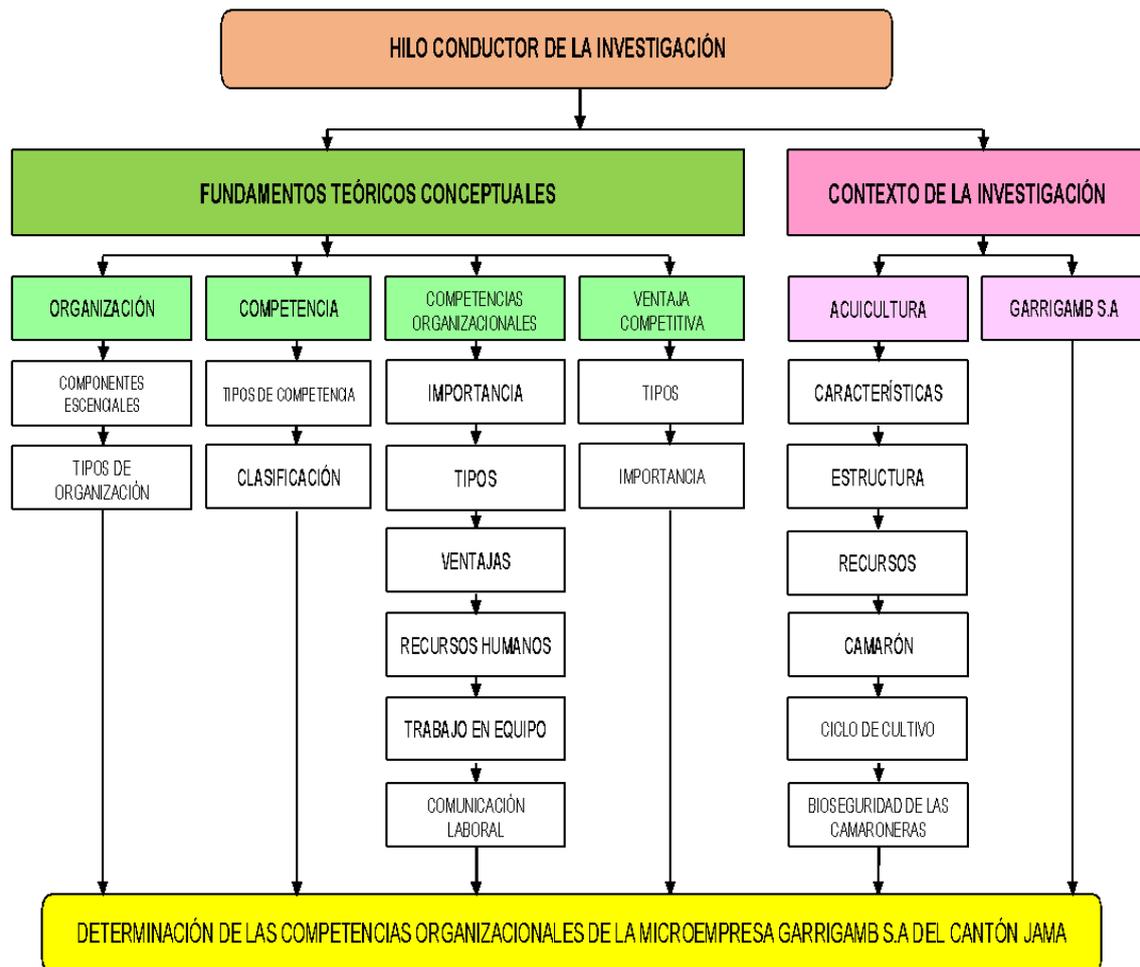


Figura 2.1. Hilo Conductor
Fuente: Elaborado por las autoras

2.1. ORGANIZACIÓN

La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Velásquez, 2017).

Una organización podría ser perfectamente usada con la amplitud que dichas aproximaciones permiten, entendiendo que tal vocablo abarca organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas; grandes, medianas y pequeñas; con o sin ánimo de lucro, y, en general, cualquier orden social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales (López, 2005 referenciado por Flórez, 2019).

Por otra parte, Velásquez (2017) y López (2015), indican que la organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que deben de respetar todos sus miembros y así generar el medio que permite la acción de una empresa, en el que se intercambia energía, dinero, el cual posee relaciones de entradas y salidas. Todas las organizaciones poseen ambientes organizacionales los cuales son el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes internas o externas a la misma.

2.1.1. COMPONENTES ESENCIALES DE UNA ORGANIZACIÓN

En concordancia con el criterio de Baena (2012) para que una organización funcione correctamente en el mercado necesita la fusión de diferentes componentes, por ello podemos dividir los elementos de una empresa en cuatro grupos:

- **Capital físico.** Está formado por los elementos más evidentes que se encuentran en una empresa, y se pueden observar a simple vista: terrenos, inmuebles, naves industriales, maquinaria, equipos informáticos, herramientas, mobiliario, etc. Todos ellos son imprescindibles para realizar su actividad, bien sea la fabricación de bienes o la prestación de servicios. Por ejemplo, un supermercado necesita estanterías, cajas registradoras y un local donde colocar los productos, aparte de muchas otras cosas como ordenadores para llevar la contabilidad, material de oficina, etc.
- **Capital humano.** Por muy importantes que sean los bienes que utiliza una empresa para producir, de nada sirven por sí solos. Es necesaria la presencia de personas que lleven a cabo la actividad productiva utilizando los medios que tienen a su disposición. Dentro del capital humano podemos distinguir a:
 - Los dueños o propietarios de la empresa.
 - Los directivos.
 - Los trabajadores.
- **Capital intelectual.** Es la formación previa de las personas que trabajan en la empresa, su experiencia acumulada y, en definitiva, todo aquello que atesoran en su cabeza y que les hace conseguir unos resultados que serían imposibles de alcanzar sin dichos conocimientos. En inglés se suele denominar a esto Know how, literalmente “saber hacer”.
- **Activos intangibles.** Son elementos que pertenecen a la empresa, pero no son observables a simple vista; por ejemplo, una marca, una tecnología desarrollada especialmente por la empresa, un programa de ordenador diseñado a medida o incluso el sistema que se sigue para organizar las actividades de la empresa (turnos de vacaciones, relaciones entre directivos y trabajadores, etc.). El hecho de que sean intangibles no implica ni mucho menos que no deban ser tenidos en cuenta. Por ejemplo, se dice que la marca Coca-Cola tiene más valor que todas las instalaciones que tiene dicha empresa repartidas por el mundo.
- **Capital financiero.** La empresa necesita el dinero desde su nacimiento para comprar el capital físico que utilizará, y posteriormente recibirá

ingresos de las ventas, deberá pagar a los trabajadores, a los proveedores de materias primas, etc. Este capital financiero no tiene por qué ser dinero en efectivo; es más, cada vez se usa menos esta modalidad, y se utilizan medios de pago como las transferencias bancarias, cheques, pagarés, letras de cambio, tarjetas de crédito, etc. Además de los recursos propios, las empresas también suelen acudir a la financiación ajena (dinero que le prestan las entidades financieras).

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

- **La política de calidad:** Debe implementar una política de calidad clara y asegurarse de que todo el equipo de trabajo la conozca. Para ello es necesario que esta esté visible dentro de las instalaciones de la organización ya sea en las oficinas, escritorios, baños, centros de capacitación entre.
- **Evaluación de Servicios:** Cada cierto tiempo desarrollar evaluaciones a cada uno de los servicios que se ofrece dentro de la empresa. Analizar si están funcionando, cuáles de ellas requiere mejorar y cuáles añadir para que la experiencia del cliente sea mejor. Es recomendable realizar una evaluación interna junto al equipo de trabajo y otras externas preguntando a un grupo de clientes y compañeros de la industria. Entre las técnicas aplicadas está realizar encuestas de satisfacción al cliente sobre los productos o servicios una vez adquiridos para ello esta debe ser una encuesta sencilla que contenga entre dos a tres preguntas.
- **Mejora Continua:** Después de evaluar los servicios, se debe implementar un programa de mejora continua. Con las áreas o servicios que requieren mejorar y crear un área donde los trabajadores y clientes puedan escribir sus ideas y sugerencias al respecto. Mantener informado a los clientes externos como internos “sobre el proceso y premiar a aquel cliente o compañero de trabajo que sugiere una mejora continua que ayude al progreso de la empresa”.
- **Satisfacción al Cliente:** Establece reuniones periódicas con tus clientes para la revisión del negocio. Sugerimos que esta sea mensual o cada dos

meses para que se mantengan alineados a los objetivos. Haz con ellos un resumen del progreso de los proyectos y revisa las fortalezas y oportunidades.

- **Plan de inducción:** Todos los miembros del equipo tienen que estar comprometidos con la empresa y su sistema de calidad. Deben conocer cuál es la cultura de la empresa, sus valores y sus objetivos de calidad. Cada vez que ingrese un nuevo compañero a tu equipo de trabajo, asegúrate de que esté orientado al respecto.

Las organizaciones pueden lograr la sostenibilidad en el mercado aplicando acciones que le permitan desarrollar el potencial empresarial, encontrándose entre estos la mejora continua, la satisfacción del cliente, el capital financiero, el capital humano, siendo base importante en la introducción de nuevos productos y servicios con un alto grado de acogida.

2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Los tipos de organización son las diferentes formas por las que se pueden clasificar estos sistemas sociales. Algunas de sus características inherentes se toman como criterio para establecer un orden relativo a elementos tales como su grado de formalización, su estructura, su propósito, sus funciones y objetivos (Universidad de Champagnat, 2020). La organización formal se entiende como la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada, la informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí (Carrera, 2013).

Para Carrera (2013) socializa que existen cinco tipos de organización que se detallan a continuación:

Organización formal: se definen las funciones y responsabilidades de cada cargo, se esclarecen los canales de comunicación, mediante asignaciones, organigramas o manuales que sirven como instrumentos para una organización más estricta orientada al logro de los objetivos en el tiempo determinado.

Organización informal: Este tipo de organizaciones son espontáneas y flexibles, se caracterizan por el aporte de sus miembros con ideas innovadoras que contribuyen a su crecimiento, comúnmente estos empleados son de distintos departamentos o no están formalmente dentro de la empresa, aunque en ocasiones, esto se puede ver afectado por barreras existentes en la empresa.

Organización horizontal: Organización está basada en la autonomía y la división en equipos funcionales donde no se requiere un control estricto por parte del gerente ya que están orientados a las necesidades del cliente.

En el campo empresarial existen tres tipos de organizaciones: formales, informales u horizontal. La formal facilita que las personas puedan laborar conjuntamente de una forma eficiente, las informales generan un ambiente más espontáneo y flexible logrando que sus colaboradores tengan un mejor rendimiento, y la última se constituye por un grupo de personas organizadas formalmente para lograr satisfacer los deseos de los clientes.

2.2. COMPETENCIA

Las competencias están basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones (Lanuque, 2017).

También puede considerarse que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Quintero, 2010).

El concepto de competencia puede definirse como la aptitud formada por capacidades, habilidades y destrezas que el individuo posee para realizar una

actividad o cumplir un objetivo dentro del ámbito laboral, académico o personal, también es usado para referirse a ciertos contextos en los que dos personas, equipos o empresas se relacionan en un medio e intentan superar una a la otra.

2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Pum (2018) indica que las competencias son diferentes según su especialidad y el nivel de cada colaborador en la organización, además resalta que una misma competencia puede ser requerida para uno o varios trabajadores en diferente posición. Las competencias se clasifican en:

- **Competencias básicas:** son las capacidades fundamentales que posee un individuo, que a su vez le permiten adaptarse ya sea en el ámbito laboral como en cualquier otra situación.
- **Competencias genéricas:** son aquellas capacidades que se solicitan para diferentes puestos, áreas y subáreas, que permiten desempeñar funciones laborales en diferentes niveles de competencia según la complejidad y variación de las acciones.
- **Competencias específicas:** son las capacidades laborales técnicas de un área ocupacional o de un área competente determinada, y que estas a su vez se relacionan con la aplicación, uso de tecnología y lenguaje técnico para una función productiva.
- **Competencias específicas gerenciales:** son capacidades para cierto grupo de personas, ya sea de forma vertical según el área, con un corte horizontal por las funciones y que estas se fusionan para combinar ambas.
- **Competencias holísticas:** se clasifica como competencias holísticas, a la combinación de las competencias de capacidad para realizar la tarea y las aptitudes de la persona que las ejecuta. Estas dos competencias al fusionarse permiten obtener un resultado más objetivo de la capacidad que tiene una persona para desempeñarse y crecer laboralmente dentro una organización.

Cruz (2015) afirma que existen tres tipos de competencias las cuales son:

- **Competencias básicas:** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que evidencian que el individuo está capacitado para desarrollar con éxito las actividades de trabajo correspondientes a su área profesional. La competencia general se desagrega en diferentes unidades de competencias.
- **Competencias específicas:** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores técnicos y tecnológicos propios de la unidad de competencia.
- **Competencias genéricas o transversales:** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional.

Definir los tipos de competencias es fundamental para toda organización, facilita desarrollar procedimientos de evaluación, para conocer el estado en el cual se encuentran, el cual requiere para este fin establecer los tres tipos básicos existentes: competencias básicas, competencias específicas y competencias genéricas o transversales.

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para Latorre (2016) que las competencias se clasifican en:

Competencias Básicas: son aquellas que posibilitan poner en marcha, de forma integrada, los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver problemas en situaciones diversas. Las competencias básicas tienen tres elementos:

- a) Un saber hacer, esto es, un saber que se aplica en un contexto.
- b) Es susceptible de adecuarse a una diversidad de contextos.
- c) Tiene un carácter integrador abarcando conocimientos, de formas de hacer-habilidades más o menos generales y actitudes.

Competencias claves: se las caracteriza por ser las competencias de conocimientos y destrezas, es decir, es una competencia que depende del

conocimiento individual del lenguaje, del dominio de destrezas prácticas para el manejo de tecnologías de información y de las actitudes de la persona respecto a las personas con las que desea comunicarse, las competencias claves se clasifican en las siguientes categorías.

- ✓ Competencias que permiten actuar autónomamente, como comprender el contexto en que se actúa y decidir crear y administrar planes de vida y proyectos personales y defender y afirmar los propios derechos, intereses, necesidades y límites personales (competencias sistemáticas).
- ✓ Competencias que permiten interactuar en grupos heterogéneos, tales como relacionarse bien con otros, cooperar y trabajar en equipo, y administrar y resolver conflictos (competencias interpersonales).
- ✓ Competencias que permiten dominar los instrumentos socioculturales necesarios para interactuar con el conocimiento, tales como el lenguaje, símbolos y números, información y conocimientos previos, así como también con los instrumentos físicos como los computadores, máquinas etc. (competencias instrumentales).

Competencias profesionales: estas competencias se definen como la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo.

2.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Cadalzo et al. (2016) expresan, se entiende como competencias de procesos aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a éste el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización.

Según Hernández (2012) hablar de competencias organizacionales permite contextualizar a las organizaciones tener un bajo criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado.

Las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales (Ojeda y Hernández, 2012).

Las competencias organizacionales permiten evaluar y caracterizar al personal de la organización, se basan en características o elementos relacionados a las aptitudes y actitudes del empleado, como el trabajo en equipo que es la capacidad para construir relaciones, orientación al logro donde se ejecutan las acciones, disposición al cambio, orientación al servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y una comunicación efectiva, por citar algunas.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Según Cuesta (2015) dice que las competencias organizacionales son el conjunto de estrategias como la innovación y el trabajo en equipo, que los trabajadores y toda la organización debe estar comprometida a cumplir o realizar, mismas que son importantes porque logran que las relaciones y las operaciones o actividades a ejecutarse sean más eficientes porque coadyuvan hacer a la empresa más competitiva.

Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización. (Cadalzo et al., 2016)

Las competencias organizacionales son modelos de gerenciamiento donde permiten a las organizaciones poder evaluar las competencias específicas que requieren un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Vega, 2016)

Las competencias organizacionales son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características que correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior, además logran que las actividades a ejecutarse sean eficientes, aumentando la competitividad de las empresas.

2.3.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo con Morales (2014) indica que son cinco los principales tipos de competencias:

Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

2.3.3. VENTAJAS DE LA COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

Según Torres y Gómez (2013) Entre las ventajas principales de las competencias organizacionales se destacan las siguientes:

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

2.3.4. RECURSOS HUMANOS

Para Herrera (2001) referenciado por Montoya y Boyero (2016) el recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”.

En palabras de Montoya y Boyero (2016) podría decirse entonces que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, de forma conjunta y en consonancia con el personal. Es preciso tener presente que la comprensión de las estrategias necesita de valor agregado tanto en los procesos como en las personas, con la pretensión de estar en consonancia con las corrientes actuales y fundamentales que, hoy en día, consideran el recurso humano como factor estratégico para su desarrollo y competitividad.

Según Sotomayor (2015) expresa que “la administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”.(p, 30)

2.3.5. TRABAJO EN EQUIPO

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz” (Cannon-Bowers et al., 1995 referenciados por Tolleres, 2011, p.332).

El trabajo en equipo se caracteriza porque todos los integrantes trabajan en conjunto cooperando para lograr un solo resultado general. Para que este sea ejecutado con éxito se deben establecer normas y reglas claras que los integrantes deben cumplir dejando muy claro cuál es el comportamiento los roles a desempeñar que ayude a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente generando una fuerza que integra al grupo, este tipo de trabajo generan grandes ventajas para la organización y los colaboradores

trabajando en un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado (Toro, 2015).

El trabajo en equipo es el conjunto de habilidades que cada trabajador posee en el manejo de las relaciones intralaborales, el buen manejo de las relaciones entre los colaboradores, facilita el desarrollo de las labores además de generar un ambiente de confianza, participación y sociabilización logrando que los trabajadores se sientan comprometidos con las metas u objetivos organizacionales.

2.3.6. COMUNICACIÓN LABORAL

“La comunicación es un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental el ámbito de la vida laboral” (Segredo et al., 2017). La calidad de la comunicación que ocurre en una organización es grandemente afectada por el diseño total de esa organización. La comunicación organizacional es un factor influyente en la generación de un CO adecuado para favorecer la productividad (De Castro, 2014).

Los investigadores Segredo, et al., (2017) indican que la comunicación es una herramienta que debe ser gestionada dentro del cuerpo de colaboradores con el fin de promover las buenas relaciones interpersonales en la institución, y que el interés de la organización hacia su equipo de trabajo sea percibida, mediante la comunicación es posible disminuir las presiones de trabajo y tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, para ello es necesario que se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información “para el logro de los objetivos de la institución, las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base y la información fluya en la institución a todos los niveles, desarrollando las redes de comunicación”.

Ruiz (2016) expresa que la comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas. Una persona, por naturaleza, requiere relacionarse con

otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización. En el caso de las empresas, la comunicación es la base estructural de cualquier organización. Las empresas necesitan mantenerse actualizadas, estar al tanto de las nuevas tendencias e innovar en productos y servicios, lo cual permite su permanencia en el mundo de los negocios y estar dentro de las empresas altamente efectivas.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de toda organización, su relevancia radica en el desarrollo fluido de los procesos organizacionales y la buena transmisión de la información, además permite expresar ideas y sentimientos, en el ámbito empresarial fluye a través de la cadena de mando, para facilitar su transmisión desde el emisor hasta el receptor.

2.4. VENTAJA COMPETITIVA

A medida que aumenta la competencia global, la agilidad en la innovación a través de la mejora, constituye el elemento fundamental para el éxito organizacional, las firmas deben competir para mantener o ganar participación en el mercado, la innovación se considera la clave para crear ventaja competitiva la cual implica en sí misma la única estrategia fiable de seguridad a largo plazo para las entidades productivas (Dávila, Epstein, y Shelton, 2005; Wilson y Doz, 2011; Epetimehin, 2011; referenciados por Medina, 2016).

De acuerdo a Porter (1985), referenciado por Chávez (2015) la ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Añadido a lo anterior Mintzberg (1997) referenciado en Chávez (2015) identifica seis estrategias para competir:

- **La estrategia de diferenciación.** Esta le da un plus a la organización y se identifican en aquellas empresas que no tienen la intención de copiar a sus competidores, es decir plantean al público algo único y diferente.

- **La estrategia de diferenciación en imagen.** Se enfoca principalmente en la imagen, marca o etiqueta del producto o servicio su objetivo es crear una percepción en la mente de la cliente distintiva de los productos o servicios que se encuentran en el mercado.
- **La diferenciación en calidad.** Esencial e importante esta se alcanza mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.
- **La diferenciación en diseño.** La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo, incrementando nueva información en la etiqueta como usos que puede tener ese producto, que hacer y qué no hacer con él como dato de elaboración y fecha de expedición con el fin de orientar al cliente y conozca superficialmente un poco el servicio.
- **La estrategia de diferenciación en precio.** Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos. Una de las acciones viables en esta estrategia consiste en realizar producción a gran escala ya que entre mayor producción menor costo.
- **La diferenciación en soporte.** “Las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia”. (p,188)

Por otro lado, la competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. 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. (Espinosa, 2017)

Establecer una ventaja competitiva en las organizaciones actuales, se convierte en un factor esencial para garantizar la sostenibilidad y desarrollo, en términos generales se la puede definir como aquellos elementos que se muestran como un sello distintivo al compararse con la competencia y que puede relacionarse

con la calidad, producto o servicio, precio, soporte o cualquier otro elemento que difícilmente puede ser replicado con exactitud.

2.4.1. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Para Espinosa (2017) existen muchas características sobre las que construir ventajas competitivas, pero todas ellas se pueden clasificar en dos grupos principales:

- **Liderazgo en costes:** el objeto es seguir una estrategia que te permita reducir los costes sin mermar la calidad del producto ofrecido, en este caso la empresa logra obtener costes de producción más bajo que sus competidores, para poder ofrecer el precio más bajo del mercado, siempre existen y existirán clientes cuya principal variable de decisión de compra sea el precio más económico, obviando otros atributos como la calidad o el servicio. (Espinosa, 2017)
- **Diferenciación:** dispone de características que no poseen los productos competidores que permite elevar el precio de venta, obviamente siempre y cuando sean apreciados y valorados por los clientes, de nada sirve añadir características únicas a los productos, si no existen clientes dispuestos a pagar por ellas. (Espinosa, 2017)

Según Arellano (2017) indica que existen tres tipos de ventajas competitivas:

- **Liderazgo en costos:** La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
- **Diferenciación:** Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- **Enfoque:** Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

Las ventajas competitivas de acuerdo a García (2019) se pueden clasificar en cuatro clases principales que son:

- **Activos intangibles como ventaja competitiva:** En este tipo de ventaja englobamos: marcas, franquicias, reputación, patentes, etc. Una marca muy reconocida o valorada por su historia, trayectoria o reputación vende simplemente por el hecho de “SER” esa marca.
- **Ventajas de costes:** Es la ventaja más clásica. Se trata de producir a menor coste gracias a que la fabricación en masa reduce el precio del coste de producción unitario.
- **Economías de Red o Efecto Red:** Esta ventaja suele suceder cuando el valor de un producto (o servicio) se aumenta a la vez que aumentan sus usuarios o clientes.
- **Costes de cambio:** Esta ventaja se produce cuando el cambio hacia la competencia resulta tan complicado que el beneficio no merece la pena. Es una forma de fidelizar a los clientes. Aunque puede ser también un arma de doble filo.

La ventaja competitiva se la puede considerar como aquel elemento o cualidad que le permite a la empresa diferenciarse de la competencia y así disputar en una posición de alto rango con las demás. Entre sus tipos podemos encontrar el liderazgo en costos, valores, calidad de los productos, precios, atención, etc., que la organización logra implementar como un sello distintivo.

2.4.2. IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Según Litango (2019) la ventaja competitiva es importante dentro de una organización, porque establece diferentes implementaciones de estrategias donde generan valor mediante el desarrollo de habilidades y competitivas, las cuales se encuentran fuera del alcance de sus competidores, es decir que las ventajas competitivas permiten que las empresas sean líderes en el sector que se maneja obteniendo altos niveles de rentabilidad.

La ventaja competitiva es importante porque permite a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal. Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o

ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a pagar o por una reducción de costos. (Arellano, 2017, p.79)

Las ventajas competitivas son condiciones que permiten a una compañía o país producir un bien o servicio de igual valor a un precio más bajo o de una manera más deseable. Estas condiciones generan más ventas o márgenes superiores en comparación con sus rivales en el mercado. Las ventajas competitivas se atribuyen a una variedad de factores que incluyen la estructura de costos, la creación de marcas, la calidad de las ofertas de productos, la red de distribución, la propiedad intelectual y el servicio al cliente. (Castro, 2018)

La ventaja competitiva es importante dentro de las organizaciones, facilita la implementación o planteamiento de estrategias que ayuden a la operatividad de la empresa, además contribuye a establecer la imagen de la empresa dentro del mercado, facilitando el reconocimiento de los productos y servicios.

2.5. ACUICULTURA

Para Rueda (2015) el término de “acuicultura” engloba todo un conjunto de actividades, técnicas y conocimientos del cultivo de especies acuáticas vegetales y animales.

El crecimiento de la industria acuícola ha ido íntimamente ligada al desarrollo de técnicas de cultivo de determinados organismos como las algas unicelulares y el rotífero, donde el desarrollo de sus técnicas de producción ha permitido el despegue de la acuicultura a escala industrial, estos conocidos como “cultivos auxiliares” son claves para la alimentación de los moluscos y de los peces en sus primeras fases de vida. (Rueda, 2015)

La acuicultura, es la actividad que permite obtener producción por medio del cultivo de organismos acuáticos (animales y vegetales). La mayor parte de los

emprendimientos en acuicultura están basados en los cultivos de animales acuáticos, sean estos invertebrados (carecen de esqueleto interno) o vertebrados (poseen esqueleto interno). (Nazaret, 2015)

Como organismos acuáticos, se consideran aquellos cuya reproducción (fase originaria del ciclo vital) depende fundamentalmente del agua (medio en que pueden vivir durante toda su vida o parcialmente). Los invertebrados en general, junto a los peces, se contemplan en el primer caso, mientras que las ranas, por ejemplo, en el segundo (López, 2015).

Castellanos (2018) expresa que desde hace mucho tiempo la captura de organismos acuáticos bien de manera directa o como cultivo, acuicultura, ha sido un medio de subsistencia para la población, la cual fue refinando las técnicas de pesca para el aprovechamiento de los productos marinos a gran escala.

De acuerdo a los autores mencionados, se indica que la acuicultura es el término que engloba la pesca o captura de especies acuáticas tanto de animales como vegetales de acuerdo a un tiempo determinado para el consumo humano. En algunas ocasiones esta actividad ha conllevado a que especies se encuentren en peligro de extinción ya que, la demanda de los mismos suele ser alta, por tal razón las entidades gubernamentales deben tomar medidas de control para que esto no afecte de manera drástica a la fauna marina.

2.5.1. CARACTERÍSTICAS

Pineda (s.f.) explica que en cultivo de cualquier especie vegetal y animal acuático, se crían las especies marinas controlando su medio, sector productivo alimentario con mayor crecimiento, los cultivos se dan en 3 fases como engorde, cría y juveniles inmaduras, los principales sistemas de cultivos son microalgas, artemia, moluscos o crustáceos y diversos de agua dulce o salda, sus profesionales son ingenieros acuícolas, zootecnistas, pesqueros y biólogos.

Editorial (2020) indica que, en el caso de los peces, la distribución de los costes es bastante distinta, pero el coste de alimentación es muy importante. En los

cultivos marinos, existen una serie de variables a partir de las cuales se intenta clasificar los tipos de cultivo. Entre otras tenemos:

- Número de especies cultivadas.
- Densidad de población, tipo de alimentación y control sobre el medio (cultivos intensivos y extensivos).

La industria de acuicultura en su conjunto presenta ciertas características propias de su naturaleza, como cierta estacionalidad de su producción, una alta dependencia de las condiciones climáticas (los fenómenos de El Niño y la Niña, al afectar las temperaturas del agua utilizada en las piscinas de producción, tienen una alta incidencia en la disponibilidad de las especies), y los importantes montos de inversión inicial en equipamiento y adecuación de piscinas que requieren los emprendimientos de mayor volumen. Por otro lado, la industria presenta también dos segmentos bien definidos con sus propias características distintivas: emprendimientos industriales y aquellos de menor escala. (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2018, p.19)

La acuicultura es la actividad especializada en el cultivo y captura de especies acuáticas o marinas como: camarón, peces, vegetales etc., mediante técnicas controladas de producción. Los cultivos de estas especies se dan en 3 fases que son: engorde, cría y captura, teniendo en consideración que cada especie tiene una forma distinta de ejercer estas fases acordes a su reproducción y tomando en cuenta factores como la temperatura, abastecimiento de agua, y alimentación.

2.5.2. ESTRUCTURA

Escuela Superior Politécnica del Litoral (2018) expresa que en Ecuador, la producción acuícola ha estado dominada por el segmento de camarón, cuyo vertiginoso crecimiento desde la década de 1980 tuvo como principal freno la aparición de enfermedades virales (Síndrome de la Gaviota en 1988; Síndrome de Taura en 1993; y Síndrome de la Mancha Blanca o WSSV por sus siglas en inglés, en 1999), generando una crítica situación que se pudo superar gracias a la inversión en investigación científica que permitió el desarrollo de avances en

aspectos como control de enfermedades, mejoramiento de la calidad y mayor productividad por lote en menores densidades.

A la actividad productiva acuícola le sigue una etapa industrial donde se realiza el procesamiento de las especies cosechadas en productos elaborados que luego se empaquetan y transportan hacia terminales internacionales para su respectiva exportación.

Por su importancia mayoritaria dentro de la acuicultura local, se concentra el análisis en la cadena de valor del camarón, la cual inicia con los laboratorios operativos (integrados, de larvicultura y de maduración).

2.5.3 RECURSOS

La pesca utiliza recursos renovables y de otros tipos como materias primas de las que depende el sector. Entre los recursos renovables se cuentan las especies acuáticas, la tierra y el agua. Otros recursos se generan artificialmente, como es el caso de las semillas de vivero, los piensos y los fertilizantes. Los recursos pesqueros son finitos y el sector necesita competir por ellos con otros tipos de uso. (FAO, 2021)

Por otro lado, la pesca y la acuicultura sustentan los medios de vida de casi 500 millones de personas en todo el mundo. Sin embargo, los recursos pesqueros mundiales corren un grave riesgo debido a la presión que ejerce el ser humano, como la sobreexplotación, la contaminación y cambios en los hábitats. (Abila, s.f.)

El cambio climático provoca el calentamiento de la atmósfera y los océanos, así como cambios en los regímenes de lluvias, lo cual afecta la calidad del agua que sustenta la vida acuática y aumenta la frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos. (Abila, s.f.)

2.5.4. CAMARÓN

Dentro de la acuicultura, la camaronicultura cobra cada vez más auge en todo el mundo, debido fundamentalmente a la alta demanda de las naciones importadoras. Para lograr el éxito en el cultivo de estos organismos, se consideran como principios básicos, la existencia de un adecuado abastecimiento de agua con parámetros óptimos de temperatura, salinidad y fertilidad, entre otros, así como el conocimiento de las características de los organismos a cultivar y los aspectos socioeconómicos que definen su rentabilidad (Fonseca, 2013).

El cultivo intensivo de camarón se caracteriza por utilizar altas densidades de siembra. Este sistema de cultivo se desarrolla generalmente en áreas pequeñas, permitiendo mejorar las condiciones de cultivo y optimizar la alimentación. Se utiliza un sistema de recirculación y un limitado o nulo recambio de agua, disminuyendo la posibilidad de eutrofización en los esteros e interacción o transmisión de enfermedades entre las poblaciones silvestres y las cautivas (Lara, 2015).

Para García (2017) la prevalencia de numerosas enfermedades que afectan a la industria de la acuicultura de camarón y langostinos ha promovido el desarrollo de varias estrategias de manejo sanitario. Algunas incluyen una mayor bioseguridad y el abastecimiento de animales libres de patógenos específicos, y en casos más extremos, el uso de productos químicos y antibióticos.

Dentro de la familia de los crustáceos se encuentra el camarón que se caracteriza por ser uno de los productos con mayor demanda de consumo y a su vez de exportación. Su cultivo está basado en un estricto proceso en áreas pequeñas permitiendo la optimización y las condiciones de alimentación de acuerdo a estrategias para manejar el cuidado sanitario.

2.4.5. CICLO DE CULTIVO

Los camarones cuentan con un ciclo cerrado de producción, y los organismos cultivados en este sistema se encuentran en condiciones naturales, considerando la elección de un sitio protegido de vientos y con una buena circulación de agua. Se utiliza los camarones certificados sanitariamente y un sistema de alimentación apropiado. Para mitigar su posible impacto ambiental el cultivo se puede incluso establecer con otras especies como micro algas o bivalvos (Zaraín, 2010).

Según González (2015) indica que esta actividad se realiza mediante diversos sistemas de producción los cuales se clasifican en extensivo, semi-intensivo e intensivo. La diferencia principal en estas técnicas es el número de organismos (densidad) por metro cuadrado y la calidad y cantidad de alimento suministrado. Durante su engorde, existen algunos factores que deben ser considerados de suma importancia como son la disponibilidad y calidad del alimento, densidad de siembra, pH, oxígeno disuelto, temperatura y salinidad. Entre estos, la salinidad es una variable ambiental importante para las especies acuáticas, ya que interviene en el equilibrio osmótico que debe existir entre el organismo y el medio. (p.8)

De acuerdo a Castañeda (2015) se expresa que, en la actualidad, los comités estatales de sanidad acuícola establecen protocolos y condiciones de manejo y cultivo, fechas de siembra, cosechas y medidas preventivas para hacer frente a las amenazas por enfermedades. El objetivo de los sistemas de engorda es producir grandes cantidades de camarón en el menor tiempo posible, por lo que las tasas de crecimiento y de supervivencia son los parámetros de producción que deben ser maximizados.

El cultivo del camarón requiere de rigurosos procesos durante su producción para obtener un producto alto en calidad. Se realiza mediante sistemas de producción adecuados para que las especies se desarrollen de manera apropiada para su distribución siguiendo diversos protocolos tanto en la

alimentación, temperatura, y otros factores referentes al medio en que se encuentran.

2.4.6. BIOSEGURIDAD DE LAS CAMARONERAS

Para Figueredo (2020) la bioseguridad se la define como una herramienta para proteger el beneficio económico derivado de la actividad. Dado que las enfermedades afectan la salud de los camarones, la salud puede concebirse como una medida de la productividad, donde se implementan medidas de seguridad para prevenir la introducción de agentes biológicos indeseados, así como las medidas de contingencia aplicadas en respuesta a brotes de enfermedades, incluyendo control y erradicación con un punto de vista más bien productivo.

La aplicación de medidas de bioseguridad requiere de capacitación, trabajo en equipo, organización, disciplina, constancia, recursos económicos registros de las medidas aplicadas, por otro lado, para que las medidas de bioseguridad sean efectivas, no pueden ser implementadas nada más por un grupo de productores sino por la totalidad de los mismos, con el respaldo de grupos de investigación y de las autoridades competentes (Chávez, 2014).

Letamendi (2020) refiere que Mónica Mora, presidenta de la comisión de seguridad de la Cámara de Acuicultura de El Oro, asegura que “Ecuador es el que más ha hecho esfuerzos en cuanto a bioseguridad”.

¿Qué protocolos siguen las camaroneras?

- La trazabilidad del producto empieza desde los laboratorios de larvas y continúa en las piscinas camaroneras.
- El producto se envía a las empacadoras con estrictas medidas sanitarias sin cortar la cadena de frío.
- En todos los lugares se practican pruebas al producto y el estado de salud del personal se revisa constantemente.
- Además, todos los trabajadores cuentan con equipos de protección.

- En las empacadoras se han instalado mamparas para garantizar el distanciamiento social, debido a la pandemia.
- De hecho, el 8 de julio de 2020 el Ministerio de la Producción emitió un acuerdo en el que institucionaliza los protocolos de bioseguridad en la industria pesquera y acuícola.

La aplicación de medidas de bioseguridad como competencia organizacional en las plantas de producción, permite prevenir la contaminación de los criaderos de camarones y las instalaciones donde se lo almacena, procurando con ello mantener en perfectas condiciones el producto hasta su comercialización. Además, mantener control permanente de las instalaciones reduce las pérdidas en la producción, se evitan riesgos laborales y se reducen costos innecesarios generados por una mala administración en los procesos operativos.

2.6. GARRIGAMB S.A

GARRIGAMB S.A es una microempresa dedicada a la explotación de criaderos de camarones (camaroneras) y criaderos de larvas de camarón (laboratorios de larvas de camarón), inició sus actividades comerciales el 18/10/2017 como una Sociedad, está ubicada en la provincia de Manabí, Cantón Jama en la calle Néstor Arturo Cevallos nro.s/n (calle 20 de marzo) (Ecuador negocios, 2019).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente Proyecto de Titulación se ejecutó en la microempresa GARRIGAMB S.A ubicada en Néstor Arturo Cevallos nro.s/n (calle 20 de marzo) en el cantón Jama.

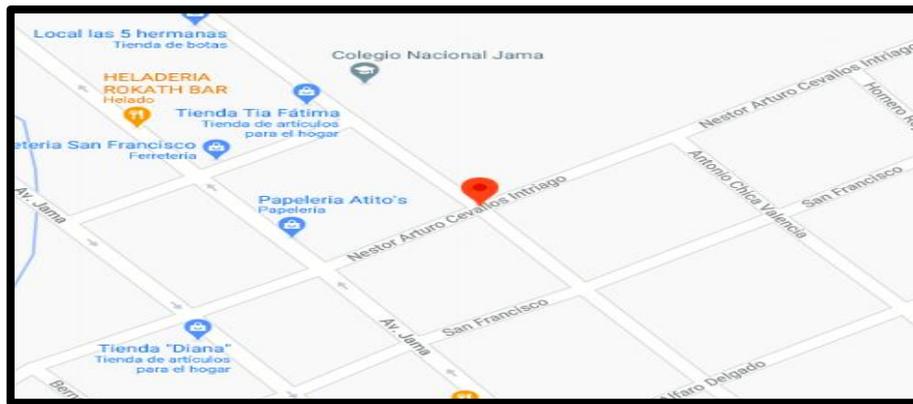


Figura 3.1. Ubicación de la matriz de GARRIGAMB S.A en el cantón Jama
Fuente: Google Maps. (2015)

3.2. DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración de nueve meses para su adecuado desarrollo, a partir de la fecha de aprobación y de la planificación de tal proyecto, tiempo en que se cumplieron cada uno de los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Competencias Organizacionales
- Ventaja Competitiva

3.4. POBLACIÓN

Representando la población el stock de personas que hay en una región determinada (Raffino, 2020), en cuanto a GARRIGAMB S.A, esta es definida

como el grupo de trabajadores que la integran, correspondiendo a un total de 8 colaboradores, mismos que, fueron evaluados mediante los instrumentos de recopilación de información como la encuesta, se debe tener en cuenta que, al ser un número de individuos reducidos, no fue necesario identificar una muestra, con el propósito de obtener un mayor peso investigativo en los resultados del estudio.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicaron en esta investigación se presentan a continuación:

3.5.1. BIBLIOGRÁFICA

Concordando con el criterio de Salas (2019) el método bibliográfico dentro de la investigación, contribuyó en la recopilación de información de diferentes fuentes, con el propósito de estructurar el marco teórico del estudio, además de dar soporte a los criterios de argumentación, y discusión en los resultados generados, mediante la revisión de libros, revistas, y demás medios de obtención de información científicas de estudios similares.

3.5.2. DESCRIPTIVA

Mejía (2020) establece que “la investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio”. Siendo este el tipo de investigación base aplicado en el desarrollo de los resultados, puesto que mediante la descripción se estableció el procedimiento metodológico, además de la consecuente ejecución de las fases y sus actividades, permitiendo además el correcto manejo de los resultados.

3.5.3. DE CAMPO

Para Cajal (2020) “una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden”, es así que, su implementación fue fundamental en la etapa de ejecución del proyecto de investigación, su aplicación consistió en establecer visitas técnicas a la microempresa GARRIGAMB S.A, donde se aplicaron herramientas de diagnóstico como la entrevista y encuesta, además, mediante el respectivo acercamiento con el personal de administración, se pudo realizar la caracterización de la organización.

3.6. MÉTODOS

Los métodos que se aplicaron fueron de acuerdo a las necesidades presentes en esta investigación, mismos que tuvieron como objetivo complementar el alcance de los objetivos propuestos.

3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO

Para Raffino (2020) “el método inductivo es aquel procedimiento de investigación que se caracteriza por ser ampliativo, o sea, generalizador, ya que parte de premisas cuya verdad apoya la conclusión, pero no la garantiza”, es así que mediante el establecimiento de la idea a defender y sometiendo a comprobación, se buscaba la determinación de las competencias organizacionales, y con ello conocer si se podría mediante su evaluación contribuir a la ventaja competitiva de la microempresa GARRIGAMB S.A del Cantón Jama.

3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO

“El método deductivo es aquel en el que la conclusión proviene lógicamente del análisis de las premisas, o sea, se trata de una deducción lógica comprobable y certera” (Raffino, 2020), su aplicación dentro del estudio, mediante la ejecución

del respectivo procesamiento de los resultados y su correspondiente diagnóstico permitió llegar a establecer conclusiones precisas para la toma de decisiones y la generación de las respectivas recomendaciones.

3.6.4. MÉTODO DELPHI

Respaldados bajo el criterio de Betancourt (2015) el método Delphi es el procedimiento mediante el cual, se estableció un equipo de expertos con el fin de obtener un consenso frente a la validación de las herramientas de investigación para evaluar la problemática, mediante su aplicación, se establecieron las variables e indicadores de medición para determinar el estado de las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.

3.7. TÉCNICAS

Las técnicas que se aplicaron en esta investigación son las siguientes:

3.7.1. ENTREVISTA

La entrevista fue aplicada como técnica de recolección de información en la microempresa GARRIGAMB S.A., para el desarrollo de la caracterización o diagnóstico preliminar, aportando de esta forma las primeras fuentes de argumentación desde el campo de estudio, puesto que, fue fundamental para establecer los primeros acercamientos con la institución; su aplicación como menciona Troncoso (2017) se lleva a cabo en función de una guía diseñada especialmente para la ocasión.

3.7.2. ENCUESTA

La encuesta en concordancia con Rodríguez (2019) es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento. Su funcionalidad

dentro de la investigación, consistió en evaluar al personal de la microempresa GARIGAMB S.A, mediante un cuestionario práctico, mismo que contenía los indicadores (preguntas), para medir la percepción que los socios tienen respecto a las competencias definidas mediante el panel de expertos. Añadido a ello, mediante el procesamiento de las encuestas, se pudo establecer el estado de la empresa respecto a la problemática evaluada y consecuentemente llegar a conclusiones concretas.

3.7.3. 5W+1H

Considerando el criterio de Stonner (2018) la de manifestar que “una forma de desarrollar un plan de acción consiste en analizar los problemas derivados de la gestión, y percibir la necesidad de definir acciones, plazos, responsabilidades”. Para establecer el programa de acciones correctivas para la microempresa GARRIGAMB S.A, se estructuró en la matriz 5W+1H, en la cual se contempló la descripción de 7 preguntas bases asociadas a cada factor de deficiencia detectado, mediante el diagrama causa-efecto. Las interrogantes desarrolladas son las siguientes:

¿QUÉ SE HARÁ? (Objetivos y/o acciones de mejora).

¿QUIÉN LO HARÁ? (Responsable de ejecutar las acciones).

¿CUÁNDO SE HARÁ? (Tiempo en que se ejecutará la tarea).

¿DÓNDE SE HARÁ? (En qué procesos, áreas o ubicación).

¿CÓMO SE HARÁ? (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea).

¿POR QUÉ SE HARÁ? (El propósito que se persigue en la mejora).

WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	INDICADOR	VERIFICADOR
Objetivos y/o acciones de mejora.	Responsable de ejecutar las acciones.	Tiempo en que se ejecutará la tarea.	En qué procesos, áreas o ubicación.	Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea	Para evaluar el desempeño de las actividades, y comprobar los resultados.	Medir y valorar la efectividad de los cambios realizados.

Tabla 3.1. Matriz 5W+1H para las acciones de mejora
Fuente: López y Lucas (2020)

3.8. HERRAMIENTAS

Las herramientas a utilizar aportaron al cumplimiento de esta investigación, ya que sirvieron como un factor importante para proporcionar información debidamente clasificada, en este caso fueron las siguientes:

3.8.1 GUÍA DE ENTREVISTA

Considerando el criterio de Cardenal (2015) expresa que “el guión de entrevista suele tener un formato flexible que da libertad al entrevistador para formular las preguntas como considere oportuno, e incluso a cambiar su orden”. Este se constituye en una guía práctica que permitió a los investigadores entablar una conversación amena con los representantes de la microempresa GARRIGAMB S.A, es importante resaltar que, para este fin, se tomó un modelo guía establecido por Vélez y Murillo (2018).

3.8.2. CUESTIONARIO

Ucha (2010) indica que “El cuestionario que conforma una encuesta estará compuesto por una cantidad determinada de preguntas, las cuales deberán ser formuladas de forma coherente y organizada”. Es así que, con la finalidad de evaluar a los trabajadores de la microempresa GARRIGAMB S.A, se estructuró una encuesta, misma que para garantizar su viabilidad y efectividad en el proceso de medición, fue necesaria su validación mediante la implementación del método DELPHI, el instrumento final fue aplicado a los 8 colaboradores, para diagnosticar el estado actual de las competencias organizacionales.

3.8.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

En concordancia con Lonkan (2015), mediante el desarrollo de la ficha de caracterización para la microempresa GARRIGAMB S.A, permitió identificar los recursos, personal involucrado, indicadores, infraestructura, documentación requerida, registros, entre otros elementos, para conocer cómo está estructurada

la organización y a partir de dicha información, establecer el procedimiento para el desarrollo de las diferentes fases de la investigación.

3.8.4. DIAGRAMA ISHIKAWA

Para Fukui, et al., (2003), referenciado en Novillo et al., (2017), el diagrama de Ishikawa es una herramienta efectiva, dentro de ella se analizan las causas acordes a un problema y los efectos que con ella trae, siendo fundamentado su desarrollo dentro del estudio, con la finalidad de establecer las falencias asociadas a las competencias organizacionales evaluadas en la empresa GARRIGAMB S.A., su finalidad fue representar gráficamente para facilitar la comprensión de aquellos elementos que están interfiriendo en el buen desarrollo de los indicadores asociados a las variables evaluadas.

3.8.5. ESCALA LIKERT

Las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Respecto a la microempresa GARRIGAMB S.A, fue necesaria su aplicación en los instrumentos de diagnóstico como la encuesta aplicada a los trabajadores, misma que contemplaba opciones de respuestas numéricas, en un rango del 1 al 5.

3.8.6. ORGANIZADOR O DIAGRAMA TELARAÑAS

Un organizador gráfico que muestra de qué manera unas categorías de información se relacionan con sus subcategorías. Proporciona una estructura para ideas y/o hechos elaborada de tal manera que ayuda a los estudiantes a aprender cómo organizar y priorizar información (Preciado, 2019); es por esto que en concordancia al trabajo realizado dentro de GARRIGAMB S.A, se consideró importante su uso en la aplicación de la valoración de las

competencias e indicadores correspondientes, de acuerdo a su índice de importancia.

3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos establecidos, se ejecutaron 3 fases, mismas que, a continuación, se detallan junto a las actividades desarrolladas:

FASE N° I: Caracterizar el estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A.

Actividad 1. Identificación y aplicación del instrumento para la caracterización de GARRIGAMB S.A.

Actividad 2. Elaboración de la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la microempresa.

Actividad 3. Análisis de la información descrita en la matriz de caracterización.

En la ejecución de la fase uno, la cual tenía como fin la caracterización de la microempresa GARRIGAMB S.A., para conocer el estado actual, se aplicaron tres actividades, en primera instancia, tomando el modelo de entrevista elaborado por Murillo y Vélez (2019), se recopiló información del campo de estudio mediante una guía de preguntas aplicadas al personal directivo. Con la información recabada se elaboró la ficha técnica, en la cual se registraron los datos generales de la organización, para posterior a ello, mediante la actividad tres, realizar el respectivo análisis de la información recopilada.

FASE N° II: Establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.

Actividad 4. Aplicación del método experto para la validación de los instrumentos.

Actividad 5. Selección de las competencias mediante el método DELPHI.

Actividad 6. Identificación de los indicadores de las competencias establecidas mediante el método de expertos y coeficiente de concordancia.

Actividad 7. Estructuración y descripción de la encuesta, para medir las competencias organizacionales en la microempres GARRIGAMB S.A.

Actividad 8. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la microempresa GARRIGAMB S.A.

En la fase dos de la investigación, misma que comprendía la evaluación de los trabajadores de GARRIGAMB S.A., requirió en primera instancia establecer un panel de expertos, profesionales con conocimientos y experticia relacionada al problema de estudio, para luego, mediante el método Delphi y con ayuda de los jueces, seleccionar las competencias organizacionales y los indicadores; consecuente a su determinación, se procedió a la elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de información, es decir, se aplicó una encuesta para evaluar a los trabajadores, misma que, posterior a su tabulación, permitió desarrollar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

FASE N° III: Proponer un plan de acción para la generación de la ventaja competitiva en la microempresa GARRIGAMB S.A.

Actividad 9. Elaboración del diagrama de Ishikawa.

Actividad 10. Presentación de una propuesta del plan de acción mediante la técnica 5W+1H para la microempresa GARRIGAMB S.A.

Luego de obtener los resultados de la evaluación y efectuar el respectivo diagnóstico, se procedió a identificar las falencias asociadas a cada competencia evaluada, para este fin se elaboró el diagrama de Ishikawa, donde se identificaron las causas y consecuencias de los factores que deterioran el buen rendimiento de la organización; una vez culminada dicha actividad, se procedió a la estructuración de una propuesta de acciones, mediante la técnica 5w + 1h, con el fin de mejorar las calificaciones obtenidas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos acorde a las fases planteadas dentro de esta investigación:

4.1. FASE N° I: Caracterizar el estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A.

4.1.1. Actividad 1. Identificación y aplicación del instrumento para la caracterización de GARRIGAMB S.A.

El desarrollo de la fase uno correspondiente al diagnóstico del estado actual de la microempresa GARRIGAMB S.A, comprendió la identificación del instrumento de caracterización, para lo cual se consideró el modelo diseñado por Murillo y Vélez (2019), replicado además en estudios de administración empresarial desarrollados por Ganchozo y Muñoz (2021), Jiménez y Mera (2021), y Bravo (2021). Instrumento que fue adaptado a los requerimientos investigativos.

De los resultados de la guía de entrevista (**anexo 1**) aplicada al administrador encargado de la microempresa GARRIGAMB S.A, el Sr. Gilber Morales, se identificó lo siguiente:

GARRIGAMB S.A, es una empresa con 4 años incursionando dentro del mercado camaronero ecuatoriano, produciendo y exportando el producto de manera satisfactoria. Sus aspiraciones a futuro son convertirse en una gran empresa expandiéndose a nivel internacional con el propósito de establecer una empacadora. Mediante la guía de entrevista aplicada al representante, se identificó un total interés en el desarrollo del estudio, debido a que, entre sus opiniones considera la evaluación del desempeño fundamental para el logro de los objetivos.

Respecto a las competencias organizacionales de la empresa, las consideran fundamental para el desarrollo; sin embargo, hasta la actualidad no las han

definido, así mismo, tampoco cuentan con instrumentos de medición que les permita establecer el nivel de desempeño que tienen, lo cual les impide tomar medidas correctivas, respecto a las problemáticas que podrían presentarse en este campo.

En cuanto a las estrategias que usan para aumentar el nivel de competencias organizacionales, expresa que sí se aplican de manera empírica acompañada de capacitación para obtener mejores beneficios. Producto del análisis previo de la entrevista se fundamentó la necesidad de desarrollar el estudio en la empresa, con la finalidad de mejorar las condiciones actuales percibidas por los trabajadores.

4.1.2. Actividad 2. Elaboración de la ficha de caracterización para conocer los aspectos generales de la microempresa.

Aplicada la guía de entrevista a la empresa GARRIGAMB S.A, se procedió a la estructuración de la ficha de caracterización adaptada de Jiménez y Mera (2021), en esta se hace una breve descripción de los puestos de trabajos, análisis estratégico, cartera de productos, jerarquía organizacional, información referente a los empleados e información referente al gerente.

Tabla 4.1. Ficha de caracterización

CARACTERIZACIÓN DE MIPYMES AGROPRODUCTIVAS DE MANABÍ																		
RESPONSABLE/S DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:									FIAMA ALEJANDRA MERA LOOR; MARÍA VALENTINA MEZA CARRANZA									
ENTREVISTADO:									Gilber Iván Morales Ramírez									
OBJETIVO:									Caracterizar administrativamente la organización en estudio									
INFORMACIÓN																		
INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																		
MIPYME	Años de servicios	Puestos de trabajos			Análisis estratégico				Cartera de productos			Jerarquía organizacional						
		1 a 5	6 a 10	Más de 10	Visión	Misión	Valores	Objetivos	Materia Prima	Prod. semi-terminado	Prod. terminado	Nivel directivo (directores)	Nivel intermedio (gerentes y jefes)	Nivel operacional (supervisores)	Nivel de apoyo (operarios)			
GARRIGAMB S.A.	4		x		SI	SI	SI	SI	X			X	X				X	
INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS														INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE				
CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		GERENTE		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE		
Hombres	Mujeres	Total	18-28	29-39	Más De 40	0-5	6-10	Más De 10	Primaria	Secundaria	Superior	Rural	Urbana	Dueño	Encargado	1-5	6-10	Más De 10
8	0	8	1	1	6	4	3	1	5	2	1	2	6	X		X		

Fuente: GARRIGAMB S.A.

Elaborado: Autoras

4.1.3. Actividad 3. Análisis de la información descrita en la matriz de caracterización.

En el siguiente apartado se detalla la información recabada mediante la guía de entrevista y descrita en la matriz de caracterización, para este fin, se establecen cinco apartados donde se sintetizan los datos: información de la organización, aspectos de la organización, análisis estratégico, jerarquía organizacional, cartera de productos, talento humano.

4.1.3.1. Aspectos de la organización

GARRIGAMB S.A tiene 4 años de antigüedad en el mercado ecuatoriano, su surgimiento se da mediante inversionistas Europeos que decidieron emprender en el sector de la acuicultura mediante la cría de camarón, atraídos por el importante reconocimiento de este producto a nivel internacional, su propósito es establecer una empresa empacadora española. En cuanto al nombre de GARRIGAMB nace de la denominación dada al camarón “Gamba” y la unión del apellido del propietario de la empresa “Garriga”, la unión de las dos palabras crean el nombre de la productora y distribuidora de camarón ecuatoriano.

4.1.3.2. Análisis estratégico

Respecto al análisis estratégico de GARRIGAMB S.A, plantea como visión de la organización “Seguir creciendo como empresa, generar fuentes de trabajo para la comunidad y ser reconocidos como una de las empresas acuícolas más importantes”. Por otra parte se distingue como su misión de “Cultivar y comercializar el camarón de gran calidad para ser una de las mejores empresas a nivel de producción acuícola y satisfacer las necesidades de los clientes”.

Mediante las metas establecidas buscan:

- Alcanzar el mayor número de producción en el sector camaronero.
- Superar la producción de los años anteriores internamente en la empresa.

En cuanto a los valores organizacionales, mantienen como prioridad el cumplimiento de los siguientes:

- Puntualidad,
- Constancia,
- Apoyo Mutuo,
- Confianza,
- Seguridad,
- Amistad, y
- Respeto.

4.1.3.3. Jerarquía organizacional

La estructura organizacional de GARRIGAMB S.A, se compone de accionistas, gerencia, departamento financiero, departamento comercial, secretaría, TT.HH, operarios.

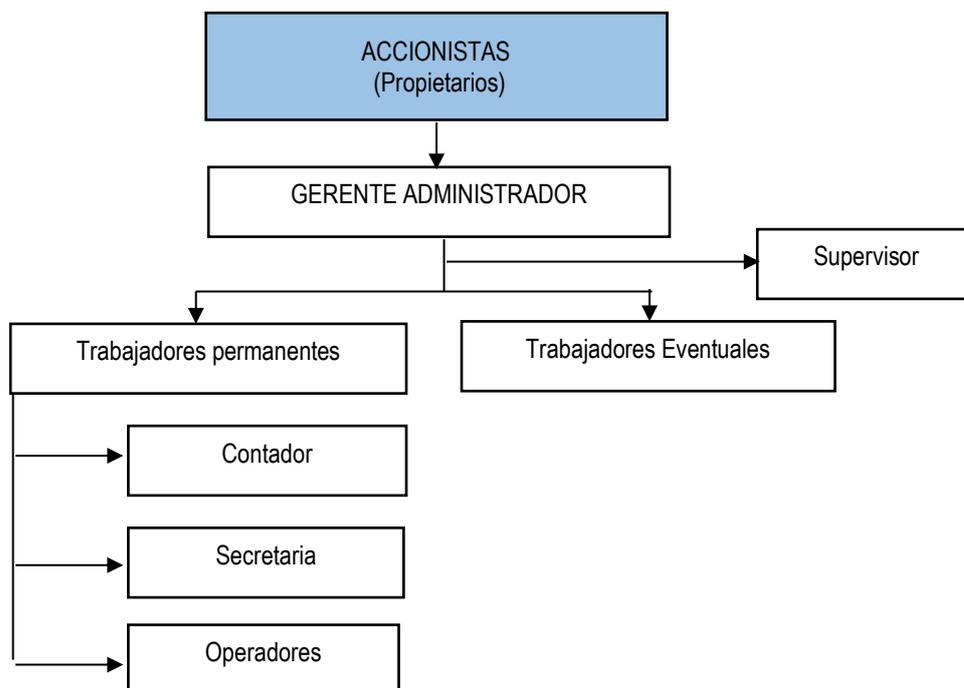


Figura 4.1. Estructura organizacional de GARRIGAMB S.A.

Fuente: GARRIGAMB S.A.

Elaborado: Autoras

4.1.3.4. Cartera de productos

GARRIGAMB S.A, no maneja una cartera de productos procesados, debido a que su principal actividad comercial es la comercialización del camarón, así como también su producción, considerando esto como única actividad.

4.1.3.5. Talento Humano

Producto del procesamiento de los datos recabados respecto a la fuerza laboral, se generó lo siguiente:

Tabla 4.2. Trabajadores GARRIGAMB S.A

Trabajadores centro de distribución					
Sexo	N	%	Localidad	N	%
HOMBRES	8	100%	Urbano	2	25%
MUJERES	0	0%	Rural	6	75%
TOTAL	8	100%	Total	8	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivo de GARRIGAMB S.A

La tabla 4.2, referencia el origen y género de los trabajadores que integran la plantilla de GARRIGAMB S.A, el 100% son hombres, donde un 25% viven en la zona urbana y un 75% equivalente a 6 trabajadores provienen del sector rural.

Tabla 4.3. Rango de edad de los trabajadores de GARRIGAMB S.A

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-28	1	12,50%	12,50%
29-39	1	12,50%	25,00%
MAS DE 40	6	75,00%	100,00%
Total	8	100,00%	

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivo de GARRIGAMB S.A.

La tabla 4.3 representa el rango de edad al cuál corresponden los colaboradores de GARRIGAMB S.A, entre 18 y 28, representan un 12%, aquellos que tienen entre 29 y 39 son el 12%, mientras que, el grupo con mayor número de trabajadores tiene más de 40 años de edad, es decir un 75%.

Tabla 4.4. Antigüedad de los Trabajadores en GARRIGAMB S.A

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	4	50,00%	50,00%
Entre 6 a 10 años	3	38,00%	88,00%
Más de 10 años	1	12,00%	100,00%
Total	8	100,00%	

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivo de GARRIGAMB S.A.

La antigüedad de los trabajadores de la empresa GARRIGAMB S.A, de acuerdo a la tabla 4.4, corresponde un 50% con más de 5 años, seguido del 38% que tienen entre 6 a 10% de permanencia, mientras un 12% equivalente a un trabajador cuenta con más de 10 años integrando la plantilla de colaboradores, además de los resultados se puede observar que de un 100%, el 50% cuenta con más de 5 años de permanencia, lo cual infiere en que cuenta con personal experimentados en las labores que desempeñan.

Tabla 4.5. Nivel de instrucción de los trabajadores de GARRIGAMB S.A.

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	5	63,00%	63,00%
Secundaria	2	25,00%	88,00%
Superior	1	12,00%	100,00%
Total	8	100,00%	

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivo de GARRIGAMB S.A.

Respecto al nivel de instrucción educativa de los trabajadores de GARRIGAMB S.A, en la tabla 4.5, se puede identificar que la mayor parte de los colaboradores han cursado hasta la primaria, representados por un 63% (5 trabajadores), seguido de un 25% secundaria y un 12%, equivalente a una persona, tiene instrucción de tercer nivel o superior.

4.2. FASE N° II: Establecer las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A.

La definición de las competencias organizacionales dentro de la microempresa GARRIGAMB S.A consistió en aplicar el método de experto, definir las competencias, establecer los indicadores y estructurar la herramienta de diagnóstico, pasos que se desarrollan a continuación.

4.2.1. Actividad 4. Aplicar el método experto para la validación de los instrumentos

Como punto de partida se determinó el panel de expertos, considerándose la definición del perfil del experto, cálculo del coeficiente de conocimiento, coeficiente de argumentación, para establecer la competencia de los jueces y seleccionar los candidatos con la pericia requerida.

A. Perfil de expertos

El grupo de expertos que participaron en la investigación fue eje fundamental para conocer las aptitudes o capacidades organizacionales que posea cada uno de ellos, para luego iniciar con la selección en el cual se midió el nivel de experiencia que tienen ellos con la ayuda del coeficiente de competencia y conocimiento (**ver anexo 3**), mismos que fueron identificados aplicando la ficha basada en Bravo (2018) y Negrín et al (2013), citado por Párraga y Vélez (2019).

En el siguiente listado se encuentran la participación de los expertos a seleccionar.

Tabla 4.6. Listado de candidatas a posibles expertos

ÍTEMS	OCUPACIÓN	INSTITUCIÓN
E1	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E2	Jefe de Calidad	Exportador Ocean Product
E3	Asesor técnico de camaroneras	Grupo Acuamelarvas
E4	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E5	Docente	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
E6	Asistente de Gerencia	Avipechichal S.A.
E7	Técnico Ambiental	Avipechichal S.A.
E8	Presidente del GAD Parroquial de Quiroga	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Quiroga
E9	Coordinador Académico	Instituto Coello
E10	Departamento Ambiental	Gobierno Autónomo Descentralizado de Buena Fé

Fuente: Información obtenida de la ficha de evaluación de los candidatos a expertos.

B. Coeficiente de conocimiento

Para la selección de expertos, se partió de la ponderación obtenida en el anexo 3, en la cual muestra los resultados obtenidos con los criterios de cada experto en la evaluación realizada para su respectiva selección, dicha calificación obtenida es necesaria ya que sirve para calcular el valor de k donde $k=n (0.1)$. En el caso que la calificación varíe se multiplica por 0.1 y se divide por el número de calificaciones. El 1 representa la calificación máxima y el 0 la calificación mínima referente a los conocimientos. Teniendo la calificación más alta el experto número 1 con 0,95 y la más baja el experto número 10 con 0,28 (Negrín et al, 2013, citado Párraga y Vélez, 2019).

Los cálculos correspondientes al coeficiente de conocimiento, partieron de las calificaciones otorgadas por los criterios establecidos, donde los candidatos expresaron su valoración en un rango de 0 a 10, datos procesados mediante la fórmula para la determinación del coeficiente de conocimiento como se muestra a continuación:

Fórmula coeficiente de conocimiento:

$$Kc = \frac{C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6}{6} \times 0,1$$

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

EXPERTOS	Fórmula KC	RESULTADO KC
1	$Kc = \frac{10 + 9 + 10 + 10 + 10 + 8}{6} \times 0,1$	Kc=9,50 x (0,1)= 0,95
2	$Kc = \frac{2 + 3 + 2 + 1 + 1 + 10}{6} \times 0,1$	Kc=3,20 x (0,1)= 0,32
3	$Kc = \frac{8 + 7 + 10 + 9 + 8 + 10}{6} \times 0,1$	Kc=8,70 x (0,1)= 0,87
4	$Kc = \frac{9 + 7 + 8 + 5 + 9 + 9}{6} \times 0,1$	Kc=7,80 x (0,1)= 0,78
5	$Kc = \frac{8 + 7 + 7 + 8 + 7 + 8}{6} \times 0,1$	Kc=7,50 x (0,1)= 0,75
6	$Kc = \frac{8 + 8 + 8 + 8 + 8 + 1}{6} \times 0,1$	Kc=6,80 x (0,1)= 0,68
7	$Kc = \frac{6 + 8 + 9 + 8 + 8 + 6}{6} \times 0,1$	Kc=7,50 x (0,1)= 0,75
8	$Kc = \frac{9 + 10 + 9 + 10 + 9 + 8}{6} \times 0,1$	Kc= 9,20 x (0,1)= 0,92
9	$Kc = \frac{8 + 8 + 9 + 10 + 10 + 1}{6} \times 0,1$	Kc= 7,70 x (0,1)= 0,77
10	$Kc = \frac{1 + 1 + 1 + 4 + 3 + 7}{6} \times 0,1$	Kc= 2,80 x (0,1)= 0,28

Fuente: Encuesta aplicada a expertos

Elaboración: Autoras

C. Coeficiente de argumentación

Para tener conocimiento sobre la capacidad de argumentación de cada uno de los expertos, se identificaron los principios argumentativos que permitieran tener conocimiento sobre el nivel de influencia de cada profesional, siendo necesario establecer los patrones de calificación tomado de Cabero y Barroso (2013).

Tabla 4.8. Patrón cálculo coeficiente de argumentación

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

Fuente: Cabero y Barroso (2013).

Conforme a la ficha de autoevaluación de expertos, los candidatos estimaron de acuerdo a su criterio de experiencia, el nivel que consideran según el indicador de argumentación, mismas que se califican entre alto, medio y bajo según como se muestra en la tabla 4.9, a continuación:

Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1. Análisis teórico realizados por el experto	A	A	M	A	A	B	M	A	A	B
2. Experiencia obtenida	A	A	A	A	M	A	A	A	A	M
3. Estudios de trabajo sobre el tema	M	M	M	B	M	M	A	A	A	B
4. Estudios propios acerca del estado del problema	A	A	A	M	B	B	M	M	B	M
5. Intuición	A	A	M	A	A	M	A	A	M	M

Fuente: Evaluación candidatos a expertos

Luego, para proceder a la obtención de los resultados referente al coeficiente de argumentación de cada profesional, se consideró la ponderación de la tabla de Cabero y Barroso (2013), en las que el cálculo de las variables de A (alto), M (medio y B (bajo), y reemplazando las valoraciones identificadas en la tabla 4.10, mediante la fórmula del $ka = (n+n+n+n+n+n)$, se generó el coeficiente que corresponde a cada experto como se muestra a continuación:

Tabla 4.10. Calificaciones coeficiente de argumentación

Experto	Descripción	Ka
1	$Ka = 0,30 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,95
2	$Ka = 0,30 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,95
3	$Ka = 0,20 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,85
4	$Ka = 0,30 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,95
5	$Ka = 0,30 + 0,40 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,85
6	$Ka = 0,10 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,75
7	$Ka = 0,20 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,85
8	$Ka = 0,30 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,92
9	$Ka = 0,30 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,95
10	$Ka = 0,10 + 0,40 + 0,05 + 0,05 + 0,05$	0,65

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente de Argumentación

Elaborado: Autores

D. Coeficiente de competencia

Los resultados de la tabla 4.11, permiten observar la calificación obtenida de cada uno de los expertos con base al coeficiente de conocimiento y argumentación, los resultados de la suma del valor sobre cada etapa, se identificaron los profesionales idóneos para la investigación, siendo estos aquellos que mantienen una calificación mayor a 0,80 como referencia Zartha et al., (2014), información que toma de Cabero y Barroso (2013), donde los valores generados clasifican a los expertos en tres grupos:

- Si K es mayor a 0,8, mayor o menor o igual a 1: entonces hay influencia alta de todas las fuentes (se acepta el experto).
- Si K es mayor o igual que 0,7, mayor o menor o igual a 0,8: entonces hay influencia media de todas las fuentes (se rechaza el experto).
- Si K es mayor o igual a 0,5, mayor o menor o igual a 0,7 entonces hay influencia baja de todas las fuentes (se rechaza el experto).

Tabla 4.11. Coeficiente de competencias

Expertos	Kc	Ka	$K=(kc+ka)/2$	Validación
E1	0,95	0,95	0,95	VÁLIDO
E2	0,32	0,95	0,63	NO VÁLIDO
E3	0,87	0,85	0,86	VÁLIDO
E4	0,78	0,95	0,87	VÁLIDO
E5	0,75	0,85	0,80	VÁLIDO
E6	0,68	0,75	0,72	NO VÁLIDO
E7	0,75	0,85	0,80	VÁLIDO
E8	0,92	0,95	0,93	VÁLIDO
E9	0,77	0,95	0,86	VÁLIDO
E10	0,28	0,65	0,47	NO VÁLIDO

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

De los 10 participantes solo 7 cumplen el perfil requerido para ser incluidos en la investigación, debido a los resultados obtenidos en la ficha de evaluación realizada a cada uno de ellos, como se evidencia en la tabla 4.11.

4.2.2. Actividad 5. Selección de las competencias mediante el método DELPHI

Como punto de partida para la identificación de las competencias organizacionales, se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones relacionadas, para este fin se sintetizó en una tabla matriz las competencias estudiadas por autores como Muñoz, Durán y González (2017), Orozco (2016), Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016), Ojeda y Hernández (2012), Chávez (2012), Dottavio y Di Masso (2010), el resultado de dicho procedimiento se lo puede observar en la **tabla 4.12**.

Tabla 4.12. Listado de competencias en la literatura

AUTORES	COMPETENCIAS
Muñoz, Durán y González (2017)	Eficiencia Eficacia Productividad Innovación Capacidad y Planificación
Orozco (2016)	Trabajo en equipo Autocontrol Liderazgo Capacidad de análisis Calidad
Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016)	Automotivación Compromiso Comunicación efectiva Responsabilidad Orientación al cliente

Ojeda y Hernández (2012)	Confianza Evaluación de desempeño Formación Iniciativa Tecnología
Chávez (2012)	Comunicación Motivación Enfoque Negociación Aprendizaje continuo
Dottavio y Di Masso (2010)	Seguridad alimentaria Control de sanidad

Fuente: Muñoz, Durán y González (2017), Orozco (2016), Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016), Ojeda y Hernández (2012), Chávez (2012), Dottavio y Di Masso (2010),

Elaborado: Autoras.

Luego de efectuar la revisión de la literatura relacionada a las competencias organizacionales e identificadas en una matriz, se procedió a efectuar su síntesis, con la finalidad de establecer el listado base mostrado en la tabla 4.13, mismo que fue sometido a evaluación por los expertos, con la finalidad de seleccionar aquellas competencias de mayor relevancia para la microempresa GARRIGAMB S.A.

Tabla 4.13. Listado de competencias en la literatura

COMPETENCIAS	
Eficiencia	Responsabilidad
Eficacia	Orientación al Cliente
Productividad	Confianza
Innovación	Evaluación de Desempeño
Capacidad y Planificación	Formación
Trabajo en Equipo	Iniciativa
Autocontrol	Tecnología
Liderazgo	Comunicación
Capacidad de Análisis	Motivación
Calidad	Enfoque
Automotivación	Negociación
Compromiso	Aprendizaje Continuo
Comunicación Efectiva	Seguridad Alimentaria
	Control de Sanidad

Fuente: Muñoz, Durán y González (2017), Orozco (2016), Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016), Ojeda y Hernández (2012), Chávez (2012), Dottavio y Di Masso (2010),

Elaborado: Autoras.

Una vez identificadas las competencias, éstas fueron sometidas a selección por el juicio de los expertos, para este fin se estructuró una encuesta modelo (anexo 4), donde el profesional respondió a dos criterios si (1), y no (2). Las valoraciones obtenidas fueron procesadas mediante el Software Microsoft Excel, donde, una vez realizado el cálculo e interpretando los resultados de las valoraciones

obtenidas como se muestra en el **anexo 4.1**, debiendo para este fin calcular la fórmula para el análisis de consenso entre los criterios de los expertos:

4.2.2.1. Fórmula Competencia Experta

$$C=(1-VN/VT)$$

Para objetivo de interpretación de acuerdo con Cabero, (2013), citado por Párraga y Vélez, (2019), cabe indicar que el resultado del índice de competencia experta es una puntuación en una escala 0-1, donde a partir de 0,70 puntos se considera un valor de concordancia alto, siendo estos aquellos elementos a seleccionar.

Tabla 4.14. Coeficiente de Experticia de las competencias evaluadas

COMPETENCIAS	VT	VN	C=(1-VN/VT)
Eficiencia	7	0	1,0000
Eficacia	7	3	0,5714
Productividad	7	3	0,5714
Innovación	7	6	0,1429
Capacidad y Planificación	7	2	0,7143
Trabajo en Equipo	7	0	1,0000
Autocontrol	7	6	0,1429
Liderazgo	7	4	0,4286
Capacidad de Análisis	7	5	0,2857
Calidad	7	1	0,8571
Automotivación	7	5	0,2857
Compromiso	7	1	0,8571
Comunicación Efectiva	7	3	0,5714
Responsabilidad	7	2	0,7143
Orientación al Cliente	7	3	0,5714
Confianza	7	3	0,5714
Evaluación de Desempeño	7	3	0,5714
Formación	7	5	0,2857
Iniciativa	7	6	0,1429
Tecnología	7	2	0,7143
Comunicación	7	6	0,1429
Motivación	7	5	0,2857
Enfoque	7	4	0,4286
Negociación	7	2	0,7143
Aprendizaje Continuo	7	4	0,4286
Seguridad Alimentaria	7	5	0,2857
Control de Sanidad	7	1	0,8571

Fuente: Instrumento para la selección de la competencia aplicada a los expertos

Elaborado: Autoras.

De acuerdo a la validación identificada en la **tabla 4.14**, las competencias seleccionadas fueron 9, mismas que se integraron en correspondencia con el estudio de Párraga y Vélez, (2019) y Bravo et al., (2021), al cumplir con la valoración requerida, siendo esta alcanzada “cuando el cálculo de coeficiente de concordancia, seleccionando aquellas competencias superan el 0,70 un valor alto de competencia” encontrándose entre estas: eficiencia, capacidad y planificación, trabajo en equipo, calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control de sanidad. La descripción teórica de cada una, se detalla en la **tabla 4.15**.

Tabla 4.15. Competencias seleccionadas

Competencias GARRIGAMB S. A	Definición Competencia seleccionada
Eficiencia	Se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos. (Calvo et al., 2018)
Capacidad de planificación	Ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. (Salazar y Romero, 2006, p3)
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo ha superado al trabajo individual en todo tipo de organizaciones, pues trae como ventajas que, además de alcanzar los objetivos, se crean sinergias y se comparten experiencias, se aumenta el compromiso y la responsabilidad de los miembros, se favorece la coordinación organizacional, se reducen costos de supervisión para la empresa y se aumenta la eficiencia laboral y la calidad de productos o servicios. (Rangel et al., 2018, p3)
Calidad	Conjunto de elementos y acciones tangibles e intangibles que ayudan a satisfacer las expectativas que, de los trabajadores de los archivos y de su trabajo, tienen los usuarios, entendiéndose no solo la satisfacción de las necesidades presentes conocidas, sino trabajar para resolver las necesidades futuras. (Clark, 2009, citado por Guerra et al., 2015, p333)
Compromiso	Compromiso organizacional también resulta atractivo desde el punto de vista del empleado, pues éste hace posible vislumbrar estabilidad laboral, percibiendo provecho por su permanencia en la empresa, convirtiéndose en un conductor que lleva al trabajador a decidir aportar su esfuerzo para obtener los beneficios a largo plazo. (Betanazos et al., 2006)
Responsabilidad	La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general. (Antelo y Robaina, 2015)
Tecnología	Esta competencia consiste en disponer de habilidades para buscar, obtener, procesar y comunicar información, y para transformarla en conocimiento. Incorpora diferentes habilidades, que va desde el acceso a la información hasta su transmisión en distintos soportes una vez tratada, incluyendo la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como elemento esencial para informarse, aprender y comunicarse. (González y Wagenaar, 2003 referenciado por Cruz, 2019)
Negociación	Como competencia, la negociación trae aparejada una serie de requisitos que son inherentes a su ejercicio. Dentro de ellos encontramos los valores que debe manifestar cada profesional de este campo. Algunos fundamentales como: la

	honestidad, la honradez, la responsabilidad, la laboriosidad, la incondicionalidad, la solidaridad, la rigurosidad, la eficacia y la ética profesional, la comunicación y la disciplina laboral permiten que la credibilidad y confianza de los clientes o negociadores homólogos sientan mayor confianza en sus decisiones o propuestas. (Álvarez y Juanes, 2021)
Control de sanidad	Se trata de un proceso sistemático y constante de verificación de estándares de calidad, monitoreo de efectos en salud y acciones de intervención en las cadenas productivas orientadas a minimizar riesgos, daños e impactos negativos para la salud humana por el uso de consumo de bienes y servicios. (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2013, referenciado por Álvaro, 2017)

Fuente: Calvo et al., (2018), (Rangel et al., (2018), Guerra et al., (2015), Betanazos et al., (2006), Antelo y Robaina (2015), Cruz (2019), Álvarez y Juanes (2021), Álvaro (2017).

Elaborado: Autoras.

4.2.3. Actividad 6. Identificación de los indicadores de las competencias establecidas mediante el método de expertos y coeficiente de concordancia.

Luego de determinar las competencias que mantienen concordancia entre los integrantes del panel de expertos, se procedió a la selección de los indicadores. Para este procedimiento en primera instancia, se desarrolló una revisión bibliográfica, considerándose autores como Zambrano (2019); Acosta y Quiroz (2018), López (2017), Acosta y Aliaga (2017), Cuesta (2010), Ganchozo y Muñoz (2019), mismos que contribuyeron mediante sus investigaciones, relacionadas al tema de estudio, para extraer las posibles preguntas, dicha selección, se la puede observar en el **anexo 5**.

Tabla 4.16. Competencias seleccionadas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Indicadores propuestos	Indicadores validados
Eficiencia	6	5
Capacidad y planificación	7	5
Trabajo en equipo	6	5
Calidad	6	5
Compromiso	7	5
Responsabilidad	5	5
Tecnología	4	4
Negociación	5	5
Control de sanidad	6	5
SUMA	52	44

Fuente: Grupo de competencias que seleccionaron los expertos.
Elaborado por las autoras.

Posterior a ello, se estableció el borrador de encuesta, donde se incluyen los indicadores, con dos opciones de calificación (SI o NO) (**anexo 5.1**), instrumento que fue valorado por el panel de expertos, y luego con las calificaciones

obtenidas, se procedió a su procesamiento y tabulación, mediante el software Microsoft Excel, para identificar los indicadores que los profesionales consideraron tenían relevancia en el estudio. Pudiéndose seleccionar un total de 44 preguntas de las 52 propuestas (ver tabla 4.16). Debido a que, concuerda con la calificación mínima referida por Bravo et al., (2021), al decir que quedan asentados los indicadores que superen el 0,70. Los cálculos correspondientes al coeficiente de concordancia se pueden observar en el **anexo 5.2**.

4.2.4. Actividad 7. Estructuración y descripción de la encuesta, para medir las competencias organizacionales en la microempresa GARRIGAMB S.A.

Tabla 4.17. Estructura encuesta evaluación del desempeño por competencias

N	Competencias	Indicadores	Rango indicadores	Escala de evaluación
1	Eficiencia	5	1-5	
2	Capacidad y planificación	5	6-110	
3	Trabajo en equipo	5	11-15	1 = Total desacuerdo
4	Calidad	5	16-20	2 = En desacuerdo
5	Compromiso	5	21-25	3 = Algunas veces
6	Responsabilidad	5	26-30	4 = De acuerdo
7	Tecnología	4	31-34	5 = Total acuerdo
8	Negociación	5	35-39	
9	Control de sanidad	5	40-44	
	Total	44		

Fuente: Evaluación aplicada a los expertos

Elaborado: Autoras

Las herramientas de evaluación para medir el estado de las competencias organizacionales de GARRIGAMB S.A, quedó configurado por un total de 44 indicadores contenidos en 9 competencias, mismas que buscan indagar sobre: eficiencia, capacidad y planificación, trabajo en equipo, calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación, control de sanidad, mediante una escala de valoración de cinco rangos donde: 1 = Total desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Algunas veces, 4 = De acuerdo, 5 = Total acuerdo. La descripción resumida del instrumento se la detalla en la tabla 4.17, y la encuesta ya estructurada en el **anexo 6**.

4.2.5. Actividad 8. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la microempresa GARRIGAMB S.A.

Diseñado el instrumento para la medición de las competencias organizacionales, se procedió a su respectiva aplicación a los trabajadores de la microempresa GARRIGAMB S.A, siendo estos un total de 8 personas, que posterior a su evaluación, se procedió a la respectiva revisión de la información recabada, su tabulación mediante el Software Microsoft Excel y su consecuente análisis, datos que se muestran a continuación:

RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Los resultados asociados a las evaluaciones de las competencias definidas, generados a partir del procesamiento de los datos a partir de la herramienta de diagnóstico son los siguientes:

➤ COMPETENCIA EFICIENCIA

Tabla 4.18. Competencia eficiencia

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
EFICIENCIA											
P 1	¿Realizan controles o mantenimientos preventivos en las diferentes instalaciones?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P 2	¿Realiza sus actividades labores de forma ordenada y responsable?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P 3	¿Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada la jornada laboral?	5	5	5	4	5	5	5	5	4,88	4,98
P 4	¿Disfruta realizar sus actividades laborales, de forma tranquila y armónica?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P 5	¿Cumple a tiempo con las órdenes que su superior le sugiere?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

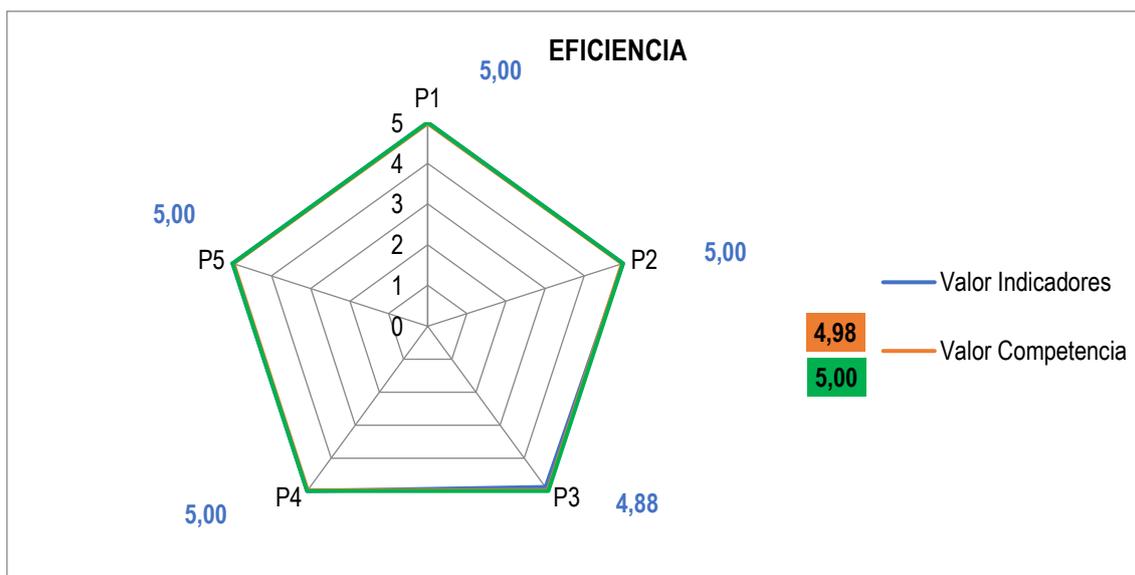


Gráfico 4.1. Valoración competencia eficiencia
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

La evaluación de la competencia eficiencia identificada en la tabla 4.18, muestra una valoración alta, con una calificación general de 4,98, se puede expresar cualitativamente que los indicadores tienen un nivel de cumplimiento de casi siempre, los resultados que favorecen dicha calificación se deben a que de acuerdo a las opiniones de los encuestados se realiza un correcto control y mantenimiento de las instalaciones (p1; 5,00), desempeñan las actividades de forma ordenada, (p2; 5,00), ordenan el área de trabajo al finalizar la jornada (p3; 4,88), disfrutan de realizar sus actividades de forma tranquila, cumpliendo además las órdenes de sus superiores sin inconvenientes de ambas partes (p4, 5,00; P5, 500).

Tabla 4.19. Valoración porcentual de la competencia eficiencia por pregunta

INDICADOR	TOTAL, DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P3	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

En cuanto al estudio estadístico de respuestas de la competencia eficiencia detallado en la tabla 4.19, las opiniones de los trabajadores recaen en un nivel de cumplimiento de casi siempre, además como se puede observar en la tabla 4.13, tanto p1, p2, p4, y p5, tienen un consenso de respuestas del 100% respecto a la opción de respuesta “totalmente de acuerdo”, seguido de la pregunta 3, misma que en un 88% están totalmente de acuerdo respecto a si ordenan el área de trabajo.

➤ COMPETENCIA CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN

Tabla 4.20. Competencia capacidad y planificación

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN											
6	¿Trabaja diariamente de acuerdo a la planificación laboral?	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	
7	¿Revisa y actualiza las tareas pendientes que están dentro de su planificación?	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	
8	¿Toma en cuenta la forma de ser de sus compañeros para comunicarse mejor?	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75	4,85
9	¿Dedica el tiempo suficiente para poder potenciar las habilidades que su equipo posee?	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75	
10	¿Ha mejorado su capacidad de organización a lo largo de su trayectoria laboral?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

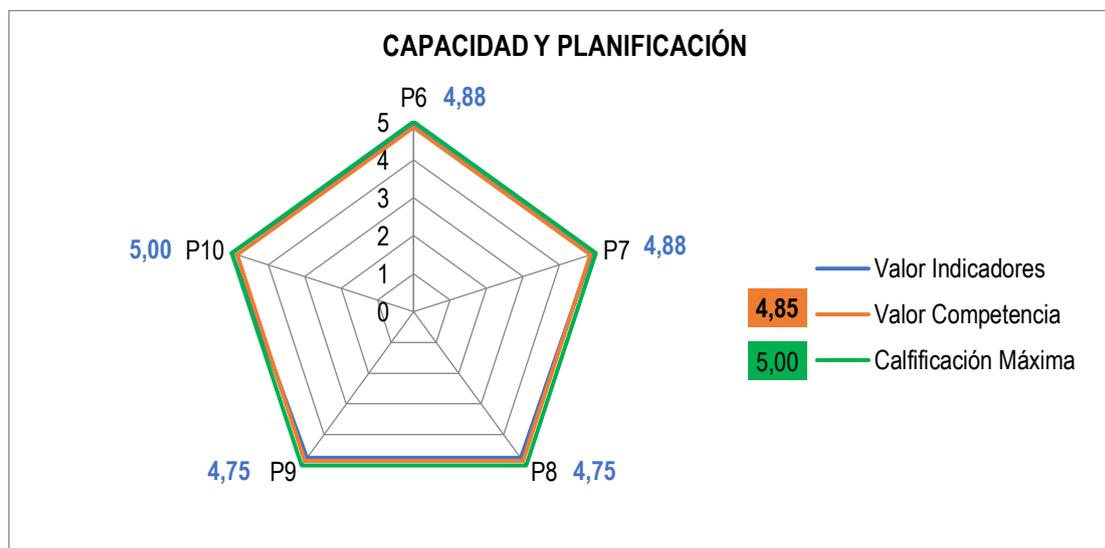


Gráfico 4.2. Valoración competencia capacidad y planificación

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.

Elaborado: Autoras

La capacidad y planificación de los empleados de acuerdo a la tabla 4.20, presenta un nivel elevado de cumplimiento, con una valoración promedio de 4,85, se puede definir que la competencia se cumple con un elevado nivel de acuerdo, respecto a las respuestas de los encuestados; en cuanto a los resultados por pregunta P6, P7, P8 y P9, tienen un alto grado de acuerdo en las respuestas, mientras p10 presenta total acuerdo respecto a la mejora de la capacidad de la organización a lo largo de la trayectoria laboral.

Tabla 4.21. Competencia capacidad y planificación

INDICADOR	TOTAL DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P6	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P7	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P8	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%
P9	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%
P10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

Respecto a la tabla 4.21, donde se muestran los resultados por pregunta de la competencia capacidad y planificación, referente a P6, el 88% está totalmente de acuerdo, mientras un 13% de acuerdo en que se trabaja acorde a la planificación laboral, en cuanto a P7, la revisión y actualización de las tareas pendientes se desarrolla con total acuerdo en un 88% y de acuerdo 13%; la consideración de la forma de ser al comunicarse con los compañeros, referente a P8, el 25% está totalmente de acuerdo y un 75% totalmente de acuerdo, así mismo, P9 y P10, expresan un total acuerdo, respecto a si el tiempo es suficiente para poder potenciar las habilidades del equipo y la mejora de la capacidad a lo largo de la trayectoria.

➤ COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 4.22. Competencia Trabajo en equipo

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
TRABAJO EN EQUIPO											
P11	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar un trabajo?	4	5	5	5	5	4	4	4	4,50	
P12	¿Fija objetivos medibles y alcanzables para poder lograr trabajar en equipo?	4	5	5	5	5	4	4	5	4,63	
P13	¿Reprocha y/o elogia las aptitudes y actitudes de los miembros de mi equipo?	5	5	5	5	3	2	3	5	4,13	4,53
P14	¿Considera que, al momento de trabajar en equipo, se logra alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización?	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75	
P15	¿Realiza con dedicación las tareas que me sugieren dentro de un departamento?	5	5	5	5	5	4	4	4	4,63	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

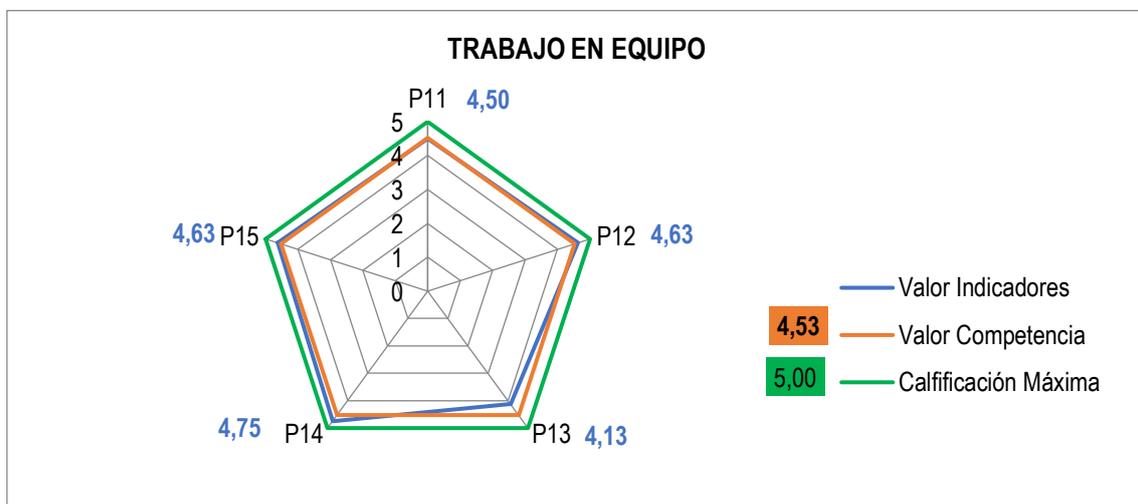


Gráfico 4.3. Valoración competencia trabajo en equipo
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

La competencia organizacional trabajo en equipo con una calificación promedio de 4,53 presenta un elevado acuerdo entre los trabajadores, valoración que en términos cualitativos se expresa en un alto cumplimiento de los indicadores por parte de los colaboradores de acuerdo a sus respuestas. En cuanto al apoyo entre compañeros (P11; 4,50), la fijación de objetivos medibles y alcanzables (P12; 4,63), se da un correcto reclamo o elogio de las aptitudes y actitudes entre compañeros (P13; 4,13), se logra alcanzar los objetivos planteados (P14; 4,75), y se realizan con dedicación las tareas sugeridas (P15; 4,63).

Tabla 4.23. Competencia Trabajo en equipo

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	DESACUERDO		DESACUERDO							
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P11	0	0%	0	0%	0	0%	4	50%	4	50%
P12	0	0%	0	0%	0	0%	3	38%	5	63%
P13	0	0%	1	13%	2	25%	0	0%	5	63%
P14	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%
P15	0	0%	0	0%	0	0%	3	38%	5	63%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

En cuanto al análisis estadístico de la competencia trabajo en equipo, 50% están de acuerdo y el otro 50% totalmente de acuerdo con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar su trabajo (P11), por otro lado, la fijación de objetivos medibles y alcanzables en el trabajo colaborativo un 38% está de acuerdo y 63% totalmente de acuerdo (P12); luego, analizando P13, donde se evalúa si se reprocha o elogia a los miembros de la organización un 63% está totalmente de acuerdo, 25% indeciso y un 13% en desacuerdo; añadido a ello, las preguntas 14 y 15, para la verificación de los logros de los objetivos como equipo y la dedicación puesta en el desarrollo de las tareas, se observan resultados favorables ubicados en de acuerdo y totalmente de acuerdo.

➤ COMPETENCIA CALIDAD

Tabla 4.24. Competencia Calidad

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
CALIDAD											
P16	¿Cree que su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa?	5	5	5	5	3	4	4	5	4,50	
P17	¿Dispone de las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño dentro de la organización?	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75	
P18	¿Cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de su lugar de trabajo?	5	5	5	5	4	4	4	5	4,63	4,60
P19	¿Las condiciones de trabajo dentro de la organización son seguras?	5	5	5	5	4	5	5	5	4,88	
P20	¿Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad?	5	5	5	3	4	3	4	5	4,25	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

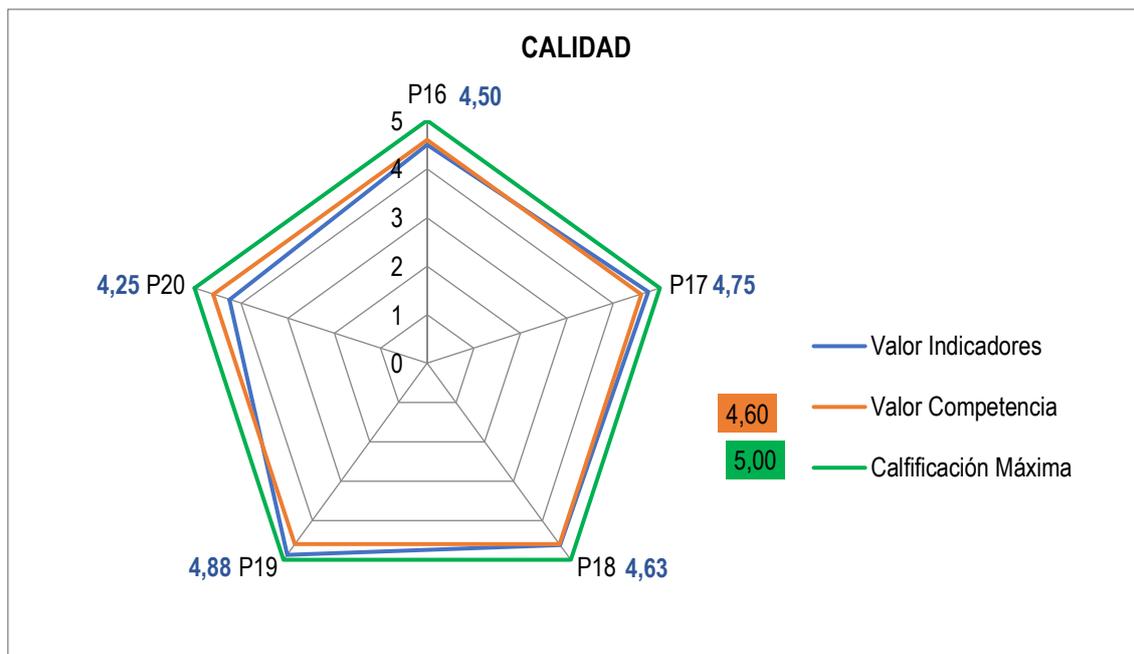


Gráfico 4.4. Valoración competencia calidad
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

Respecto a la competencia calidad el valor promedio de los indicadores se encuentra en 4,60, como se observa en la tabla 4.24, las preguntas incluidas para su diagnóstico presentan una valoración entre 4,25 y 4,88, lo cual indica que los trabajadores están de acuerdo con el trato que se les da dentro de la empresa en cuanto a, si el trabajo está alineado con los objetivos (P16; 4,50), disponen de las herramientas necesarias para el logro de un buen desempeño (P17; 4,75), se cumplen las metas y objetivos propuestos (P18; 4,63), las condiciones de trabajo son seguras (P19; 4,88), y se identifican aspectos a mejorar para conseguir la calidad (P20; 4,25).

Tabla 4.25. Competencia Calidad

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO	DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		
	DESACUERDO		DESACUERDO			N	%	N	%	
P16	0	0%	0	0%	1	13%	2	25%	5	63%
P17	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%
P18	0	0%	0	0%	0	0%	3	38%	5	63%
P19	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P20	0	0%	0	0%	2	25%	2	25%	4	50%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

Respecto a los resultados estadísticos de la competencia calidad, referenciados en la tabla 4.25, se encontró lo siguiente: el trabajo está alineado a los objetivos empresariales con respecto de un 25% de acuerdo y 63% totalmente de acuerdo; así mismo se dispone de herramientas necesarias para obtener un buen desempeño (P17; 25% de acuerdo y 75% totalmente de acuerdo), además, se cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de la organización (P18; 38% de acuerdo y 63% totalmente de acuerdo), así mismo los empleados consideran cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas; por otra parte en la pregunta 20 se observa un 25% de indecisión respecto a si se identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad.

➤ COMPETENCIA COMPROMISO

Tabla 4.26. Competencia Compromiso

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
COMPROMISO											
P21	¿Está comprometido en cumplir con las disposiciones que el gerente le sugiere?	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	
P22	¿Se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P23	¿Está satisfecho por los beneficios que adquiere de la empresa?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4,93
P24	¿Se siente comprometido con la empresa en realizar un trabajo de buena calidad?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P25	¿En el trabajo laboral existe alguien comprometido a estimular y promover el desarrollo de sus colaboradores?	5	4	5	5	5	4	5	5	4,75	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

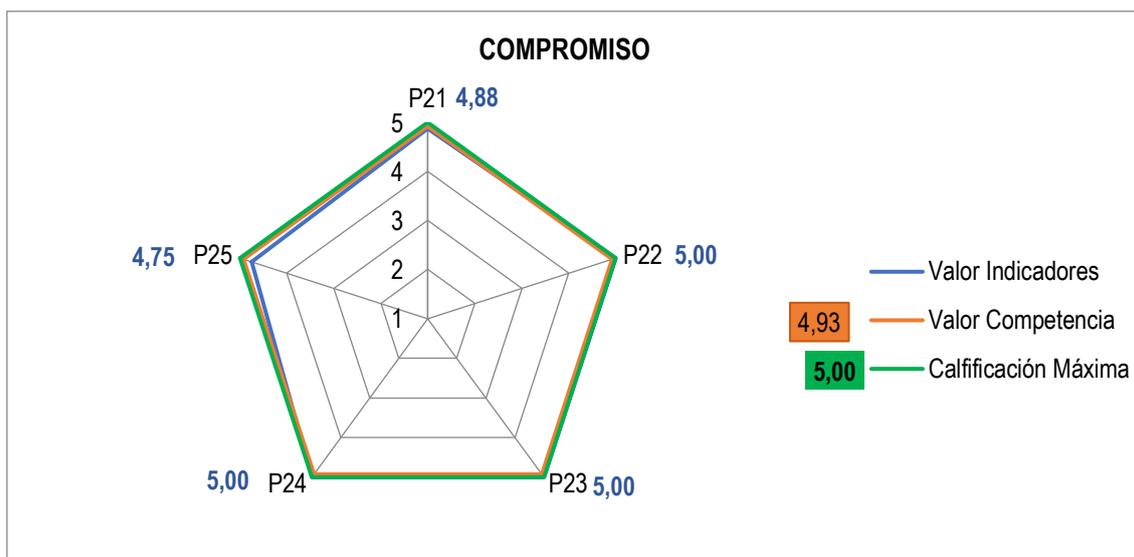


Gráfico 4.5. Valoración competencia compromiso
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

Al igual que las anteriores competencias organizacionales analizadas, de acuerdo con la tabla 4.26, el compromiso de los trabajadores para con la empresa es fuerte, con un valor promedio de 4,93 se identifica acuerdo entre las respuestas de los colaboradores en cuanto al compromiso para cumplir las disposiciones del gerente (P21; 4,88), reconocimiento adecuado de las tareas que realiza (P22; 5,00), satisfacción respecto a los beneficios que adquiere (P23; 5,00), compromiso para realizar un trabajo de calidad (P24; 5,00), y se promueve el desarrollo de sus colaboradores (P25; 4,75).

Tabla 4.27. Competencia Compromiso

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	DESACUERDO		DESACUERDO							
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P21	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P22	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P23	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P24	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P25	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

Los indicadores de la competencia compromiso tienen un nivel porcentual alto de acuerdo entre los empleados, como se observa en la pregunta 22, 23, y 24 donde el 100% respondió estar totalmente de acuerdo, respecto al

reconocimiento de las tareas que realizan, satisfacción por los beneficios recibidos y el compromiso por realizar un trabajo de calidad; en condiciones similares se encuentran los resultados correspondiente a P21 y P25, dado el buen compromiso por cumplir con las disposiciones que el gerente les sugiere y la entrega a tiempo de las remuneraciones o pagos por el trabajo desempeñado.

➤ COMPETENCIA RESPONSABILIDAD

Tabla 4.28. Competencia Responsabilidad

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
RESPONSABILIDAD											
P26	¿Cumple usted adecuadamente con las actividades que se encomiendan dentro de la empresa?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P27	¿Se rige al horario de trabajo establecido por la institución?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P28	¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo como su jefe son responsables en sus actividades?	5	5	5	4	4	5	4	4	4,50	4,40
P29	¿Influye su cambio de ánimos con la cantidad de trabajo que le asignan?	3	1	3	4	2	3	2	2	2,50	
P30	¿Reciben a tiempo sus remuneraciones o pagos por su trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

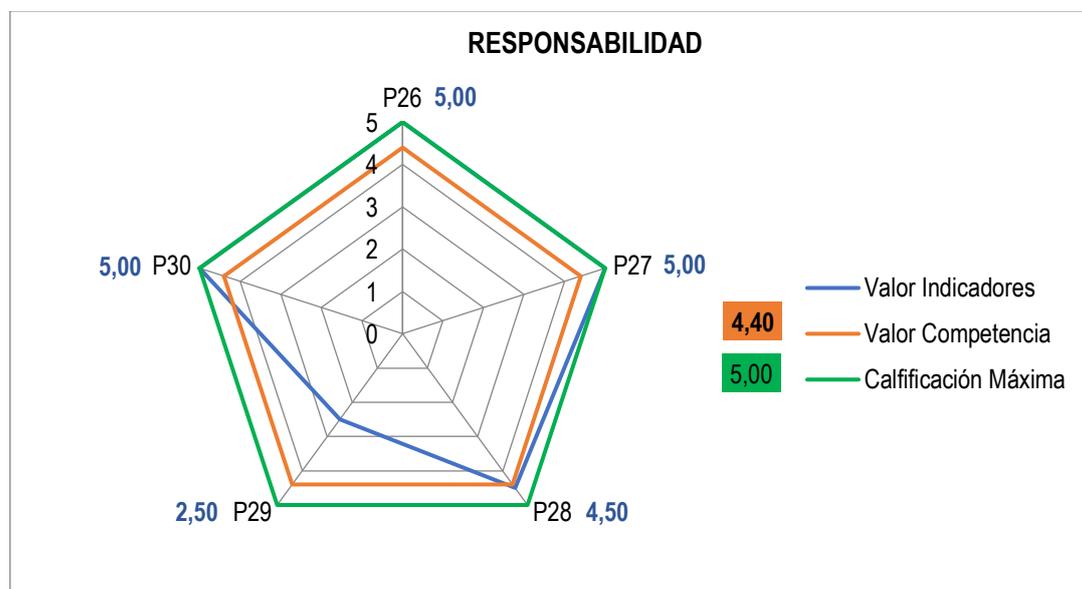


Gráfico 4.6. Valoración competencia responsabilidad

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

En cuanto a la competencia responsabilidad, se observa un nivel alto de desarrollo, con una calificación de 4,40 infiere en una aplicación de los indicadores con un elevado acuerdo de cumplimiento, puesto que, P26, P27, y P30, con una calificación de 5,00 puntos, expresa un total acuerdo en cuanto al cumplimiento adecuado de las actividades que se encomiendan, el correcto cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos y la consignación de las remuneraciones a tiempo; seguido de P28 con una puntuación de 4,50, se expresa en un alto grado de responsabilidad frente a las actividades a desarrollar. Por otra parte, la pregunta 29, presenta una valoración de 2,50, resultado favorable, puesto que expresa desacuerdo en cuanto a si influye el cambio de ánimo en la cantidad de trabajo a realizar.

Tabla 4.29. Competencia Responsabilidad

INDICADOR	TOTAL DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P26	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P27	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P28	0	0%	0	0%	0	0%	4	50%	4	50%
P29	1	13%	3	38%	3	38%	1	13%	0	0%
P30	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

De los resultados obtenidos para la competencia responsabilidad, las preguntas P26, P27 y P30, muestran un total acuerdo de los trabajadores respecto al cumplimiento adecuado de las actividades que se encomiendan dentro de la empresa, cumplimiento de los horarios de trabajo establecido por la institución, y el pago a tiempo de las remuneraciones, igualmente la P28 con un 50% de acuerdo y 50% de total acuerdo, están conformes con la responsabilidad en el desempeño de las actividades entre compañeros.

➤ COMPETENCIA TECNOLOGÍA

Tabla 4.30. Competencia Tecnología

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
TECNOLOGÍA											
P31	¿Considera usted que la tecnología es un arma muy importante para realizar las actividades de la empresa?	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	4,09
P32	¿Tiene acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo?	5	2	5	5	5	4	4	5	4,38	
P33	¿Les aplican mantenimiento a la maquinaria que utilizan en la empresa?	5	5	5	4	3	4	4	5	4,38	
P34	¿Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños?	4	3	4	4	2	1	2	2	2,75	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

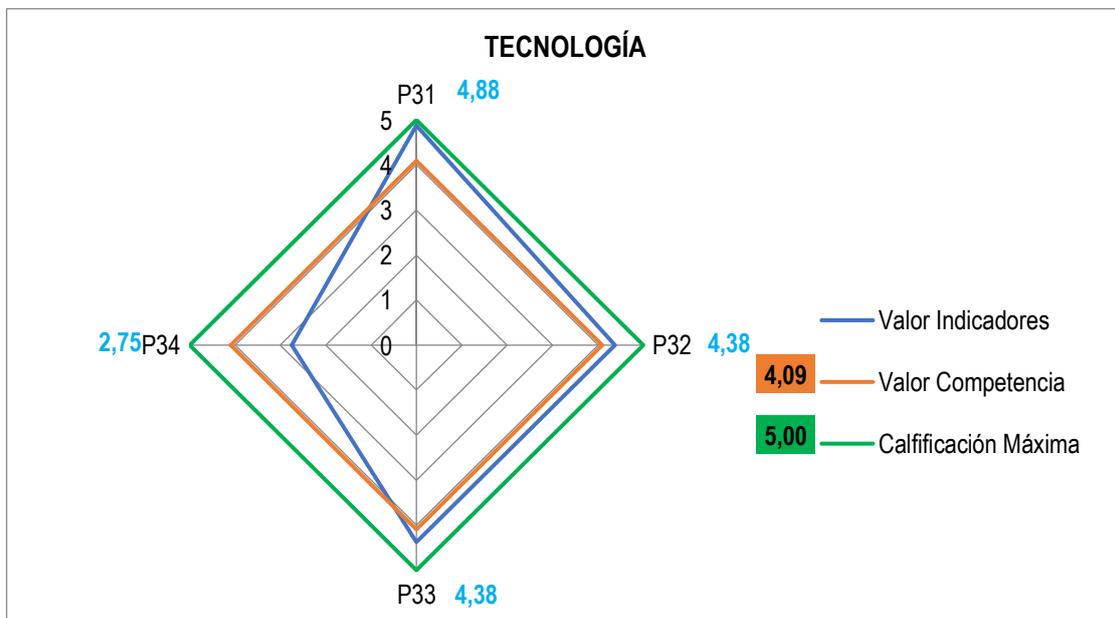


Gráfico 4.7. Valoración competencia tecnología
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

El uso de la tecnología dentro de la empresa en referencia a la tabla 4.30, presenta una calificación de 4,09, lo que expresa que las interrogantes tienen un alto nivel de acuerdo en su cumplimiento, debido a que el equipo de trabajo considera la tecnología es importante para realizar las actividades (P31; 4,88), se cuenta con las herramientas tecnológicas para facilitar las labores (P32; 4,38), y se les da mantenimiento a las maquinarias (P33; 4,38), así mismo, con una

calificación de 2,75 los trabajadores expresaron utilizar equipos, instrumentos, herramientas y maquinarias de trabajo que puedan provocar daño muy pocas veces, estando por ello en desacuerdo con este indicador.

Tabla 4.31. Competencia Tecnología

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	DESACUERDO		DESACUERDO							
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P31	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P32	0	0%	1	13%	0	0%	2	25%	5	63%
P33	0	0%	0	0%	1	13%	3	38%	4	50%
P34	1	13%	3	38%	1	13%	3	38%	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

En relación a la competencia identificada en la tabla 4.31, y los resultados obtenidos, la tecnología es una herramienta muy importante, con una relación de un 13% de acuerdo y 88% de total acuerdo, y la aplicación de mantenimiento a las maquinarias que se utilizan presenta un 13% de indecisión, 38% de acuerdo y 50% de total acuerdo. Por otra parte, en P32 se identifica 13% de desacuerdo mientras en P34, se observa un 38% de desacuerdo y 13% de total acuerdo, respecto al acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo y el uso de equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños.

➤ COMPETENCIA NEGOCIACIÓN

Tabla 4.32. Competencia Negociación

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
NEGOCIACIÓN											
P35	¿Considera usted que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado?	5	5	5	4	5	5	5	5	4,88	
P36	¿Incentivan de alguna manera el trabajo que realizan?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P37	¿Se los hace partícipes de algún tipo de negocio al momento de realizarlo?	5	2	3	1	3	2	3	4	2,88	4,38
P38	¿Han existido problemas en cuanto al escape de información?	3	2	1	1	1	1	2	1	1,50	
P39	¿Existen inconvenientes al momento de la planificación de negociaciones?	1	2	3	3	2	3	2	2	2,25	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

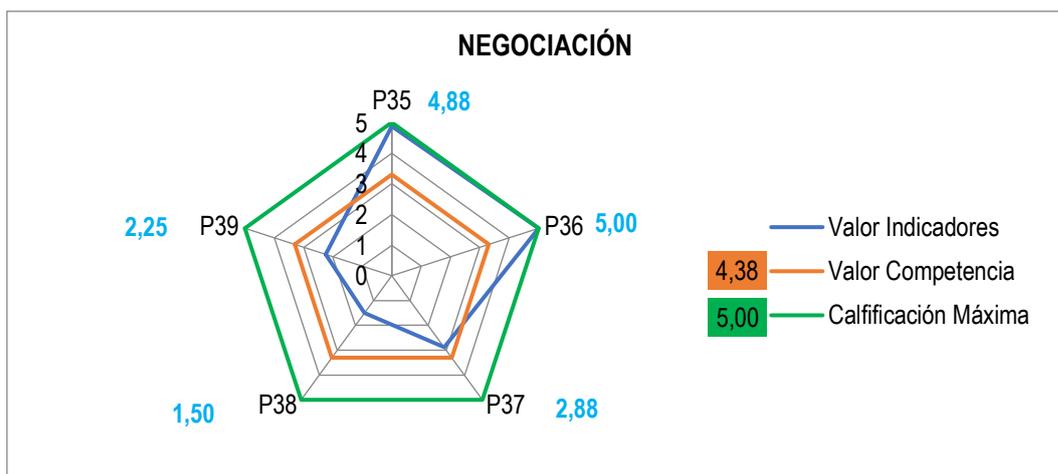


Gráfico 4.8. Valoración competencia negociación
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

De acuerdo a la competencia negociación, se observan resultados favorables que infieren en un desarrollo positivo de los indicadores, con una calificación promedio de 4,38 muestra un elevado acuerdo en las respuestas de los empleados, pudiéndose concluir que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado (P35; 4,88), existen incentivos por el trabajo que realizan (P36; 5,00), no ha existido problemas en cuanto a la fuga de información (P38; 1,50), y no tienen inconvenientes al momento de planificar la negociación (P39; 2,25), añadido a ello, la pregunta 37, con un valor de 2,88 muestra que a los empleados no se los hace partícipe de las negociaciones, debiéndose tener en cuenta que solo el personal acreditado tienen delimitado cumplir con dichas funciones.

Tabla 4.33. Competencia Negociación

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO	DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		
	DESACUERDO		DESACUERDO			N	%	N	%	
P35	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P36	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P37	0	0%	2	25%	3	38%	1	13%	1	13%
P38	0	0%	2	25%	1	13%	0	0%	5	63%
P39	1	13%	4	50%	3	38%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,
Elaborado: Autoras

La perspectiva de los trabajadores referente a la competencia negociación presenta una valoración positiva alta en la pregunta 35, correspondiente a un 13% de acuerdo y 88% de total acuerdo, respecto a la consideración de la

existencia de una buena aceptación de la empresa en el mercado, igualmente P36, con un total acuerdo equivalente a un 100%, expresan que si incentivan el trabajo en equipo; por otra parte, P37 y P38, con un 25% de desacuerdo, consideran no se los hace partícipe de negociación, ni han experimentado problemas relacionados a la fuga de información. Añadido a ello, en P39, se evidencia que no existen inconvenientes relacionados a la planificación de negociaciones.

➤ COMPETENCIA CONTROL DE SANIDAD

Tabla 4.34. Competencia Control de Sanidad

N	INDICADORES	ENCUESTADOS								PROMEDIO	P. C
		1	2	3	4	5	6	7	8		
CONTROL DE SANIDAD											
P40	¿Considera usted que dentro de la empresa mantienen un control de higiene adecuado de tal manera que pueda afectar al medio ambiente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
P41	¿Está expuesto a la luz (radiación) solar?	4	5	5	5	5	5	5	5	4,88	
P42	¿Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?	4	4	2	1	1	2	1	1	2,00	
P43	¿Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?	3	2	1	1	1	2	3	1	1,75	4,53
P44	Acorde a la pandemia que ha afectado mundialmente, COVID-19, ¿Han implementado medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores?	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

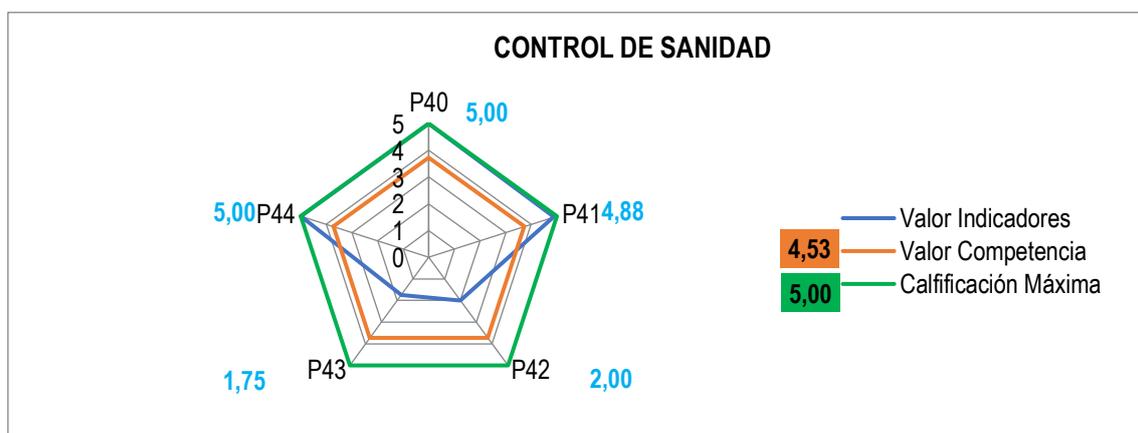


Gráfico 4.9. Valoración competencia control de sanidad

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

En cuanto al nivel de desarrollo de la competencia organizacional control de sanidad, muestra un valor promedio de 4,53, interpretándose los resultados como positivos en el desempeño de los colaboradores, puesto que, los indicadores tienen un alto nivel de cumplimiento, ello debido a que, dentro de la empresa se mantiene un nivel elevado de higiene (P40; 5,00), no se encuentran en contacto con sustancias químicas nocivas (P41; 2,00), no están en contacto con materiales animales o personas que pueden estar infectadas (P43; 1,75), y se han logrado implementar medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores (P44; 1,75); por otra parte, en la pregunta 41, se observa un factor negativo que puede afectar la salud del trabajador sin las medidas de seguridad adecuadas, debido a la exposición a la luz solar, con una calificación de 4,88, evidencia un alto acuerdo de que los trabajadores están en constante contacto a estas condiciones ambientales.

Tabla 4.35. Competencia control de sanidad

INDICADOR	TOTAL		EN		INDECISO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	DESACUERDO		DESACUERDO							
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P40	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
P41	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	88%
P42	4	50%	2	25%	0	0%	2	25%	0	0%
P43	4	50%	2	25%	2	25%	0	0%	0	0%
P44	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

La competencia control de sanidad respecto a sus indicadores P40, P41 y P44, presentan resultados favorables respecto al mantenimiento del control de higiene (P40, 100% totalmente de acuerdo), exposición a la luz (radiación) solar (P41, 13% de acuerdo y 88% totalmente de acuerdo), y la implementación de medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores (P44, 100% totalmente de acuerdo); por otra parte, la pregunta 42 y 43 con resultados positivos evidencia la poca manipulación de sustancias químicas, nocivas o tóxicas, y el no contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados.

4.3. FASE N° III: PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA GENERACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA MICROEMPRESA GARRIGAMB S.A.

La propuesta para mejorar las condiciones actuales y la generación de ventajas competitivas en la microempresa GARRIGAMB S.A., se la desarrolla a continuación, considerando para ello la elaboración del diagrama causa y efecto, para luego, tomando de base los resultados, establecer las acciones de mejoras, direccionadas a fortalecer el perfil competitivo de la organización a partir de las competencias organizacionales establecidas

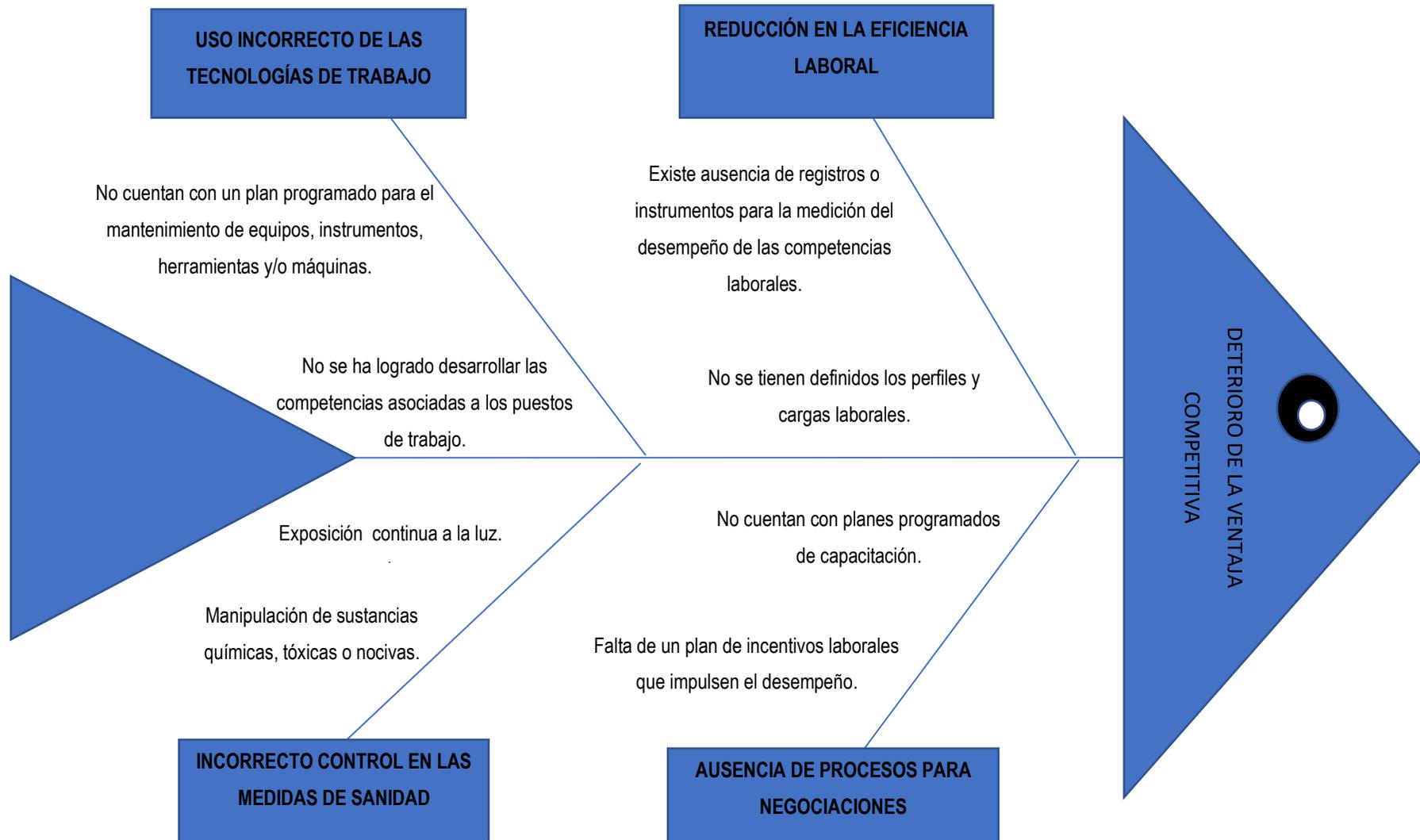


Figura 4.2. Diagrama causa efecto de las competencias organizacional de GARRIGAMB S.A.

Fuente: GARRIGAMB S.A.

Elaborado: Autoras

Tabla 4.36. Acciones de mejora para la competencia autodisciplina y productividad

PLAN DE MEJORA											
Empresa		GARRIGAMB S.A			Meta		Mejorar el estado actual de las competencias				
Acción a mediano plazo		Mejorar la competencia eficiencia		Periodo de desarrollo		2022-2023					
EFICIENCIA	Factor de corrección	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador	
		Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)				
	Existe ausencia de registros o instrumentos para la medición del desempeño de las competencias laborales.	Implementar un programa de evaluación del desempeño de las competencias laborales	Establecer los instrumentos para la medición del desempeño.	Validar los instrumentos de medición ante las autoridades de la organización	Promover acciones que impacten positivamente los cambios de ánimos de los colaboradores	Talento Humano	2022	GARRIGAMB S.A	N° de instrumentos aprobados / Total de instrumentos elaborados	\$1600	Reportes mensuales
		Formalizar los instrumentos de medición del desempeño	Establecer un archivo para el registro del desempeño de las competencias laborales por trabajador						Requiere revisión anual		
Mantener un seguimiento del desempeño de los colaboradores	Establecer un manual de funciones y elaborar el plan de trabajo, por puesto, mediante la asignación de carga horaria y responsabilidades del puesto.	Mejorar las condiciones en cuanto a la asignación de la carga de trabajo.	Gerencia	2022	Calificación obtenida / Calificación máxima esperada a obtener						
Los perfiles y cargas laborales no se tienen definidos	Establecer los perfiles y cargas laborales de los trabajadores							N° de perfiles revisados y aprobados / Total de puestos de trabajo	-	Perfiles laborales aprobados por gerencia.	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

Tabla 4.37. Acciones de mejora para la competencia tecnología de trabajo

PLAN DE MEJORA										
Empresa		GARRIGAMB S.A			Meta		Mejorar el estado actual de las competencias			
Acción a mediano plazo		Mejorar la competencia tecnologías de trabajo			Periodo de desarrollo		2022-2023			
Factor de corrección	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador	
	Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién ? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)				
TECNOLOGÍAS DE TRABAJO	No cuentan con un plan programado para el mantenimiento de equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas.	<p>Especializar al personal en el uso adecuado de indumentaria, equipos y herramientas</p> <p>Implementar acciones preventivas para evitar accidentes o incidentes</p> <p>Programar el mantenimiento preventivo de equipos, instrumentos y herramientas</p>	<p>Ejecutar un programa de capacitación, para el manejo adecuado de equipos o herramientas.</p> <p>Actualizar la indumentaria deteriorada con la finalidad de proteger la integridad de los trabajadores.</p> <p>Establecer un cronograma de mantenimiento para los instrumentos y herramientas.</p>	Garantizar el uso adecuado de las herramientas, instrumentos y vestimentas laborales.	Gerencia Talento humano y demás departamentos de la empresa	Revisión anual	GARRIGAMB S.A	\$3000	Reporte mensual	
	No se ha logrado desarrollar las competencias asociadas a los puestos de trabajo.	Aplicar capacitaciones asociadas al puesto de trabajo	Establecer un programa de entrenamiento y fortalecimiento de las habilidades del personal	Garantizar el desarrollo de las competencias laborales	Gerencia	Revisión semestral				\$1500

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

Tabla 4.38. Acciones de mejora para la competencia negociación

PLAN DE MEJORA										
Empresa		GARRIGAMB S.A			Meta		Mejorar el estado actual de los programas de compensación y capacitación.			
Acción a mediano plazo		Mejorar la competencia negociación			Periodo de desarrollo		2022-2023			
Factor de corrección	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador	
	Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)				
NEGOCIACIÓN	Falta de un plan de incentivos laborales que impulsen el desempeño	Otorgar incentivos motivacionales por parte de los jefes	Realizar reuniones mensuales donde se reconozca al mejor empleado y se entreguen reconocimientos como bonos de compensación.	Impulsar el desempeño de los trabajadores mediante la entrega de incentivos	Gerencia y Talento Humano	Mensual / cuando sea requerido	GARRIGAMB S.A	N° de reuniones realizadas / Total reuniones programadas	\$1000	Reporte mensual de actividades
		Realizar actividades que fortalezcan las relaciones de trabajo	Introducir elementos lúdicos (Fútbol o billar). Realizar campeonatos deportivos	Mejorar las relaciones laborales	Todos los colaboradores	Sin definir Semestral		Actividades de vinculación realizadas / Total de actividades programadas	\$2000 \$1000	Informe de actividades extralaborales
	No cuentan con planes programados de capacitación	Aplicar estrategias de coaching	Programar capacitaciones especializadas y charlas de motivación.	Mejorar la condición de los programas de capacitación	Gerencia	Semestral		N° de capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas	\$1200	Registro de asistencia

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

Tabla 4.39. Acciones de mejora para la competencia control de sanidad

PLAN DE MEJORA										
Empresa		GARRIGAMB S. A			Meta		Mejorar el estado actual de las competencias			
Acción a mediano plazo		Mejorar la competencia control de sanidad			Periodo de desarrollo		2022-2023			
Factor de corrección	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador	
	Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién ? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)				
CONTROL DE SANIDAD	Exposición continua a la luz solar.	Proteger al personal de la exposición a la luz solar directa	Adquirir equipos o indumentaria necesaria que reduzcan el contacto con la luz solar	Reducir los riesgos mediante un correcto control de los equipos y herramientas de trabajo	Trabajadores	Diario	GARRIGAMB S.A	N° de equipos adquiridos / Total trabajadores	\$1500	Reporte mensual de actividades
	Manipulación de sustancias químicas, tóxicas o nocivas	Proteger al personal que manipula sustancias químicas, tóxicas o nocivas	Dotar a los trabajadores de las herramientas y equipos necesarios para manipular sustancias químicas, tóxicas o nocivas			Semestral	GARRIGAMB S.A			

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de GARRIGAMB S.A.,

Elaborado: Autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ❖ GARRIGAMB S.A., se constituye como una microempresa dedicada a la producción y comercialización de camarón, cuenta con cuatro años de experiencia en el mercado ecuatoriano; mediante su caracterización, se determinó la ausencia de procesos enmarcados en la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias organizacionales necesarias para lograr un desempeño eficiente de los colaboradores.
- ❖ Para la ejecución de la investigación, se establecieron un total de nueve competencias organizacionales; mismas que, posterior a su evaluación, presentaron tener un nivel alto de desarrollo, correspondiente a un adecuado cumplimiento de las actividades a desempeñar para el logro de la eficiencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, seguimiento de la calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control sanidad.
- ❖ El desarrollo del plan de acción como guía para obtener una ventaja competitiva se planteó tomando como base los indicadores con calificaciones bajas asociados a las competencias organizacionales establecidas de acuerdo al estudio realizado, mismo que comprobó que existe carencia de un plan de incentivos laborales que impulsen el desempeño de los colaboradores, además de esto, se implementaron acciones de mejora para los demás indicadores con falencias.

5.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Establecer el perfil competitivo de la microempresa, mediante el diagnóstico continuo del estado de GARRIGAMB S.A, con la finalidad de contar con información actualizada permanente, para la toma de decisiones y la generación de resultados que permitan obtener una ventaja competitiva dentro del sector camaronero.
- ❖ Realizar un seguimiento y control de los logros obtenidos a partir del diagnóstico de las competencias organizacionales, para el desarrollo de las habilidades de los trabajadores y de la microempresa, mediante el fortalecimiento de la eficiencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, seguimiento de la calidad, compromiso, responsabilidad, tecnología, negociación y control sanidad.
- ❖ Implementar el plan de acción propuesto en la microempresa GARRIGAMB S.A., con el propósito de desarrollar las competencias organizacionales evaluadas, mejorando el estado actual que estas presentan, además se requiere establecer el perfil competitivo de cada plaza de trabajo para ejecutar un correcto diagnóstico y control de las funciones de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abila, R. (30 de julio del 2021). JLFIDA. Gestión responsable de la pesca mundial para la mejora de los medios de vida. Obtenido de <https://www.ifad.org/es/fisheries>
- Arciniegas, J., y Mejías, A. (2017). Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala Servqualing, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple. *Comunicación*, 8(1), 26-36. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100003&lng=es&tlng=es.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva Revista. *Dominio de las Ciencias*. 3(2), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>
- Agudelo, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 20(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Baena, E. (11 de noviembre del 2012). Los componentes de la empresa. APRENDEECONOMIA. <https://aprendeconomia.com/2012/11/11/4-los-componentes-de-la-empresa/>
- Berdugo, C., Barbosa, R., y Prada, L. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197), 213-222. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49645986028>
- Bertram, D. (2008). Likert Scales... are the meaning of life. Topic report: Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- Betancourt, D. (19 de diciembre del 2015). Método Delphi: Qué es y cómo se aplica. INGENIOEMPRESA. <https://ingenioempresa.com/metodo-delphi/>
- Bermello, M. (2015). Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de cultivo de camarón en jaula en puerto engabao, guayas. [Tesis de ingeniería, Universidad del Guayas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20266/1/TESIS%20MARICULTURA%20CAMARON.pdf>

- Cabrera, S. (2013). Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA. [Tesis de ingeniería, Universidad del Guayas]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5095>
- Cabero, J., y Barroso, J. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de tic: El coeficiente de competencia experta. *Revista de Pedagogía*, 65(5), 25-38. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/brp.2013.65202/11419>
- Cajal, A. (2020). Investigación de campo. <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Canseco, F y Ojeda A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Revista. Enseñanza e Investigación en Psicología*. 21(2). <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojare, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Revista. Vaccimonitor*. 25(3), 2. <https://www.redalyc.org/pdf/2034/203449038003.pdf>
- Cardenal, M. (2015). Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión. https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION
- Castañeda, M. (2015). Cultivo de camarón para desarrollar la acuicultura. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Cultivo-de-camaron-para-desarrollar-la-acuicultura-l-20150511-0006.html>
- Castellanos, A. (30 de diciembre del 2018). Acuicultura, definición, clasificación y procedimientos. <https://peces.paradai-sphynx.com/actualidad/acuicultura-definicion-clasificacion.htm>
- Castro, J. (06 de septiembre, 2018). Qué es una ventaja competitiva para un negocio con algunos ejemplos. <https://blog.corponet.com.mx/que-es-una-ventaja-competitiva-para-un-negocio-con-algunos-ejemplos>
- Chávez, C. (2014). Medidas de bioseguridad para evitar la introducción y dispersión de enfermedades virales en granjas Camaronícolas. https://www.uanl.mx/utilerias/nutricion_acuicola/VII/archivos/33Cristina_Chavez.pdf

- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- Chávez, J., Olgún, J., y González, N. (2015). Competitividad en Instituciones Educativas de Bachillerato de Tampico. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. 6. www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/31/87
- Cruz, J. (2015). Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de talento humano para la empresa ANDEC S.A. [Tesis de ingeniería, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16905/1/TESIS%20GEST.%20COMPETENCIAS.pdf>
- Cuesta, X. (2015). Proceso Gestión de Talento en la Unidad Financiera del Grupo Industrial Graitman. [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay] <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4395/1/10951.pdf>
- Díaz, G., y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Dottavio, A., y Di Masso, R. (2010). Mejoramiento avícola para sistemas productivos semi-intensos. *Journal of Basic & Applied Genetics*, 21(2). Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/bag/article/viewFile/44/159>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es
- Ecuadornegocios. (30 de noviembre, 2019). GARRIGAMB S.A. <https://ecuadornegocios.com/info/garrigamb-sa-5295526>
- Editorial. (01 de mayo de 2020). Botanical-Online. Obtenido de <https://www.botanical-online.com/animales/acuicultura-caracteristicas>

- Espinosa, R. (22 de octubre del 2019). Ventaja Competitiva. <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos#:~:text=Una%20empresa%20posee%20una%20ventaja,competitiva%20superior%20en%20el%20mercado.>
- FAO. (30 de julio, 2021). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <http://www.fao.org/fishery/resources/es>
- Flórez, D. (2019). Apoyo de Procesos Contables, Tributarios y Administrativos a las Asociaciones Comunitarias en el Marco del Proyecto “Reducción Del Riesgo y de la Vulnerabilidad Frente al Cambio Climático en la Región de la Depresión Momposina En Colombia”. (Tesis de grado, Universidad Cooperativa De Colombia). https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15229/2/2019_apoyo_procesos_contables.pdf
- Fonseca, E. (2013). Sistema inmune de los camarones Revista. AquaTIC. 38. <https://www.redalyc.org/pdf/494/49428034007.pdf>
- Figuerero, A. (13 de mayo del 2020). Bioseguridad en el cultivo de camarones penaeidos: una revisión. AquaTechnica <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2409-149-7967-1-10-20200513.pdf>
- García, C., y Cortés, I. (2012). Percepción del usuario del trato digno por enfermería en un hospital del Estado de México. *Rev CONAMED*. 17(1),18-23,<https://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2012/con121d.pdf>
- García, A. (24 de abril del 2019). Ventajas competitivas: ¿Sabes sacarles provecho? <https://www.usellcrm.net/ventajas-competitivas-sabes-sacarles-provecho/>
- García, D. (08 de octubre, 2017). Acuamimetismo: un concepto revolucionario para la cría de camarones. <https://dgacuacultura.com/2017/10/08/acuamimetismo-un-concepto-revolucionario-para-la-cria-de-camarones/>
- GEO Tutoriales. (03 de marzo del 2017). Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto. <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Gonzales, J. (2015). Crecimiento de camarón blanco (*Litopenaeus vannamei*) en un estanque rústico a baja salinidad Revista. AquaTIC, 28. <https://www.redalyc.org/pdf/494/49418026002.pdf>

- Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Revista. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1). <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Larrate, M. (2016). Las competencias y sus clases. http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/45_competencias.pdf
- Lanuque, A. (9 de septiembre, 2017). Competencia. <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, I., López, B., García, M., y Fernández, M. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857. <https://www.redalyc.org/journal/2111/211160053015/html/>
- León B. (28 de abril, 2012). El sistema ecuatoriano de la calidad. *Revistacomunicar*. <https://derechoecuador.com/el-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad/>
- Letamendi, X. (11 de julio del 2020). Industria camaronera defiende sus protocolos de bioseguridad. PRIMICIAS. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/industria-camaronera-defiende-protocolos-bioseguridad/>
- Lincango, J. (4 de julio del 2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista. Electrónica Tambara*. http://tambara.org/wpcontent/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf
- Litoral, E. S. (enero de 2018). Obtenido de http://www.espae.espol.edu.ec/wpcontent/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf
- Lonkan, C. (28 de marzo, 2015). Completar la Ficha de Caracterización de Procesos. <https://es.slideshare.net/carloslonkanprado/completar-la-ficha-de-caracterizacin-de-procesos>
- López, F. (2015). Administración, Organización (y empresa): un intento de acotación semántica. *Revista. Universidad EAFIT*, 41(137). <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513702.pdf>
- López, C. (2015). Acuicultura. http://www.produccionanimal.com.ar/produccion_peces/piscicultura/60-acuicultura.pdf

- Mejía, T. (2020). Investigación descriptiva. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Morales, J. (2014). Competencia Laborales. (Tesis Maestria, Universidad San Carlos Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf
- Morillo, M., y Morillo, M. (2016). Del Carmen Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, *Venezuela Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII (2), 111-131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28049145009>
- Muñoz, M., Durán, F., y González, M. (2017). *Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo*. 1(1): Conference Proceedings UTMACH. <http://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/articloe/view/221>
- Nazaret, M. (2015). La importancia de una marca sectorial para el desarrollo acuícola nacional. http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4988/1/mportancia_Vila.pdf?sequence=1
- Nieves, R. (2017). 8 elementos que componen un sistema de calidad exitoso. <http://www.carimerc.com/8-elementos-que-componen-unsistema-de-calidad-exitoso/>
- Ojeda, A., y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Orozco, L. (2016). *"Incidencia de un manual de funciones en el área administrativa y organizacional en la empresa jemaredli s.a en la provincia de el oro en la ciudad de machala, periodo 2014"*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6860/1/TTUACE-2016-AE-CD00011.pdf>
- Parraga, J., y Vélez, D. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales en la empresa Genética Nacional S.A. del cantón Montecristi*. (tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1170>

- Pineda, J. (20 de julio del 2021). Acuicultura. encolombia. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/agroindustria/agronomia/acuicultura/>
- Preciado, G. (2019) Organizadores Gráficos. Obtenido de http://prepajocotepec.sems.udg.mx/sites/default/files/organizadores_graficos_preciado_0.pdf
- Pum, K. (2018). Competencias laborales y evaluación del desempeño. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Quintero, J. (2010). Competencias laborales. aproximación al estado del arte y su concepto. Revista. DUAZUARY, 7(2), 7. <https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156323010.pdf>
- Raffino, M. (25 de junio del 2020). Concepto de población. <https://concepto.de/poblacion/>
- Raffino, M. (20 de agosto del 2020). Concepto de método inductivo. <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Rodríguez, M. (18 de febrero del 2019). Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas. Tu Gimnasia Cerebral. <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Romero, L. (24 de mayo, 2020). *Elegir el método de investigación adecuado*. <https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-132>
- Ros, A. (2016). *Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual*. (Tesis Doctoral, Universidad Católica San Antonio). <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/1638/Tesis.pdf?sequen>
- Ruiz, E. (2016, 14 de julio). La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas. Ruiz-Healy Times. <https://ruizhealytimes.com/sin-categoria/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas/>
- Rueda, F. (2015). Breve historia de una gran desconocida: la acuicultura. Revista. Eubacteria: especial biología marina. p1. <https://www.um.es/eubacteria/acuicultura.pdf>
- Salas, D. (2019, 03 de diciembre). Investigación bibliográfica. <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>

- Segredo, A. García, A. López, P. León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*. 1(1), 1. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028
- Significados.com. (21 de agosto, 2020). Significado de Entrevista. <https://www.significados.com/entrevista/>
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I., y Becerra, M. (2016). *Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas*. *Revista de Cofin*. 10(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200015
- Sotomayor, A. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Stonner, R. (02 de mayo, 2018). 5W+1H – Plan de Acción. <https://blogtek.com.br/esp/5w-1h-plan-de-accion/>
- Suárez, G., Robles, R., Serrano, G., Serrano, H., Armijo, A., y Anchundia, R. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 38(2), 153-169. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002019000200153&lng=es&tlng=es.
- Tolleres, C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista. De curriculum y formación del profesorado* 15(3) <https://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
- Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. (Tesis pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YO%20LANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2>
- Torres, L. y Gómez, M. T. (2013). Ventajas organizacionales: elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica. *Revista. Formación Gerencial*. 12(1), 4. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772498.pdf>

- Ucha, F. (2010). Definición de Cuestionario. Consultado el 06 de septiembre de 2020. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/cuestionario.php>
- Universidad de Champagnat (14 de Marzo, 2020). Tipos de organización y estructuras organizacionales. <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructuras-organizacionales/>
- Varela, M., Díaz, L., y García, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. Investigación en educación médica. 1(2). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-5057201200020007&script=sci_abstract
- Velásquez, A. (2017). La Organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista. Escuela de Administración de Negocios, 16, 132. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vera, G. (2016). Gestión por Competencias. http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Yanez, D. (16 de enero, 2018). Método descriptivo: características, etapas y ejemplos. Lidefer.com. <https://www.lifeder.com/metodo-descriptivo/>
- Zaraín, M. (19 de 12 de 2010). Ciencia, Tencologia e Innovación para el Desarrollo de Mexio. . Obtenido de Cultivo de camarón en Jaulas Flotantes: Alternativas Productiva para México.: <http://pcti.mx/articulos/item/cultivo-de-camaron-en-jaulas-flotantes-alternativa-productiva-para-mexico>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DE GARRIGAMB S.A.

La presente entrevista está dirigida al gerente de la microempresa GARRIGAMB S.A con la finalidad de obtener información sobre las competencias organizacionales de la misma.

OBJETIVO: Determinar las competencias organizacionales de la microempresa GARRIGAMB S.A. para la generación de ventaja competitiva.

ENTREVISTADO:

Gilber Iván Morales Ramírez - Administrador

PREGUNTAS PREPARATORIAS:

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

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	X

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

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

La empresa en general tiene 15 años, funcionando en el Ecuador lleva 4 años. El secreto es la constancia empleada por cada uno de los que formamos la empresa.

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

Gerente o dueño, Administrador, secretaria, Bombero (Bombeo de máquinas), Piscinero, Alimentador, Guardia.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

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

_____ **SI** _____

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

Cultivar y comercializar el camarón de gran calidad para ser una de las mejores empresas a nivel de producción acuícola y satisfacer las necesidades de los clientes.

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

_____ **SI** _____

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

Seguir creciendo como empresa, generar fuentes de trabajo para la comunidad y ser reconocidos mundialmente como una de las empresas acuícolas más importantes.

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

Alcanzar el mayor número de producción en el sector camaronero.
Superar la producción de los años anteriores internamente en la empresa.

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

Los principales valores empleados en la empresa son: Puntualidad, constancia, apoyo mutuo, confianza y seguridad, amistad, respeto.

PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:

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

Camarón

11) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA	X
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	

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

Jefe (Administrador)

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

GERENTE – JEFE	1
SUPERVISOR - CAPATAZ	1
OPERARIOS – EMPLEADOS - TRABAJADORES	8

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

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

HOMBRES	8
MUJERES	-
TOTAL	8

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

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18-28	1
29-39	1
MÁS DE 40	6

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

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	4
ENTRE 6 A 10 AÑOS	3
MÁS DE 10 AÑOS	1

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

NIVEL DE ACADÉMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	5
SECUNDARIA	2
SUPERIOR	1

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

ZONA	NÚMERO DE PERSONAS
URBANA	2
RURAL	6

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

DUEÑO

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

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

21) ¿Cuáles son las áreas o departamentos que integran la empresa?

- CAMPO (La Margarita, La Loor-Vía a San Vicente)
- Departamento financiero
- Departamento Comercial
- Secretaria TT.HH

La empresa no cuenta con un organigrama establecido. Se ha propuesto para los siguientes años.

22) ¿Qué es la evaluación del desempeño para la microempresa GARRIGAMB S.A.?

23) ¿Cuáles son las competencias laborales consideradas para GARRIGAMB S.A como relevantes?

24) ¿Emplea algún medio o sistema de evaluación del desempeño para controlar el desarrollo de las habilidades y resultados del personal?

ANEXO 3

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

ANEXO 4

LISTADO DE COMPETENCIAS.

A continuación, se presenta una lista de las competencias más relevantes que existen en una empresa acuícola (camaronera), donde cada uno de los expertos tienen la tarea de seleccionar aquellas que más aportan y son indispensables para dicha empresa, marcando de forma sí o no. Siendo 1 que sí y 2 que no.

COMPETENCIAS	OBSERVACIÓN
Eficiencia	
Eficacia	
Productividad	
Innovación	
Capacidad y Planificación	
Trabajo en Equipo	
Autocontrol	
Liderazgo	
Capacidad de Análisis	
Calidad	
Automotivación	
Compromiso	
Comunicación Efectiva	
Responsabilidad	
Orientación al Cliente	
Confianza	
Evaluación de Desempeño	
Formación	
Iniciativa	
Tecnología	
Comunicación	
Motivación	
Enfoque	
Negociación	
Aprendizaje Continuo	
Seguridad Alimentaria	
Control de Sanidad	

ANEXO 4.1: Selección de competencias

COMPETENCIAS	VT	VN	C=(1-VN/VT)
Eficiencia	7	0	1,0000
Eficacia	7	3	0,5714
Productividad	7	3	0,5714
Innovación	7	6	0,1429
Capacidad y Planificación	7	2	0,7143
Trabajo en Equipo	7	0	1,0000
Autocontrol	7	6	0,1429
Liderazgo	7	4	0,4286
Capacidad de Análisis	7	5	0,2857
Calidad	7	1	0,8571
Automotivación	7	5	0,2857
Compromiso	7	1	0,8571
Comunicación Efectiva	7	3	0,5714
Responsabilidad	7	2	0,7143
Orientación al Cliente	7	3	0,5714
Confianza	7	3	0,5714
Evaluación de Desempeño	7	3	0,5714
Formación	7	5	0,2857
Iniciativa	7	6	0,1429
Tecnología	7	2	0,7143
Comunicación	7	6	0,1429
Motivación	7	5	0,2857
Enfoque	7	4	0,4286
Negociación	7	2	0,7143
Aprendizaje Continuo	7	4	0,4286
Seguridad Alimentaria	7	5	0,2857
Control de Sanidad	7	1	0,8571

ANEXO 4.2: Cálculo para la selección de competencias

Competencias organizacionales	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	V N	V T	C= (1-VN/VT)
Eficiencia	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1,0000
Eficacia	2	1	1	2	1	1	2	3	7	0,5714
Productividad	2	1	1	2	1	1	2	3	7	0,5714
Innovación	2	1	2	2	2	2	2	6	7	0,1429
Capacidad y Planificación	2	1	1	2	1	1	1	2	7	0,7143
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1,0000
Autocontrol	2	1	2	2	2	2	2	6	7	0,1429
Liderazgo	2	1	2	2	1	1	2	4	7	0,4286
Capacidad de análisis	2	1	2	2	2	2	1	5	7	0,2857
Calidad	1	1	1	1	1	2	1	1	7	0,8571
Automotivación	2	1	1	2	2	2	2	5	7	0,2857
Compromiso	2	1	1	1	1	1	1	1	7	0,8571
Comunicación efectiva	2	1	1	2	1	1	2	3	7	0,5714
Responsabilidad	2	1	1	2	1	1	1	2	7	0,7143
Orientación al cliente	1	1	2	1	1	2	2	3	7	0,5714
Confianza	2	2	1	2	1	1	1	3	7	0,5714
Evaluación de desempeño	2	1	1	2	1	1	2	3	7	0,5714
Formación	2	1	2	2	2	1	2	5	7	0,2857
Iniciativa	2	1	2	2	2	2	2	6	7	0,1429
Tecnología	2	1	1	2	1	1	1	2	7	0,7143
Comunicación	2	2	2	2	1	2	2	6	7	0,1429
Motivación	1	2	2	1	2	2	2	5	7	0,2857
Enfoque	2	1	1	2	2	1	2	4	7	0,4286
Negociación	1	1	1	2	2	1	1	2	7	0,7143
Aprendizaje continuo	2	1	2	2	2	1	1	4	7	0,4286
Seguridad alimentaria	2	1	2	2	1	2	2	5	7	0,2857
Control de sanidad	2	1	1	1	1	1	1	1	7	0,8571

ANEXO 5: Listado de interrogantes por cada competencia

AUTOR	N	INDICADORES
EFICIENCIA		
Zambrano (2019); Acosta y Quiroz (2018)	1	¿Realizan controles o mantenimientos preventivos en las diferentes instalaciones?
	2	¿Realiza sus actividades labores de forma ordenada y responsable?
	3	¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?
	4	¿Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada la jornada laboral?
	5	¿Disfruta realizar sus actividades laborales, de forma tranquila y armónica?
	6	¿Cumple a tiempo con las órdenes que su superior le sugiere?
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN		
Lopez (2017)	7	¿Trabaja diariamente de acuerdo a la planificación laboral?
	8	Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable.
	9	¿Revisa y actualiza las tareas pendientes que están dentro de su planificación?
	10	Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.
	11	¿Toma en cuenta la forma de ser de sus compañeros para comunicarse mejor?
	12	¿Dedica el tiempo suficiente para poder potenciar las habilidades que su equipo posee?
	13	¿Ha mejorado su capacidad de organización a lo largo de su trayectoria laboral?
TRABAJO EN EQUIPO		
Lopez (2017)	14	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar un trabajo?
	15	¿Fija objetivos medibles y alcanzables para poder lograr trabajar en equipo?
	16	Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores.
	17	¿Reprocha y/o elogia las aptitudes y actitudes de los miembros de mi equipo?
	18	¿Considera que, al momento de trabajar en equipo, se logra alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización?
	19	¿Realiza con dedicación las tareas que me sugieren dentro de un departamento?
CALIDAD		
		Se anticipa a problemas e implementa acciones que eviten consecuencias adversas.

Acosta y Aliaga (2017)	20	¿Cree que su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa?
	21	¿Dispone de las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño dentro de la organización?
	22	¿Cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de su lugar de trabajo?
	23	¿Las condiciones de trabajo dentro de la organización son seguras?
	24	Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos
	25	¿Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad?
		COMPROMISO
Lopez (2017)	26	¿Está comprometido en cumplir con las disposiciones que el gerente le sugiere?
	27	En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización.
	28	¿Se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza?
	29	¿Está satisfecho por los beneficios que adquiere de la empresa?
	30	Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo.
	31	¿Se siente comprometido con la empresa en realizar un trabajo de buena calidad?
	32	¿En el trabajo laboral existe alguien comprometido a estimular y promover el desarrollo de sus colaboradores?
	RESPONSABILIDAD	
Zambrano 2019	33	¿Cumple usted adecuadamente con las actividades que se encomiendan dentro de la empresa?
	34	¿Se rige al horario de trabajo establecido por la institución?
	35	¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo como su jefe son responsables en sus actividades?
	36	¿Influye su cambio de ánimos con la cantidad de trabajo que le asignan?
	37	¿Reciben a tiempo sus remuneraciones o pagos por su trabajo?
	TECNOLOGÍA	
Cuesta (2010)	38	¿Considera usted que la tecnología es un arma muy importante para realizar las actividades de la empresa?
	39	¿Tiene acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo?
	40	¿Les aplican mantenimiento a la maquinaria que utilizan en la empresa?
	41	¿Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños?
	NEGOCIACIÓN	

Zambrano 2019	42	¿Considera usted que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado?
	43	¿Incentivan de alguna manera el trabajo que realizan?
	44	¿Se los hace partícipes de algún tipo de negocio al momento de realizarlo?
	45	¿Han existido problemas en cuanto al escape de información?
	46	¿Existen inconvenientes al momento de la planificación de negociaciones?
	CONTROL DE SANIDAD	
Ganchozo y Muñoz (2019)	47	¿Considera usted que dentro de la empresa mantienen un control de higiene adecuado de tal manera que pueda afectar al medio ambiente?
	48	¿Está expuesto a la luz (radiación) solar?
	49	¿Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?
	50	¿Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?
	51	¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?
52	Acorde a la pandemia que ha afectado mundialmente, COVID-19, ¿Han implementado medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores?	

ANEXO 5.1: Validación de interrogantes por cada competencia

En esta ronda, se les solicitó al grupo de expertos evaluar y validar las interrogantes de acuerdo a cada competencia que ha sido determinada para la microempresa GARRIGAMB S.A, mismos que deben considerar y marcar SÍ, si desean que se aplique tal interrogante o NO, si desea que no se aplique.

PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS		
	SI	NO
EFICIENCIA		
¿Emplean supervisión en áreas que nunca han experimentado fallos en los controles y que no se conozcan que hayan originado errores en otras organizaciones de similares características?		
¿Realiza sus actividades labores de forma ordenada y responsable?		
¿Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada la jornada laboral?		
¿Disfruta realizar sus actividades laborales, de forma tranquila y armónica?		
¿Cumple a tiempo con las órdenes que su superior le sugiere?		
CAPACIDAD Y PLANIFICACIÓN		
¿Trabaja diariamente de acuerdo a la planificación laboral?		
¿Revisa y actualiza las tareas pendientes que están dentro de su planificación?		
¿Toma en cuenta la forma de ser de sus compañeros para comunicarse mejor?		
¿Dedica el tiempo suficiente para poder potenciar las habilidades que su equipo posee?		
¿Ha mejorado su capacidad de organización a lo largo de su trayectoria laboral?		
TRABAJO EN EQUIPO		
¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar un trabajo?		
¿Fija objetivos medibles y alcanzables para poder lograr trabajar en equipo?		
¿Reprocha y/o elogia las aptitudes y actitudes de los miembros de mi equipo?		
¿Considera que, al momento de trabajar en equipo, se logra alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización?		
¿Realiza con dedicación las tareas que me sugieren dentro de un departamento?		
CALIDAD		
¿Cree que su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa?		
¿Dispone de las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño dentro de la organización?		
¿Cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de su lugar de trabajo?		
¿Las condiciones de trabajo dentro de la organización son seguras?		
¿Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad?		
COMPROMISO		

¿Está comprometido en cumplir con las disposiciones que el gerente le sugiere?		
¿Se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza?		
¿Está satisfecho por los beneficios que adquiere de la empresa?		
¿Se siente comprometido con la empresa en realizar un trabajo de buena calidad?		
¿En el trabajo laboral existe alguien comprometido a estimular y promover el desarrollo de sus colaboradores?		
RESPONSABILIDAD		
¿Cumple usted adecuadamente con las actividades que se encomiendan dentro de la empresa?		
¿Se rige al horario de trabajo establecido por la institución?		
¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo como su jefe son responsables en sus actividades?		
¿Influye su cambio de ánimos con la cantidad de trabajo que le asignan?		
¿Reciben a tiempo sus remuneraciones o pagos por su trabajo?		
TECNOLOGÍA		
¿Considera usted que la tecnología es un arma muy importante para realizar las actividades de la empresa?		
¿Tiene acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo?		
¿Les aplican mantenimiento a la maquinaria que utilizan en la empresa?		
¿Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños?		
¿Cada que tiempo sustituyen las maquinarias?		
NEGOCIACIÓN		
¿Considera usted que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado?		
¿Incentivan de alguna manera el trabajo que realizan?		
¿Se los hace partícipes de algún tipo de negocio al momento de realizarlo?		
¿Han existido problemas en cuanto al escape de información?		
¿Existen inconvenientes al momento de la planificación de algún negocio?		
CONTROL DE SANIDAD		
¿Considera usted que dentro de la empresa mantienen un control de higiene adecuado de tal manera que pueda afectar al medio ambiente?		
¿Está expuesto a la luz (radiación) solar?		
¿Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?		
¿Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?		
Acorde a la pandemia que ha afectado mundialmente, COVID-19, ¿Han implementado medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores?		

ANEXO 5.2: Validación indicadores

N	INDICADORES	ENCUESTADOS							V T	V N	PROMEDIO C= (1- Vn/Vt)	P. C
		1	2	3	4	5	6	7				
EFICIENCIA												
1	¿Realizan controles o mantenimientos preventivos en las diferentes instalaciones?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86	0,88
2	¿Realiza sus actividades labores de forma ordenada y responsable?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
3	¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?	2	1	2	1	2	1	1	7	3	0,57	
4	¿Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada la jornada laboral?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
5	¿Disfruta realizar sus actividades laborales, de forma tranquila y armónica?	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0,86	
6	¿Cumple a tiempo con las órdenes que su superior le sugiere?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
CAPACIDAD Y PLANIFICACION												
7	¿Trabaja diariamente de acuerdo a la planificación laboral?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	0,84
8	Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable.	2	2	1	1	2	1	2	7	4	0,43	
9	¿Revisa y actualiza las tareas pendientes que están dentro de su planificación?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
10	Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.	1	1	2	1	2	1	2	7	3	0,57	
11	¿Toma en cuenta la forma de ser de sus compañeros para comunicarse mejor?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
12	¿Dedica el tiempo suficiente para poder potenciar las habilidades que su equipo posee?	1	1	2	1	1	1	1	7	1	0,86	
13	¿Ha mejorado su capacidad de organización a lo largo de su trayectoria laboral?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
TRABAJO EN EQUIPO												
14	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar un trabajo?	1	2	1	1	2	1	1	7	2	0,71	0,81
15	¿Fija objetivos medibles y alcanzables para poder lograr trabajar en equipo?	1	1	1	1	1	1	2	7	1	0,86	
16	Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores.	2	2	1	2	2	1	1	7	4	0,43	
17	¿Reprocha y/o elogia las aptitudes y actitudes de los miembros de mi equipo?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86	
18	¿Considera que, al momento de trabajar en equipo, se logra alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
19	¿Realiza con dedicación las tareas que me sugieren dentro de un departamento?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
CALIDAD												
20	Se anticipa a problemas e implementa acciones que eviten consecuencias adversas.	2	1	1	2	1	1	2	7	3	0,57	0,90
21	¿Cree que su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
22	¿Dispone de las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño dentro de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
23	¿Cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de su lugar de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
24	¿Las condiciones de trabajo dentro de la organización son seguras?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
25	Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	1	1	2	1	2	2	1	7	3	0,57	
26	¿Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86	
COMPROMISO												
27	¿Está comprometido en cumplir con las disposiciones que el gerente le sugiere?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	0,84
28	En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización.	2	2	1	1	2	2	1	7	4	0,43	

28	¿Se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
29	¿Está satisfecho por los beneficios que adquiere de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
30	Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo.	2	2	1	1	2	1	2	7	4	0,43	
31	¿Se siente comprometido con la empresa en realizar un trabajo de buena calidad?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
32	¿En trabajo laboral existe alguien comprometido a estimular y promover el desarrollo de sus colaboradores??	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
RESPONSABILIDAD												
33	¿Cumple usted adecuadamente con las actividades que se encomiendan dentro de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	1,00
34	¿Se rige al horario de trabajo establecido por la institución?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
35	¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo como su jefe son responsables en sus actividades?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
36	¿Influye su cambio de ánimos con la cantidad de trabajo que le asignan?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
37	¿Reciben a tiempo sus remuneraciones o pagos por su trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
TECNOLOGÍA												
38	¿Considera usted que la tecnología es un arma muy importante para realizar las actividades de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	0,96
39	¿Tiene acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo?	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0,86	
40	¿Les aplican mantenimiento a la maquinaria que utilizan en la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
41	¿Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
NEGOCIACION												
42	¿Considera usted que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	0,96
43	¿Incentivan de alguna manera el trabajo que realizan?	1	1	1	1	1	1	2	7	1	0,86	
44	¿Se los hace partícipes de algún tipo de negocio al momento de realizarlo?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
45	¿Han existido problemas en cuanto al escape de información?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
46	¿Existen inconvenientes al momento de la planificación de negociaciones?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
CONTROL DE SANIDAD												
47	¿Considera usted que dentro de la empresa mantienen un control de higiene adecuado de tal manera que pueda afectar al medio ambiente?	2	1	1	1	1	1	1	7	1	0,86	0,93
48	¿Está expuesto a la luz (radiación) solar?	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0,86	
49	¿Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
50	¿Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	
51	¿Me preocupo por el bienestar de la sociedad?	2	1	2	1	2	2	1	7	4	0,43	
52	Acorde a la pandemia que ha afectado mundialmente, COVID-19, ¿Han implementado medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores?	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1,00	

ANEXO 6.

ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

SEXO: MASCULINO ___ FEMENINO ___ Antigüedad en la empresa: _____

CARGO: _____ ÁREA DE TRABAJO: _____

Nivel instrucción:	Primaria		Secundaria			Superior 3er nivel		Maestría	Doctorado	NO	
Estado Civil:	Soltero		Unión libre			Casado		Divorciado	Viudo		
Situación laboral:	Empleado medio tiempo					Tiempo completo			OTRO		
Días de la semana que labora	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Horario de trabajo			
Edad	Menos de 18		18 -26		27-35		36-45		46-59		60 y más

A continuación se presentan una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

N	INDICADORES	1	2	3	4	5
		TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	¿Realizan controles o mantenimientos preventivos en las diferentes instalaciones?					
2	¿Realiza sus actividades labores de forma ordenada y responsable?					
3	¿Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada la jornada laboral?					
4	¿Disfruta realizar sus actividades laborales, de forma tranquila y armónica?					
5	¿Cumple a tiempo con las órdenes que su superior le sugiere?					
6	¿Trabaja diariamente de acuerdo a la planificación laboral?					
7	¿Revisa y actualiza las tareas pendientes que están dentro de su planificación?					
8	¿Toma en cuenta la forma de ser de sus compañeros para comunicarse mejor?					
9	¿Dedica el tiempo suficiente para poder potenciar las habilidades que su equipo posee?					
10	¿Ha mejorado su capacidad de organización a lo largo de su trayectoria laboral?					
11	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar un trabajo?					

12	¿Fija objetivos medibles y alcanzables para poder lograr trabajar en equipo?					
13	¿Reprocha y/o elogia las aptitudes y actitudes de los miembros de mi equipo?					
14	¿Considera que, al momento de trabajar en equipo, se logra alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización?					
15	¿Realiza con dedicación las tareas que me sugieren dentro de un departamento?					
16	¿Cree que su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa?					
17	¿Dispone de las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño dentro de la organización?					
18	¿Cumple con las metas y objetivos propuestos dentro de su lugar de trabajo?					
19	¿Las condiciones de trabajo dentro de la organización son seguras?					
20	¿Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora para obtener una buena calidad?					
21	¿Está comprometido en cumplir con las disposiciones que el gerente le sugiere?					
22	¿Se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza?					
23	¿Está satisfecho por los beneficios que adquiere de la empresa?					
24	¿Se siente comprometido con la empresa en realizar un trabajo de buena calidad?					
25	¿En el trabajo laboral existe alguien comprometido a estimular y promover el desarrollo de sus colaboradores?					
26	¿Cumple usted adecuadamente con las actividades que se encomiendan dentro de la empresa?					
27	¿Se rige al horario de trabajo establecido por la institución?					
28	¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo como su jefe son responsables en sus actividades?					
29	¿Influye su cambio de ánimos con la cantidad de trabajo que le asignan?					
30	¿Reciben a tiempo sus remuneraciones o pagos por su trabajo?					
31	¿Considera usted que la tecnología es un arma muy importante para realizar las actividades de la empresa?					
32	¿Tiene acceso a herramientas tecnológicas que le permitan realizar un mejor trabajo?					
33	¿Les aplican mantenimiento a la maquinaria que utilizan en la empresa?					

34	¿Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños?					
35	¿Considera usted que el negocio tiene una buena aceptación en el mercado?					
36	¿Incentivan de alguna manera el trabajo que realizan?					
37	¿Se los hace partícipes de algún tipo de negocio al momento de realizarlo?					
38	¿Han existido problemas en cuanto al escape de información?					
39	¿Existen inconvenientes al momento de la planificación de negociaciones?					
40	¿Considera usted que dentro de la empresa mantienen un control de higiene adecuado de tal manera que pueda afectar al medio ambiente?					
41	¿Está expuesto a la luz (radiación) solar?					
42	¿Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?					
43	¿Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?					
44	Acorde a la pandemia que ha afectado mundialmente, COVID-19, ¿Han implementado medidas de bioseguridad para salvaguardar la salud de los trabajadores?					

ANEXO 7. Evidencia de investigación de campo.



Foto 1. Evidencia aplicación de entrevista al Administrador de GARRIGAMB S.A.



Foto 2. Evidencia aplicación y recolección de datos de los expertos



Foto 3. Evidencia aplicación de encuesta a trabajadores