



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Bravo Macías, C. C., Sarmentero Bon, I., Vélez Ganchozo, J. V., y Félix López, M. E. (2021). Competencias organizacionales en empresas avícolas de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1109-1124. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.8>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. 96 2021, 1109-1124
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Competencias organizacionales en empresas avícolas de Ecuador

Bravo Macías, Columba Consuelo*
Sarmentero Bon, Ileana**
Vélez Ganchozo, Jessica Viviana***
Félix López, Miryam Elizabeth****

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar competencias organizacionales y propiciar acciones para la mejora de las de organizaciones avícolas, específicamente en la empresa avícola GENÉTICA Nacional S.A., de Montecristi, Ecuador. Para ello se utilizó una metodología de tres fases que, partiendo de la descripción de la organización, definición de competencias organizacionales y la consolidación de acciones de mejora para la organización estudiada. Los resultados indican que son ocho las competencias organizacionales medulares: Innovación, Formación Aprendizaje Permanente, Bioseguridad, Comunicación, Trabajo Integrado en Equipo, Perseverancia del Medio Ambiente, Orientación a la Calidad, Orientación al Cliente; las mismas responden a la misión y característica de la organización; las competencias con mayores deficiencias (nivel de desarrollo bajo) resultaron ser la innovación, aprendizaje permanente, la bio seguridad de la granja y preservación del medio ambiente. En función de ello, con la utilización de la técnica 5W+1H se elaboró el plan de mejora que asocia las acciones a cada competencia, para de esta manera canalizar ventajas competitivas para la empresa GENÉTICA Nacional S.A. Las competencias organizacionales elevan la competitividad de las empresas y potencian la mejora constante del desempeño.

Palabras clave: caracterización de MIPYME; competencias; avícola; plan de acción.

Recibido: 15.05.21

Aceptado: 12.08.21

- * Doctora en Ciencias Técnicas, Docente Investigadora de la Carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (ESPAM MFL) Ecuador – Manabí- Calceta. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6578-4633> E-mail: columbabravo@esпам.edu.ec
- ** Doctora en Ciencias Técnicas, Docente de la Universidad de Matanzas Cuba en el Departamento de Ingeniería Industrial orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7275-1618> E-mail: ileana.sarmenteros@umcc.cu
- *** Magister en Administración de Empresas Agroproductivas, Asistente Administrativa de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (ESPAM MFL) Ecuador – Manabí- Calceta. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2877-3334> E-mail: jessicavelez@esпам.edu.ec
- **** Doctora en Ciencias Técnicas, Rectora de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (ESPAM MFL) Ecuador – Manabí- Calceta. Docente Investigadora de la Carrera de Administración de Empresas. Orcid: <https://orcid.org/0000-00024295-1256> E-mail: mfelix@esпам.edu.ec

Organizational skills in poultry companies in Ecuador

Abstract

The objective of this work was to identify organizational competencies and promote actions for the improvement of those of poultry organizations, specifically in the poultry companies GENÉTICA Nacional S.A, from Montecristi, Ecuador. For this, a three-phase methodology was used that, based on the description of the organization, definition of organizational competencies and the consolidation of improvement actions for the organization studied. The results indicate that in this organization there are eight core organizational competencies, they respond to the mission and characteristic of the organization; the competition with the greatest deficiencies (low development level) turned out to be innovation, lifelong learning, bio-security of the farm and preservation of the environment. Based on this, with the use of the 5W + 1H technique, the improvement plan was developed that associates the actions with each competition, in order to channel competitive advantages for the company GENÉTICA Nacional S.A. Organizational competencies raise the competitiveness of companies and promote constant performance improvement

Keywords: Characterization of MIPYME, competencies, poultry, action plan.

1. Introducción

La dinámica de la actual sociedad ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales para darle lugar a nuevas concepciones sustentadas en el desarrollo con un enfoque en constante aprendizaje consigo mismas y con su entorno (Garbanzo, 2016:68). De ahí las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas, por lo que es necesario enfocarse en la incorporación de nuevas estrategias para ser competitivas y que sus colaboradores tengan los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mantenerse

en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos (González, 2019:9).

En el Ecuador es muy común que las empresas se encuentren sometidas a grandes presiones que amenazan continuamente su competitividad y sobrevivencia, entre estas se destacan la globalización, la cambiante demanda del ámbito empresarial, lo que induce a que las organizaciones tengan que adaptarse rápidamente al cambio, buscar alternativas para poder lograr resultados exitosos que les permita mantenerse en el mercado.

El sector productivo dedicado a la avicultura no es la excepción, por lo que la industria avícola ecuatoriana

ha considerado la necesidad de buscar alternativas que les permitan permanecer en el mercado y generar ventaja competitiva; por ello, identificar, evaluar y mejorar el nivel de desarrollo de competencias organizacionales es una opción en auge, de manera que estas permiten a los funcionarios y trabajadores transformar y relacionar lo cognitivo en habilidades y destrezas para un desempeño eficiente en el campo laboral; así lo sostiene Correa (2019:89).

Los cambios que se están operando en este sector exigen características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional, o sea que es indispensable que las personas posean una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad y grado de responsabilidad (Molina, Briones y Arteaga, 2016:504; Mejía et al, 2020:133).

El sector avícola se enfrenta a un mundo cambiante, donde urgen las nuevas tendencias organizativas (Escobar et al, 2017), particularmente en Manabí es evidente que el sector empresarial avícola ha evolucionado; en esta provincia, la actividad avícola es llevada a cabo de manera extensiva en las producciones del campo donde existe una gran participación de las familias campesinas (Intriago, 2015:27), tomando como referencia acciones realizadas por organizaciones de mayor nivel, se proyecta el desarrollo de competencias organizacionales eficaces, las mismas que se convierten en ventajas competitivas únicas y

sostenibles. Siguiendo esta línea de evolución organizacional, se plantea como objetivo central identificar competencias organizacionales y propiciar acciones para la mejora de las de organizaciones avícolas.

2. Competencias organizacionales: algunas ideas

Soto et al, (2016); Lora et al, (2020:86), manifiestan que las empresas deben identificar el desarrollo de competencias en su quehacer organizacional, dado que estas ayudan a fortalecer y a alcanzar los objetivos planeados. En este sentido, diversas son las definiciones que sobre este término se recoge en la literatura, esto en parte, se debe al grado de importancia que han ganado las competencias organizacionales en la gestión de las empresas.

El desarrollo de competencias tiene como objetivo desplegar los requisitos apropiados en las personas (trabajador), de manera que pueda desempeñarse de manera óptima en las funciones encomendadas (Correa, 2019; Vallejo y Portalanza, 2017 y Obando, 2020:168), potenciando el desarrollo del conocimiento (Attadia et al, 2019:46).

Vallejo y Portalanza (2017: 150) las conciben como fundamentales en las personas y necesarias para lograr ventajas competitivas en una organización; sumando a estos planteamientos, lo establecido en la Norma Cubana (NC 3000-02:2007) citada por Cadalzo et al, (2016:78), relativo a que la competencia organizacional es un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en

especial a sus conocimientos, valores y experiencias; se asocian con procesos de trabajo esenciales y desempeños exitosos en las organizaciones.

La gestión basada en las competencias organizacionales es crucial para el desempeño, proyección y crecimiento organizacional; esto implica el disponer de un pensamiento estratégico, y una mayor integración entre estrategia; sistema de trabajo y cultura organizacional, planteamientos apoyados en Cuesta (2000) citado por Hernández y Santamaría (2018).

Las competencias permiten optimizar funcionamientos e impulsan la creatividad e innovación, direccionando acciones hacia la definición e implementación de estrategias novedosas que contribuyan a la mejora de procesos y su eficiencia y efectividad.

Las empresas se dinamizan, en la medida en que gestionan el talento y su formación, es decir, trabajan en la adquisición de conocimientos como competencias cognoscitivas que le posibilitan un mejor desempeño en su trabajo, incrementar su productividad y su motivación, siendo una evidente ventaja competitiva (Duque et al, 2017: 252). En el contexto organizacional, las competencias laborales llegan a garantizar un desempeño superior de quien las desarrolla, en comparación con aquellas personas que no las poseen en un momento determinado.

Se precisa que existen diversas competencias, resaltando en el cuadro 1 las establecidas por López, et al, (2018), Sánchez et al, (2017), Toro (2015) y Bermúdez (2015):

Cuadro 1
Competencias organizacionales

Autores	Competencias
López et al, (2018)	Orientación al cliente Eficacia Productividad Autoestima Sinergia organizacional Formación Aprendizaje permanente
Sánchez et al, (2017)	Comunicación Trabajo integrado en equipo Negociación
Toro (2015)	Bio seguridad de la granja avícola, Comunicación Satisfacción al cliente Conocimientos tecnológicos
Bermúdez (2015)	Calidad de servicio Compromiso Comprometer el logro organizacional Orientación de la calidad Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación efectiva

Fuente: elaboración propia en base a los autores

3. Consideraciones metodológicas del estudio

La investigación se estructura en fases (Zapata y Mirabal, 2018) que permiten responder al objetivo de investigación formulado:

Fase I: Diagnóstico organizacional

Para el análisis y comprensión del comportamiento de la organización, fue necesario realizar un diagnóstico situacional, que permitiese conocer los elementos centrales de las empresas avícolas. Para ello, se diseñan instrumentos de recolección de información que se aplican haciendo uso de la técnica de la entrevista. Los datos obtenidos se organizan y disponen de manera ordenada, haciendo uso de la ficha de caracterización de las empresas estudiadas. La ficha contempla aspectos importantes como: historia de la empresa, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros elementos que brindan los primeros datos sobre la organización y garantizan su comprensión desde la perspectiva de la gerencia y la continuidad y objetividad de la investigación.

Fase II: Definición de competencias organizacionales

En esta etapa de la investigación,

se definieron las competencias organizacionales. Para ello, se requirió de un panel de expertos que fue creado teniendo en cuenta criterios de García-Ruiz & Lena-Acebo (2017) relativos a: 1) no existe en la literatura un número óptimo de expertos, este se encuentra fuertemente influenciado por aspectos como el ámbito geográfico, y 2) diversidad de los colectivos y áreas específicas de desempeño de los mismos, fundamentalmente. El panel conformado permitió delinear las competencias de la empresa; se parte de un listado inicial de competencias, el cual deriva de la revisión bibliográfica realizada

Se aplicó el método Delphi, con la finalidad de recolectar sistemáticamente opiniones relativas a un problema, procesar la información y, finalmente, construir un acuerdo general de grupo (Fernández et al, 2019:179). Con ayuda del cálculo de coeficiente de concordancia¹, se determinan aquellas competencias que obtengan evaluaciones superiores a este valor. Las competencias obtenidas se conceptualizan, mediante trabajo grupal con los criterios emitidos por los expertos.

Fase III: Generación de acciones para concretar ventajas

Finalmente se operacionalizan las competencias en correspondencia

1 El valor o índice de concordancia es una puntuación en una escala 0-1, donde a partir de 0.7 indica alta correlación, refiere Romani et al, (2015) que es un índice de Competencia Experta

con la actividad y características de la organización, y se elabora un conjunto de criterios para su evaluación con la ayuda de una encuesta, diseñada bajo una escala que se sometió a procesos de validación por parte de los expertos.

Para poder lograr ventaja competitiva es necesario un plan de acción que elimine deficiencia. Con la encuesta elaborada para evaluar las competencias, se efectúa una evaluación para conocer el nivel de desarrollo. Se aplicó la encuesta dirigida a una muestra representativa de la población que compone el objeto investigado. Es preciso mencionar que dicha muestra se obtiene aplicado ecuaciones destinadas para tal fin

4. Competencias organizacionales en avícola Genética nacional S.A. Resultados

En la investigación, se estudia el sector avícola, el cual según lo prescrito por Escobar y Toapanta (2016), maneja competencias organizacionales como herramientas clave para generar el

progreso de la industria, además ayuda a dar cumplimiento a las metas de manera organizada y eficiente. Las competencias en cualquier organización son necesarias y marcan un punto de relevancia en la gestión en este tipo de empresas.

Se estudia la empresa avícola GENÉTICA Nacional S.A; empresa que en aras de hacer frente a los cambios del entorno y potenciar alternativas para mejorar sus la ventajas competitivas y permanecer en el mercado, implementa ideas de negocio acompañadas con un despliegue de estrategias, recursos, tiempo, actividades, requiriendo para ello, disponer de competencias adecuadas a las exigencias internas y externas.

En este sentido, se presenta en el cuadro 2 la ficha de caracterización empresarial, partiendo de entrevistas realizadas y la revisión de documentos organizacionales requeridos. En la ficha se incluye información que permite realizar un paneo general de la empresa, precisando su reseña, y elementos relativos a su filosofía de gestión como misión, visión, valores entre otros.

Cuadro 2

Ficha de caracterización empresarial

Ficha de caracterización	
Historia de la empresa	GENÉTICA Nacional S.A, se forjó en diciembre del año 2007, sobre los cimientos de la experiencia en el mercado avícola ecuatoriano por más de una década de sus accionistas. Comenzando en 1998 con una pequeña maquina marca Robbins modelo 1980, con una capacidad de producción de 7000 pollitos por semana. Con estas bases gesto su crecimiento hasta llegar en la actualidad hasta 250.000 pollitos y proyectarse a 300.000 por semana.
Misión	GENETSA busca satisfacer la demanda de pollitos BB de las empresas del sector avícola a nivel nacional, dedicadas a la producción y comercialización de pollitos BB mediante un proceso integrado de calidad, con la tecnología e infraestructura adecuada, así lograr cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea en las fechas y cantidades requeridas
Visión	Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida nivel nacional por ser proveedores de pollitos BB de gran conversión alimenticia y resistentes a enfermedades, con un servicio posventa que le dé un valor agregado al producto.
Valores	La cultura de GENÉTICA Nacional S.A., está fundamentada en valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones: integridad, responsabilidad, solidaridad y honestidad.
Naturaleza de la empresa	Jurídica
Constitución de la empresa	Sociedad Anónima
Número de empleados	220
Sector económico	Industrial

Fuente: Elaboración propia

Avícola GENÉTICA Nacional S.A, es una sociedad anónima que inicio sus actividades en los años 1980 y en el 2007, cuenta con dos socios y 220 trabajadores directos, siendo esta una mediana empresa industrial. Las actividades principales son: la producción y comercialización de pollitos BB. Cuenta con una estructura plana y valores organizacionales definidos, ello hace que la empresa tenga un buen ambiente laboral. Asume normas establecidas por organismos competentes como la superintendencia de compañía, el código de trabajo, las normas de calidad entre otras con el fin de estar posesionada en el mercado ofreciendo productos de alta calidad.

Luego de la fase diagnóstica, se inició con la selección de expertos, respetando los siguientes criterios: 1) trabajadores con más años en la organización, 2) prestigio avalado por su alto desempeño y, 3) conocimiento de la actividad. Se aplicó el test de experticia propuesto por Lago et al, (2019) y se calculó el coeficiente de conocimiento (kc) y de argumentación (ka) de cada uno de los expertos y con la formula $K = (kc+ka) / 2$. Se eligieron empleados con un nivel de competencia mayor al 0.8, según los resultados de la autovaloración del test.

A los expertos seleccionados, se les presentó un listado de posibles competencias organizacionales para

el campo del sector avícola, los cuales fueron obtenidas de una búsqueda bibliográfica (López, et al, 2018; Sánchez et al, 2017; Toro, 2015 y Bermúdez, 2015):

Del análisis de las competencias presentadas, I existen algunas que son condición propia de una organización, como es el caso de productividad y eficacia, sin embargo la autoestima es una competencia laboral

En lo que respecta al compromiso y al comprometer el logro organizacional (Bermúdez, 2015), es una competencia que puede estar contenida la una en otra. Las que presentan mayor recurrencia en la empresa son: orientación al cliente (o satisfacción del cliente) y comunicación.

Estas competencias se unificaron en una lista homogénea y en la primera ronda de trabajo con el equipo de experto se comentó acerca de su validez en el sector. En la segunda ronda cada uno de los expertos tenían la tarea de seleccionar aquellas que más aportan y son indispensables para la Avícola

GENÉTICA Nacional S.A. de forma SI o NO.

En la tabla 1 se puede visualizar los resultados respectivos a los cálculos de coeficiente de concordancia seleccionando aquellas competencias que superan los 0.70 un valor alto de competencia experta. Para ello, se consideraron los votos negativos de los 7 expertos por competencia (VN) y se aplicó la formula $C = (1 - V_n / V_t) * 100$; donde VN representa los votos negativos; VT los votos totales y RJ total de expertos. Es así que quedan asentadas las competencias que superaron el 0.70. Se realiza una tercera ronda obteniéndose igual respuesta quedando definidas las competencias para la avícola objeto de estudio: Innovación, Formación Aprendizaje Permanente, Bioseguridad de la granja avícola, Comunicación, Trabajo Integrado en Equipo, Perseverancia del Medio Ambiente, Orientación a la Calidad, Orientación al Cliente.

Tabla 1
Competencias validadas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RJ	VN	$C = (1 - V_n / V_t) * 100$
Innovación	7	0	100,00
Formación Aprendizaje Permanente	7	0	100,00
Bioseguridad de la granja avícola	7	1	85,71
Comunicación	7	1	85,71
Trabajo integrado en equipo	7	1	85,71
Perseverancia del medio Ambiente	7	1	85,71
Orientación a la calidad	7	1	85,71
Orientación al cliente	7	2	71,43

Fuente: Elaboración propia a partir del juicio de expertos

Una vez identificadas las competencias se conceptualizaron, a partir de los criterios aportados por los expertos, se elaboró el constructo, mediante sesión de trabajo, y se procedió a elaborar una lista de los posibles criterios evaluativos asociados a estas

competencias definidas. Con ellas se elaboró la encuesta que facilitaría el proceso de medición del nivel de desarrollo de dichas competencias, tomando como referencia 41 criterios, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3

Competencias en la empresa “GENÉTICA Nacional S.A.” Criterios propuestos para la estructuración de la herramienta de evaluación

Competencias	Criterios de evaluación
Innovación	¿Ha emprendido su empresa actividades de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos?
	¿Posee predisposición para crear y desarrollar nuevas ideas?
	¿La organización cuenta con una plataforma o herramienta que sirva de ayuda para elegir una idea innovadora entre tantas opciones?
	¿Se fomenta en la organización la generación de nuevas ideas?
Formación aprendizaje permanente	¿Están comprometidos con la innovación en la empresa?
	¿Puede emprender sus tareas sin que se lo indique?
	¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diario?
	¿Hace su trabajo bien a la primera vez?
Bio seguridad	¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?
	¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?
	¿La organización se preocupa por la desinfección y limpieza de la granja en general?
	¿Controla las visitas en las áreas restringidas de la avícola al personal ajeno a la organización?
Comunicación	¿Cuida el buen nombre de la organización?
	¿Cuida la organización de su imagen?
	¿Está capacitado para la bioseguridad de la granja?
	¿Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas?
Comunicación	¿Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad?
	¿Los medios para comunicarnos son accesibles a todos?
	¿La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos?
	¿Es agradable y comprensible la comunicación entre todos los miembros de la organización?

Cont... Cuadro 3

Trabajo en equipo	¿Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta?
	¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?
	¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?
	¿Cuándo trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor?
	¿En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas?
Perseverancia del medio ambiente	¿Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización?
	¿La organización se preocupa por la conservación y protección del medio ambiente?
	¿La empresa aplica la norma ambiental
	¿Se preocupa por el bienestar de la sociedad y el ecosistema?
Orientación a la calidad	¿Siente que la organización al momento de realizar sus actividades aplica políticas de reciclaje?
	¿La avícola se preocupa por la contaminación ambiental?
	¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?
	¿Cree usted que esta organización cumple con las normas de calidad?
	¿El último año se ha ejecutado alguna acción importante que haya creado valor para el cliente?
Orientación al cliente	¿Elabora planes de acción coherentes con normas y estándares de calidad relativos al contexto en el que se plantea una solución?
	¿La organización está enfocada hacia la calidad?
	¿Es orientado de manera adecuada según sus necesidades y requerimientos
	¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?
	¿Atiende al cliente en un tiempo prudente?
	¿Frente a situaciones desafiantes mantienen un trato respetuoso?
	¿Recibe con una actitud amable y acogedora al cliente?

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se muestra como queda agrupados los criterios evaluativos por competencia y se determina una

escala cualitativa-cuantitativa de 5 niveles de nunca (1) a siempre (5) para evaluar cada criterio.

Tabla 2
Criterios evaluativos por competencias para la empresa
“GENÉTICA Nacional S.A.”

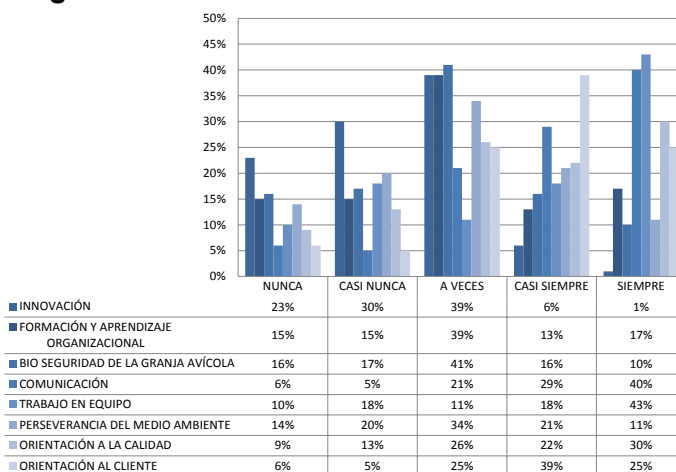
Competencias organizacionales	Evaluación	Numeración
Innovación	4	1-5
Formación Aprendizaje Permanente	4	6-10
Bioseguridad de la granja avícola	4	11-15
Comunicación	4	16-20
trabajo integrado en equipo	4	21-26
Perseverancia del medio Ambiente	4	27-31
orientación a la calidad	4	32-36
Orientación al cliente	4	37-41

Fuente: Elaboración propia

Una vez contrastada la información se procede aplicar la encuesta a la muestra seleccionada de 140 individuos de la avícola GENÉTICA Nacional S.A., estos se seleccionaron de manera aleatoria y contemplando el cálculo de la

muestra. Los resultados de la encuesta aplicada se procesaron mediante tablas de frecuencia, y promedios para el cálculo de cada competencia, los resultados se visualizan en el gráfico 1.

Gráfico 1
Competencias organizacionales resultados global para la
organización avícola GENÉTICA Nacional S.A.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 expone las opiniones de forma global de los empleados de la Avícola GENÉTICA Nacional S.A. Es evidente que las competencias puestas en juicio develan, en su gran mayoría, que el desarrollo de la misma se da solo algunas veces.

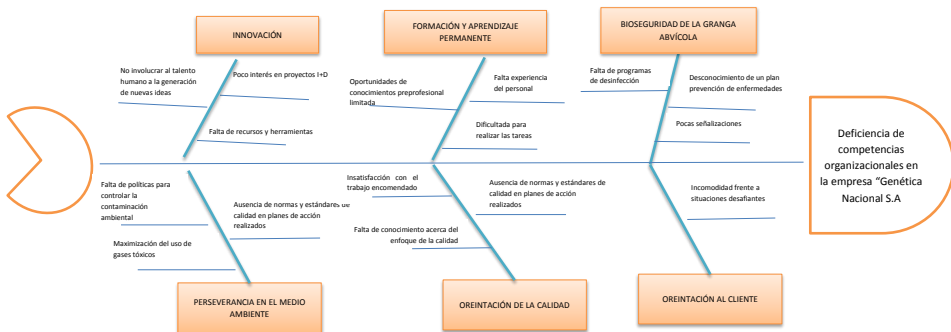
Los niveles de coincidencias se concentran en competencias como la comunicación y trabajo en equipo que resultaron sobresalir en un 40% y 43%; pero esto no exime que son resultados bajos que afectan a la competitividad de la empresa. De acuerdo con Toro (2015), un aspecto clave en las organizaciones, es el trabajo en equipo; este coadyuva a mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, un buen trabajo en equipo obliga a estar mutuamente conectados por medio de la comunicación, por ello es importante establecer adecuados canales para ello.

Por otra parte, Moncada et al, (2020:123) puntualizan que las exigencias de los mercados dinámicos establecen la necesidad de aplicar buenas prácticas y mantener la calidad

en procesos y productos. La estrategia de las empresas en este ámbito se refleja en la innovación de procesos y sistemas de inocuidad, acciones que finalmente se concretan (algunas veces) como lo identificaron los empleados de GENÉTICA Nacional S.A.

Finalmente, con los resultados obtenidos de la evaluación, se desarrolla el diagrama Ishikawa (Diagrama 1), técnica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema de manera gráfica y conocer las falencias de la organización en cuanto al entorno de las competencias organizacionales (Gehisy, 2017), para luego aplicar la técnica 5w+1H (quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo), herramienta basada en preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar, comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción, quedando estructurado el plan de acción que contribuya a la ventaja competitiva (Castillo, 2015:1).

Diagrama 1
Diagrama Ishikawa




Fuente: Elaboración propia

Esto permitió mediante trabajo grupal con los expertos, definir las problemáticas alineadas a cada competencia, ampliar la comprensión del problema, visualizar las razones, y posibles soluciones para tomar decisiones y, organizar el plan de acción o las acciones de mejoras para la Avícola GENÉTICA NACIONAL S.A.

Tomando en consideración los ítems peor valorados, que demuestran

debilidades en la empresa, se elaboró un plan de acciones para la representación de las tareas que se deben de realizar asignando responsables tiempo y recursos para lograr el objetivo esperado haciendo uso de la técnica 5w+1H para describir correctamente el problema y darle una solución a través de 22 acciones. El formato utilizado se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4 Plan de acción de mejoras

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA					
Genética Nacional S.A	Objetivo del plan:	Mejorar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales: innovación, formación y aprendizaje permanente, bio seguridad de la granja avícola, comunicación, trabajo en equipo, perseverancia en el medio ambiente, orientación a la calidad, orientación al cliente, para contribuir a la ventaja competitiva			
Autoras de la investigación	Resultado:	Lograr que las competencias organizacionales obtengan un nivel óptimo para el bienestar de sus colaboradores, en la que todas puedan ejercer de manera eficiente sus actividades			
1 año					
What ¿qué?	Who ¿quien?	When ¿cuándo?	Where ¿dónde?	Why ¿porqué? Acciones de mejora	How ¿cómo? Medios

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

La revisión realizada a trabajos investigativos previamente ejecutados demuestra la diversidad de competencias presentadas para las organizaciones, y la peculiaridad de cada organización, requiriendo que cada organización determine sus competencias. El

disponer, por un lado de diagnósticos organizacionales, permite identificar puntos fuertes y débiles en estos entornos de trabajo, para, a partir de ellos, identificar competencias requeridas y desagregarlas según los procesos requeridos para el logro de la misión.

Por otro lado, los constantes

cambios a los que se enfrentan las organizaciones y la acelerada dinámica en su relación con el entorno, las obliga a realizar evaluaciones constante de su desempeño, y por ende de sus competencias empresariales con la finalidad de disponer de un monitoreo constante que potencie la mejora continua y sostenida en estos espacios empresariales. Los procesos de evaluación son necesarios para potenciar la mejora continua, siendo la técnica de las 5w+1H válida al permitir asociar acciones y competencias, ofreciendo un nivel de detalle y reflexión en cada una.

Los aportes presentados evidencian que las competencias organizacionales elevan la competitividad de las empresas, por lo que los trabajos encaminados a la mejora de estas contribuyen a su desempeño.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 15(10), 116-137. <https://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Attadia, L., Prates, G., Melenchon, C., Da Silva, P., y Altafin, R. (2019). Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 43-57. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2443>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes InterSedes: *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33). 3-4 <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Lago, I. B., Rabelo, A., y Chacon, D. J. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Revista cuba cienc informat*, 13(1), 116-126.
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Revista Vaccimonitor*, 25(3), 2. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2016000300003
- Castillo, C. (2015). Control Estadístico de la Calidad. <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>
- Correa, S. (2019). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *Revista INNOVA*, 2(1), 88-98. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Duque, J. L., García, M., y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Revista Estudios Gerenciales*, 33, 250-260. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Escobar, M., Rodríguez, L., y Mendoza, M. (2017). Inserción y desempeño laboral. *Revista RECUS*, 2(3). https://www.researchgate.net/publication/332132313_Insercion_y_desempeno_laboral_de_la_secretaria/citation/download
- Escobar, V., y Toapanta, J. (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora Avícola Ganadera DAG CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito en el período 2015 - 2016. [Tesis, Pregrado]. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3134/1/T-UTC-3998.pdf>

- Fernández, D., Rojas, M., y Rosselli, D. (2019). El método Delphi en la investigación en reumatología: ¿lo estamos haciendo bien? *Revista Reumatología*, 27(3), 177–189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0121812319300374>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>
- García-Ruiz, M. E., & Lena-Acebo, F. J. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria. Revista De metodología De Ciencias Sociales*, (40), 129–166. <https://doi.org/10.5944/empiria.40.2018.22014>
- Gehisy (2017). El diagrama causa-efecto. <https://aprendiendocalidadyadr.com/el-diagrama-causa-efecto/>
- González, Y. (2019). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Revista Ciencias Administrativas*, (2), 8-16.
- Hernández Junco, V., & Santamaría Naranjo, N. V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica Ecociencia*, 5(3), 1–36. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.53.111>
- Intriago, M. (2015). Políticas de importación de soya y su impacto en la producción avícola en la provincia de Manabí. [Tesis, pregrado].: <https://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8325/1/TESIS%20ING%20MAGALY%20INTRIAGO.pdf>
- López, J., Falconí, L., López, J. F., y Pomaquero, J. (2018). Gestión de la innovación en las organizaciones. *Revista. Contribución Económica*. <https://eumed.net/rev/ce/2018/3/innovacion-organizaciones.html>
- Lora, H., Castilla, S., y Gómez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291/5734>
- Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., y Medina, V. (2020). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Revista CIENCIAMATRIA*, 6(10), 128-156. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/120/116>
- Molina, L., Briones, Í., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/275/327>
- Moncada, G., Ramírez, P., y González, M. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. *Revista INNOVA*, 5(1), 111-128. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/1115/1654>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia_v11i2.2254
- Romaní, B., Espinosa, J., Tejedor, R.,

- y Fernández, D. (2015). Evaluación de la percepción de la calidad del servicio en restaurantes. *Revista ECOCIENCIA*, 2(5). <https://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/02.pdf>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., y Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I., y Becerra, M. (2016). Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas. *Cofin Habana*, 10(2), 265-285. <https://bit.ly/2WACr8r>
- 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%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2>
- Vallejo, V., y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Revista PODIUM*, 145-168. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Revista Investigación administrativa*, 47(121). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&lng=es.