



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

TEMA:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE
FAENAMIENTO REGIONAL, CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA

AUTOR:

ING. YURI VANESSA QUINCHE DUMÁN.

TUTOR:

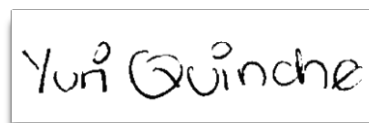
ING, SABINA VILLÓN PERERO, MGT.

LA LIBERTAD, ECUADOR
FEBRERO DE 2022

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **ING. YURI VANESSA QUINCHE DUMÁN** con cédula de identidad número **1205239054** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink that reads "Yuri Quinche".

Yuri Vanessa Quinche Dumán, Ing.

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, **“COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE FAENAMIENTO REGIONAL, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, elaborado por el señor (a) **ING. YURI VANESSA QUINCHE DUMÁN**, del Programa de Maestría en Administración Pública, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



ING, SABINA VILLÓN PERERO, MBA.

PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación en primera instancia a Dios por ser una fuente de inspiración en mi vida, sentir su apoyo en los momentos difíciles, donde las dudas podían más que la razón, a mis padres quienes de una u otra manera estuvieron siempre a mi lado, ayudándome a no desistir ni declinar, con principios y valores que me impulsan a seguir adelante, siendo una mejor persona.

A los docentes quienes a lo largo de mi carrera educativa me brindaron sus conocimientos, consejos, sabiduría, que me han permitido plasmarlas a través de este trabajo investigativo, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, institución que velo por el cumplimiento de este trabajo de grado.

A mis familiares y amigos, que fueron un apoyo constante en todo momento y circunstancia, contando con cada uno de ellos en las diferentes etapas y tiempo que duro este trabajo investigativo.

A todos ellos va dedicativo este trabajo de investigación

YURI VANESSA QUINCHE DUMAN, ING.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por brindarme salud y vida en estos tiempos, donde muchas personas por la pandemia han perdido, familiares, amigos, conocidos, seres queridos que se han ido, siendo pérdidas irreparables para quienes compartían con ellos, un agradecimiento especial a mis padres en especial a mi mamá, por ser esa persona que siempre ha estado a mi lado, con palabras de aliento, apoyo físico y moral, sobre todo en los malos momentos donde nunca me faltó su apoyo, impulsándome a salir adelante y no dejarme vencer por las adversidades, permitiendo alcanzar esta meta propuesta.

A mi esposo y a mi hijo, quien es mi motivación personal, siendo un ejemplo para el de superación y perseverancia, demostrándole que, con esfuerzo, empeño y dedicación las metas se pueden alcanzar. Además, a todos quienes a lo largo de mi carrera educativa contribuyeron con un granito de arena para poder alcanzar este objetivo de vida, mis más sinceras palabras de agradecimiento

YURI VANESSA QUINCHE DUMAN, ING.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.
DIRECTOR DEL INSTITUTO
DE POSTGRADO**

**Ing. Sabina Villón, Mgt, MBA
DOCENTE TUTOR**

**Ec. Hugo Álvarez Plúa, MBA.
DOCENTE ESPECIALISTA**

**Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, Mgt.
COORDINADOR MAP.**

**Ab. Víctor Coronel Ortíz, MGT.
SECRETARIO GENERAL
UPSE**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE
FAENAMIENTO REGIONAL, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA**

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo determinar las competencias organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.) mediante un diagnóstico situacional, el mismo que busca brindar una solución al problema que les afecta a nivel organizacional, de esta manera se plantea cual sería la forma más adecuada de potenciar las competencias organizacionales enfocada en los trabajadores con el fin de mejorar los procesos en la empresa. La investigación fue de tipo descriptivo, puesto que considerando que el propósito fundamental del estudio y la forma como se evidencian en los procesos a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones, el estudio se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso debido a que sólo se tomó como referencia esta empresa. Una vez identificadas las características y competencias organizacionales de la empresa se ha diseñado la propuesta estratégica para desarrollar las competencias organizacionales que contribuyan al mejoramiento de los procesos del Centro de faenamiento regional en el cantón La Libertad (Cenfar EP).

Palabras claves: competencias organizacionales, procesos, estrategias

ABSTRACT

The development of this research aims to determine the organizational skills of the Regional Slaughter Center in the Canton of La Libertad (Cenfar EP.) through a situational diagnosis, which seeks to provide a solution to the problem that affects them at the organizational level, In this way, it is proposed what would be the most appropriate way to enhance organizational skills among workers in order to improve processes in the company. The research was descriptive, since considering that the fundamental purpose of the study and the way in which they are evidenced in the processes from their experiences, testimonies, interactions, and arguments, the present investigation was carried out under the qualitative logic in the framework of a case study design since only this company is taken.

Once the characteristics and organizational competencies of the company have been identified, the strategic proposal has been designed to develop the organizational competencies for the improvement of the processes of the Regional Slaughtering Center in the Canton of La Libertad (Cenfar EP).

Keywords: organizational competencies, processes, strategies

INDICE GENERAL

AUTORÍA DEL TRABAJO	II
APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del problema.....	2
Justificación.....	3
Justificación teórica.....	3
Justificación práctica	3
Objetivos de la Investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
MARCO CONCEPTUAL.....	5
Fundamentación teórica	5
Definición de Competencias	5
Definición de Competencias organizacionales.....	6
Definición de Conducta y comportamiento.....	6

Tipos de competencias	7
Modelos	8
De las competencias individuales a las competencias de la empresa:	9
Diseño y alcance de la investigación	11
Tipos de investigación.....	11
Investigación bibliográfica	11
Investigación de campo.....	11
Métodos de la investigación	11
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
Empíricos	12
Teóricos.....	12
Población y muestra	13
Población.....	13
Muestra.....	13
Tamaño de la muestra.....	13
Variables de la investigación.....	14
Variable independiente.....	14
Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información ...	14
Entrevista.....	14
Encuesta	14
Tratamiento de la información	14
ANÁLISIS DE RESULTADOS	15
Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta	15
Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista	17

Pregunta 1: ¿Cuáles son las competencias de la institución y como se evidencian?.....	17
Pregunta 2: ¿Cuáles son las principales características de las competencias organizacionales de Cenfar?.....	18
Pregunta 3: ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, cuáles son las competencias que debe tener de acuerdo a la misión?.....	18
Pregunta 4: ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias?	19
Pregunta 5: ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad?	19
Pregunta 6: ¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer las competencias organizacionales en Cenfar?	20
ANÁLISIS DE CASO	21
INFORME ACADÉMICO.....	21
Diseño de una propuesta estratégica para el desarrollo de las competencias organizacionales para el Centro de Faenamiento Regional, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena	21
Diagnóstico.....	21
Objetivos	21
Introducción	22
Desarrollo	22
Conclusiones – Recomendaciones	28
BIBLIOGRAFIA.....	29
ANEXOS	30
Anexo 1: Personal que labora en CENFAR	30
Anexo 2: Entrevista.....	31
Anexo 3: Encuesta.....	32

Anexo 4: Matriz operacionalización de variables 35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de tabulación.....	15
Tabla 2: Resultados por competencia.....	16
Tabla 3: Competencias de la organización.....	17
Tabla 4: Características de la Competencias de la organización	18
Tabla 5: Competencias de una persona al entrar a trabajar a la entidad.....	18
Tabla 6: propuesta modelo de desarrollo de las competencias en “CENFAR”	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la competencia.....	10
Figura 2: Esquema de Elementos de la competencia	10

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata acerca de las características actuales del mundo, en donde la globalización y los mercados abiertos toman importancia, puesto que se hace necesario que la competitividad y diferenciación en los procesos sean un punto clave como valor agregado, en donde se deben establecer estrategias de manera clara y efectiva en las organizaciones, en donde el capital humano es lo más importante, más que sobre las ganancias financieras y económicas. De esta manera el recurso humano es considerado el activo más valioso de toda organización, un rasgo que permite distinguir como base de la competitividad organizacional y la conformación de competencias individuales. De tal modo que aquí nace la importancia de la gestión, puesto que estas competencias individuales además de ser clave en las competencias básicas que distinguen toda organización, se encargan de generar las competencias esenciales, la misma que ayuda a obtener las ventajas competitivas de manera sostenible.

Es en esta incertidumbre en donde salta a la vista como se está llevando el recurso humano como capital. Una herramienta para poder enfrentar esta incertidumbre es la Gestión de competencias en donde se profundiza el desarrollo y el involucramiento del capital humano, puesto que de esta forma se ayuda a incrementar al grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa.

Según Landa (2010) en Latinoamérica, el estudio de las competencias y su gestión se ha reducido a unos pocos sectores, aunque no se ha profundizado en ello como en otros países de mayor desarrollo como Estados Unidos, Francia, e Inglaterra.

Según Medina (2014) la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional muy rápidamente; su implementación ofrece un nuevo estilo de dirección en el que prima el factor humano, donde cada persona, incluidos los directivos, debe entregar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Planteamiento del Problema

El Centro de faenamiento regional provincia de Santa Elena (Cenfar EP.) es un sitio donde los propietarios de ganado bovino, porcino, ovino y caprino, llevan a sus animales para que estos sean faenados en condiciones higiénicas, avalados por los organismos de control como Agrocalidad y Ministerio de Ambiente y cuyo resultado final es un producto apto para el consumo humano.

Este centro de faenamiento cuenta con alrededor de 18 trabajadores entre personal administrativo y operativo, los cuales se encargan de ofrecer este servicio para el abastecimiento de productos cárnicos a todos los mercados de la provincia de Santa Elena para su posterior venta al público. Actualmente el camal se encuentra atravesando por problemas internos que afectan el normal funcionamiento y desempeño laboral del personal, creando un clima de trabajo inhóspito y poco agradable donde diariamente desempeñan sus actividades.

Si no se presta atención a los síntomas que muestra la empresa, los conflictos entre los empleados se harán más notorios, repercutiendo directamente en el desarrollo del talento humano y en la propia empresa. Es decir, los empleados no podrán realizar sus funciones de manera efectiva.

Formulación del problema

¿Cuáles son las competencias organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)?

Justificación

Justificación teórica

Es conveniente conocer y monitorear las habilidades organizacionales, ya que los resultados de sus actividades se reflejan en la eficacia y eficiencia de la organización, en cada puesto de trabajo, además de las actividades que realiza, si existen indicios de mal funcionamiento organizacional. empleados hacia la empresa, encontrando empleados desmotivados e indiferentes a su desempeño laboral.

Según Martínez (2013) el planteamiento del problema da a conocer la importancia de la investigación a realizar, a través de la cual se pretende despertar la reflexión sobre las incidencias y la importancia que tiene la estructura organizacional en una institución, por razones al respecto, es necesario tener en cuenta que el comportamiento de los empleados está regulado por su percepción de la organización, por lo tanto, el entorno debe ser evaluado para contribuir a la mejora de los factores considerados desequilibrados.

Justificación práctica

Este estudio permitirá identificar los principales factores que afectan el desempeño y la satisfacción de los empleados de la muestra, así como establecer las causas y consecuencias que provocan los cambios en las competencias laborales. El análisis, es un estudio para proponer una solución eficiente a los colaboradores, así como a los empleadores de Cenfar, encaminada a crear un óptimo proceso organizacional, que cuente con un desempeño laboral apropiado, permitiendo el desarrollo potencial del personal y la capacidad de resolver mejor los cambios, alcanzando los resultados esperados.

En relación con lo anterior, este trabajo es nuevo ya que no cuenta con un análisis anterior, y es muy importante para verificar las competencias organizacionales realizar un análisis de la situación dentro de las empresas, de esta manera plantear un plan de acción que adecue y que permita corregirlas, teniendo como principal objetivo mejorar las competencias laborales.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Determinar las competencias organizacionales con la finalidad de la identificación de estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los procesos del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.)

Objetivos específicos

- a) Describir las características de las competencias organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.)
- b) Identificar las competencias organizacionales claves para el Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)
- c) Proponer estrategias que permitan desarrollar las competencias organizacionales para el mejoramiento de los procesos del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)

MARCO CONCEPTUAL

Según Cadalzo-Díaz Y., et. al. (2016), indica en su estudio Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico publicado en el año 2016 que su investigación estableció como objetivo establecer las competencias organizacionales y de procesos en un centro representativo del sector biofarmacéutico partiendo de la combinación de varios métodos de análisis. Se establecieron dos niveles de análisis para lograr el objetivo: uno que hace un enfoque en las competencias organizacionales y el otro sobre las competencias de procesos. Durante el estudio se utilizó la técnica de análisis documental para poder tener una idea preliminar de las competencias organizacionales. Se contó con un grupo de expertos en donde se utilizaron el método Delphi para la evaluación. Para identificar los procesos más representativos se utilizó la técnica de trabajo en grupo y para establecer la percepción de las competencias se aplicó el método de análisis. De este trabajo de investigación resalta como uno de los resultados más significativos la definición y conceptualización de las competencias organizacionales, así como la identificación de las competencias relacionadas a los procesos claves de la empresa.

Fundamentación teórica

Las competencias laborales deben estar bien identificadas para el desarrollo del trabajo, por lo cual es necesario conocer la definición de competencia por varios autores:

Definición de Competencias:

Según Ventocilla & Carnevalli (2011) competencia es la manifestación de la habilidad para producir y entender un número teóricamente infinito de frases, muchas de las cuales pudiera jamás haber sido vista u oída de manera previa. Esta habilidad es consecuencia del conocimiento que un hablante tiene su propio idioma.

Según Giraldo (2013) citado por Alles (2005), “competencia describe las características de personalidad, comportamientos, que producen un desempeño

exitoso en un puesto de trabajo. Cada sitio de trabajo debe tener diferentes características en empresas o en mercados diferentes.”

Definición de Competencias organizacionales:

Según menciona Cadalzo-Díaz Y., et. al. (2016) En Cuba, se defiende la concepción de un sistema de competencias, que comprende tres niveles establecidos y diferenciados: el nivel organizacional, el de procesos y el de los diferentes cargos.

La familia de las Normas Cubanas (NC 3000-02:2007) (12) sirven de guía a los Sistemas de Gestión del Personal en las organizaciones e integran los subprocesos fundamentales de dicha gestión. Cadalzo-Díaz Y., et. al. (2016)

Según Cadalzo-Díaz Y., et. al. (2016) la norma cubana NC 3000-02:2007 define como competencia organizacional, el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Como menciona Fabian (2010) las competencias organizacionales son aquellas que Cualifican y caracterizan a todas las personas de la organización, basadas fundamentalmente en elementos del ser.

Definición de Conducta y comportamiento:

Teniendo en cuenta que los comportamientos de las personas van ligadas a las competencias, se hace necesario definir que es un comportamiento, para Alles (2005) los términos “conducta” y “comportamiento” son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el diccionario de la lengua española, estos son los significados:

Conducta: Manera o forma de conducirse o comportarse.

Comportamiento: Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

Relación entre comportamiento y competencia:

Según Giraldo (2013) indica que los comportamientos hacen “visibles” las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades), las competencias como su definición lo expresa, son características profundas de personalidad.

Desarrollo de competencia:

Como menciona Giraldo (2013) las competencias laborales representan la potencialidad de una persona para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que representen un alto valor para una organización.

Identificación de una competencia:

Según Levy-Leboyer (2000), indica que no puede existir un listado universal de competencias para cada sector de actividad, en todas las empresas. Se deben elaborar listas de competencias para cada puesto o para un conjunto de puestos de trabajo, ya que las competencias son fruto de la experiencia pero que se adquiere a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Al analizar el puesto de trabajo, se requiere saber cuál es la misión de ese puesto de trabajo.

Tipos de competencias

Antes de entrar en más detalle, no podemos dejar de clasificar las competencias laborales que según varios autores tiene la siguiente clasificación:

Según Mertens (2000), clasifica las competencias de la siguiente manera:

- Competencias genéricas: tiene relación con los comportamientos y actitudes laborales propios en ámbitos diferentes de producción.
- Competencias específicas: Tiene relación con aspectos técnicos que están en directa relación con la ocupación y no son de manera fácil transferibles a otros panoramas laborables.

- **Competencias básicas:** Se generan en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo

Modelos

Como menciona Ubaque Ubaque (2013) se puede distinguir los siguientes modelos:

- 1. Modelo de instrumentación:** Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, todo depende del enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Ubaque Ubaque (2013).
- 2. Modelo funcional:** se relaciona con el desempeño determinado y predestinado que la persona debe mostrar, procedentes de un análisis de las funciones que disponen el proceso productivo. De manera general se utiliza este modelo en el nivel operativo y se ajusta a aspectos técnicos. Ubaque Ubaque (2013).
- 3. Modelo Conductista:** se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Ubaque Ubaque (2013).
- 4. Modelo Constructivista:** construye las competencias del personal a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Están ligadas a los procesos en la organización, es decir, es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Ubaque Ubaque (2013).

De lo anteriormente expuesto vale la pena ampliar el concepto referente a las competencias organizacionales en donde se refieren a las habilidades y actitudes que posee una persona para poderse desempeñar de manera eficaz en el puesto de trabajo.

De las competencias individuales a las competencias de la empresa:

Según Giraldo (2013) existe una relación directa entre las competencias individuales y competencias claves de la organización. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire (comportarse con habilidad y tacto), conocimientos y cualidades individuales.

Las competencias estratégicas de la empresa son diferentes de las competencias individuales, pero existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos de competencias.

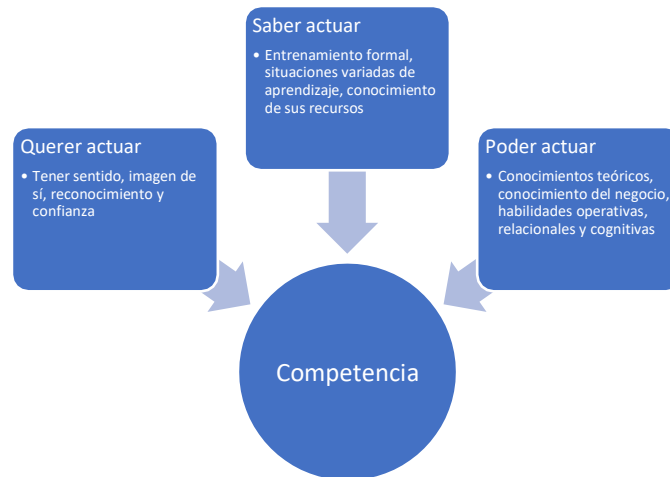
Las competencias individuales son identificadas gracias al análisis de comportamientos; las competencias de la empresa en cambio utilizando métodos de análisis. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible; el análisis de la competencia de la organización define las áreas del mercado en los que es competitiva a largo y a corto plazo. Las competencias individuales son propiedad del individuo; las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos tres componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona”

Figura 1.

Elementos de la competencia

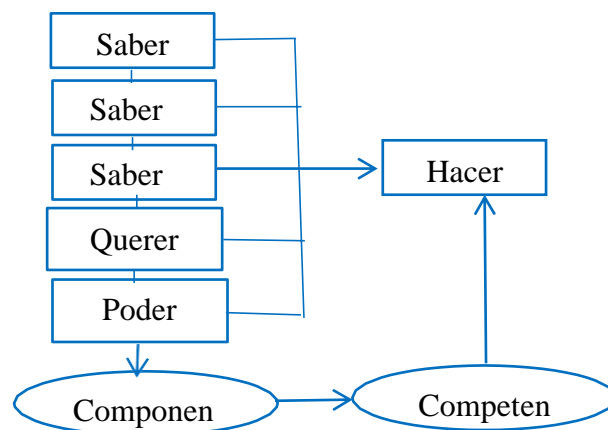


A través del modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáiz (s.a.) se aborda los elementos que estructuran las competencias, quién señala que “...la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre los cinco elementos cuya suma conceptual genera la competencia de la persona”.

Figura 2.

Esquema de elementos de la competencia



MARCO METODOLÓGICO

Diseño y alcance de la investigación

El trabajo de investigación se desarrolló como Descriptivo, tomando en cuenta que el propósito esencial del estudio es identificar las competencias organizacionales de la empresa CENFAR y la forma como se evidencian en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones, la presente investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso ya que solo se toma esta empresa

El alcance del proyecto es la empresa Cenfar EP, ubicada en la denominada zona industrial, cercana a un barrio conocido como los Tulipanes del cantón La Libertad, pues es netamente al personal que labora en dicha entidad a la cual va dirigido el proyecto de investigación.

Tipos de investigación

Investigación bibliográfica. -

Se compiló información elaborada anteriormente en otras tesis o proyectos sobre competencias organizacionales, de tal manera que permitió utilizar los resultados al contexto de la investigación.

Investigación de campo. -

Por medio de este tipo de investigación se permite acceder al lugar de los hechos, es decir verificar desde el sitio de trabajo las competencias organizacionales que no son agradables para los trabajadores, y que provocan un ambiente agreste que no les ayuda a desempeñar sus actividades en forma ordenada y puntual.

Métodos de la investigación

Los métodos que fueron utilizados para la obtención de la información en el presente trabajo de investigación son, observación, entrevista y encuesta a los trabajadores del Centro de Faenamiento Regional, teniendo como objetivo,

obtener datos confiables que puedan ser aplicados a la realidad de la investigación.

Recopilación documental y bibliográfica: Se obtuvo información a través de libros, tesis y artículos científicos sobre competencias ocupacionales y desempeño laboral.

Entrevista: Por medio del jefe del camal se realizó la entrevista para determinar cuáles son los correctivos a tomar para mejorar las competencias organizacionales y la insatisfacción laboral que existe en la organización, así como incentivar al personal a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

Observación: Desde el lugar de los hechos con esta técnica se permitió observar las competencias organizacionales, así como la poca motivación que aprecia el personal al realizar sus actividades, cumpliendo con su horario de trabajo y sin desempeñar de manera adecuada sus funciones.

Encuestas: Fue realizada a los trabajadores de la empresa con el fin de conocer las diferentes opiniones que tienen acerca del servicio que ofrece Cenfar EP., la encuesta es de opción múltiple, logrando una fácil comprensión para el lector, brindándole alternativas como opciones para su elección

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Empíricos:

Muestreo: Se debe seleccionar parte de la población para obtener información real que permita el desarrollo del proyecto para conocer las características de la muestra representativa trasmitiéndolas al universo de estudio.

Teóricos:

Analítico – sintético

En base a los resultados obtenidos del método empírico se obtuvo información que sirvió para efectuar conclusiones y recomendaciones, examinado cada uno de los elementos que intervienen y luego sintetizarlos a la realidad concreta del trabajo de investigación.

Una vez recopilada la información, se tabula en forma de tablas y gráficos mediante el programa Excel, para que sea de fácil comprensión para los lectores, permitiéndoles interpretar y analizar sus interpretaciones.

Estos gráficos proporcionan información de manera clara y específica, la cual será utilizada para elaborar una propuesta con cambios y mejoras a fin de obtener resultados favorables para el empleado y la organización.

La información fue brindada por los trabajadores de la empresa Cenfar EP., a los que se le efectuó la encuesta, y la entrevista que fue realizada al jefe de la institución, de tal modo se pudo conocer a ciencia cierta cómo funciona el Camal, así como los problemas internos que vienen afectando el clima laboral y el normal funcionamiento de la entidad.

Población y muestra

Población

La población objeto de estudio a la cual se dirigió las encuestas, fue al personal que labora en la empresa Cenfar EP, el cual consta de un total de 18 personas entre operativos y administrativos, pues al ser un tema que involucra el desempeño y satisfacción laboral, es netamente dirigido a su personal, que son quienes presentan problemáticas en su desempeño e inconformidad laboral, por lo que se busca resolver dicha problemática interna. **(Ver Anexo).**

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en consideración al número de trabajadores del Centro de Faenamiento Regional, debido a que son el centro de esta investigación.

Tamaño de la muestra

Como la población es pequeña, se consideró como tamaño de la muestra a la totalidad de la población, de esta manera el tamaño de muestra considerado fueron las 18 personas entre operativos y administrativos que laboran en CENFAR.

Variables de la investigación

Variable independiente

Competencias organizacionales del personal en Cenfar EP.

Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Se elaboró como instrumento para la recolección de la información una encuesta estructurada y la entrevista, con el propósito de averiguar aspectos relacionados con la percepción y conocimiento que sobre el tema de competencias que tienen los empleados.

Entrevista

La entrevista permitió mantener focalizado el objetivo, de manera que no se presentará distorsión. Estuvo estructurada sobre las competencias que debe tener las personas que trabajan en la organización que ayudaron a definir su “ser” en el contexto de la organización. **(Ver Anexo 2).**

Encuesta

Se aplicó a todos los jefes de área de la entidad buscando conocer su percepción que se tiene frente a las competencias organizacionales requeridas que debe tener el personal para trabajar. **(Ver Anexo 3).**

Tratamiento de la información

Una vez recopilada la información, se tabula en forma de tablas y gráficos mediante el programa Excel, por la facilidad en la comprensión y entendimiento para el lector. Estos gráficos brindarán información clara y concisa, la cual será utilizada para la elaboración de una propuesta con ideas directamente proporcionadas por modelos exitosos de competencias organizacionales.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

A continuación, una vez recopilada la información, se identificaron las principales competencias organizacionales mediante un formulario virtual utilizando la plataforma Google Form, realizada a los jefes de área de la entidad. Los resultados de la tabulación son:

Tabla 1:

Resultados de tabulación

Resultados de tabulación				
No. Competencia	Jefe de Camal	Médico veterinaria	Inspector Municipal	Total
1	10	3	9	22
2	10	4	7	21
3	10	6	7	23
4	10	7	10	27
5	10	9	5	24
6	10	8	6	24
7	10	10	6	26
8	10	2	10	22
9	10	1	2	13
10	10	5	3	18

Tabla 2:

Resultados por competencia

Resultados por competencia		
No. Competencia	Puntaje	Nombre de la competencia
4	27	Orientación al cliente
7	26	Relaciones interpersonales
5	24	Compromiso
6	24	Comunicación Asertiva
3	23	Persistencia o Perseverancia
1	22	Transparencia e Integridad
8	22	Liderazgo
2	21	Orientación al Logro
10	18	Capacidad para Aprender
9	13	Trabajo en Equipo

A partir de estos resultados se analizó la información recolectada identificando que los directivos de la empresa CENFAR consideran que las competencias organizacionales, que hacen referencia a las características que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo son entre las principales: Orientación al cliente, Relaciones interpersonales, Compromiso y comunicación asertiva.

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista

A continuación, una vez recopilada la información, se obtuvo una información relevante en cuanto a la percepción que tienen los diferentes colaboradores de la importancia de las competencias organizacionales mediante un formulario virtual utilizando la plataforma Google Form. Los resultados de la tabulación son:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las competencias de la institución y como se evidencian?

Tabla 3:

Competencias de la organización

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Orientación al cliente	1	7%
Conocimiento de cada cargo	1	7%
Trabajo en equipo	3	20%
Relaciones interpersonales	2	13%
Liderazgo	1	7%
Compromiso	2	13%
Actitud	2	13%
Calidad Humana	2	13%
Capacidad para aprender	1	7%
Total	15	100%

De los directivos entrevistados consideran que las competencias de la institución en su mayoría son Trabajo en equipo, compromiso, actitud y calidad humana. Y se evidencian de las siguientes formas: En el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas, en la satisfacción de los clientes y en el trabajo desempeñado.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las principales características de las competencias organizacionales de Cenfar?

Tabla 4:

Características de la Competencias de la organización

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Definición en cada cargo	10	67%
Conocimientos del cargo	5	33%
Total	15	100%

De los trabajadores entrevistados consideran que las características de las competencias de la institución en su mayoría son definidas en cada cargo y conocimiento del cargo.

Pregunta 3: ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, cuáles son las competencias que debe tener de acuerdo a la misión?

Tabla 5:

Competencias de una persona al entrar a trabajar a la entidad

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Proactividad	1	7%
Conocimiento de cada cargo	1	7%
Trabajo en equipo	3	20%
Transparencia y Honestidad	2	13%
Liderazgo	1	7%
Compromiso	2	13%
Actitud	2	13%
Calidad Humana	2	13%
Capacidad para aprender	1	7%
Total	15	100%

De los trabajadores entrevistados consideran que las competencias que debe tener al ingresar a trabajar a la empresa de acuerdo a la misión son: trabajo en equipo, transparencia y humanidad, compromiso, actitud y calidad humana.

Pregunta 4: ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias?

De los trabajadores entrevistados consideran que una persona puede fortalecer sus competencias considerando lo siguiente:

- Con un conocimiento de la misión
- Identificando el concepto de competencias
- Recibiendo capacitación sobre competencias organizacionales
- Con el mejoramiento de las actividades y de los procesos
- Impulsando el liderazgo entre los trabajadores
- Asignando responsabilidades
- Identificando las competencias individuales de cada trabajador para que las pueda mejorar
- Motivando a los empleados
- Mediante evaluaciones para identificar las fortalezas de cada trabajador.

Pregunta 5: ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad?

De los trabajadores entrevistados consideran que un trabajador puede contribuir y/o fortalecer las competencias de la entidad considerando lo siguiente:

- Realizando evaluaciones de manera periódica
- Recibiendo capacitaciones referentes a competencias
- Realizando una valoración sobre habilidades y destrezas
- Fomentando el trabajo en equipo
- A través de la comunicación pertinente referente a los procesos de la empresa.

Pregunta 6: ¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer las competencias organizacionales en Cenfar?

De los trabajadores entrevistados consideran que se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Plan de aprendizaje y desarrollo
- Equipos multidisciplinarios
- Coaching
- Rotación de puestos de trabajo
- Cambios laterales.

ANÁLISIS DE CASO

INFORME ACADÉMICO

Diseño de una propuesta estratégica para el desarrollo de las competencias organizacionales para el Centro de Faenamiento Regional, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena

Diagnóstico

Según el documento desarrollado por (Ubaque Ubaque, 2013) en donde indica que la generación de competencias puede hacerse de manera transversal a las actividades que realizan de manera cotidiana, en donde se involucran situaciones y contextos propios de la empresa. De esta manera se pretende crear oportunidades en las cuales más allá de desarrollar ciertos conocimientos se brindan los insumos necesarios para cumplir los diferentes propósitos como por ejemplo informar, persuadir, o explicar cómo funciona algo. El desarrollo de estas competencias no merece tiempo ni espacios adicionales.

Las competencias organizacionales se adquieren en el lugar de trabajo o mediante la implementación de estrategias de enseñanza que debe ser impartido in situ.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se plantea como propuesta el diseño de estrategias que permitan el desarrollo de las competencias organizacionales del Centro de Faenamiento Regional, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta estratégica que permita el desarrollo de las competencias organizacionales en los trabajadores por medio de actividades que integren las necesidades internas y externas del Centro de Faenamiento Regional, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena (CENFAR)

Introducción

Actualmente las organizaciones, han visto la necesidad de efectuar transformaciones, suscitado por el proceso de la globalización, la creación de una cultura de servicio en sus empleados, repercutiendo favorablemente en su entorno; así como, la implementación de acciones estratégicas para lograr el éxito, en conjunto con actividades diseñadas para lograr brindarle a empleados una mayor área de competencia laboral. García Guilianny, Durán, Hernández, & Moreno (2018).

En ese contexto, una empresa debe tratar de llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas, para disminuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual. García Guilianny, Durán, Hernández, & Moreno (2018).

Bajo este contexto, García Guilianny, Durán, Hernández, & Moreno (2018). considera que las estrategias deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; razón por la cual se deben diseñar bajo un plan, en este orden de ideas, es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos. Asimismo, al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su rendimiento laboral.

Desarrollo

Las nuevas corrientes gerenciales, establecen la necesidad de plantear estrategias, para dar respuestas al entorno tan turbulento existente hasta ahora. En estas circunstancias aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir. Aunado a ello, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar García Guilianny, Durán, Hernández, & Moreno (2018).

El aprendizaje organizacional es vital para fomentar el crecimiento de nuestra compañía en un entorno empresarial que cambia de manera rápida y constante. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones deben sumar esfuerzos para fomentar y crear las condiciones necesarias para que se lleve a cabo dentro de sus organizaciones. Aprendizaje360 (2019).

Según menciona Ramírez (2005), las estrategias permiten continuar el desarrollo de competencias gerenciales, por lo tanto “la competencia es un concepto directamente relacionado con el proceso de enseñanza, tanto que la suponemos como un tipo de enseñanza, pero no cualquier tipo, sino aquella enseñanza que conduce a lo que nosotros denominamos un aprendizaje”.

Según Ramírez (2005) para lograr el desarrollo de nuevas competencias y consolidar las que posee, el gerente también puede trabajar en el desarrollo de las mismas en donde se requiere considerar los siguientes aspectos:

- Realizar un diagnóstico sobre la capacidad de aprendizaje organizacional que tiene el gerente y su equipo.
- Poner en práctica una estrategia exitosa para el aprendizaje, como puede ser el aprendizaje autónomo.
- Definir un plan de acción, que le permita volver realidad la estrategia prevista.

Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

Para lograr el desarrollo de las competencias y consolidar las que posee, se debe trabajar en el desarrollo de las mismas:

- ***Fortalecer la inteligencia emocional propia y del equipo.*** Esta estrategia incluye las habilidades relacionadas con el saber

escuchar, desarrollar empatía, tolerar las diferencias, estimular lo positivo, animar a los demás, comprometerse, dar ejemplo, ser coherente, reconocer sus falencias, ceder a favor de la causa común, tener autocontrol.

- ***Creando una cultura de aprendizaje organizacional*** esta estrategia permitirá una apertura intelectual y mental sin perder el estilo personal.
- ***Motivar la búsqueda***, almacenamiento, difusión, utilización y expresión del conocimiento existente en una organización, estimulando la superación personal.
- ***Estimulando la creatividad*** e innovación en los métodos de trabajo
- ***Creando un clima propicio*** para incentivar la apertura a los errores, cuestionamientos y al pensamiento creativo
- ***Conociendo las habilidades de las personas***, ubicándolas en proyectos donde puedan hacer grandes contribuciones, tratándolas como socios o colegas y exponiéndolos a grandes desafíos.

Propuesta modelo de desarrollo de las competencias en “CENFAR”

A continuación, se desarrolla una propuesta estratégica que permita asegurar el desarrollo de competencias en los trabajadores, por medio de actividades que unifiquen las necesidades internas y externas de los colaboradores y teniendo en cuenta la naturaleza del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP).

Tabla 6*Propuesta modelo de desarrollo de las competencias en “CENFAR”*

PROPUESTA MODELO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN “CENFAR”				
CATEGORIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
Socialización	Difundir los resultados obtenidos en la presente investigación	Los resultados del presente trabajo se darán a conocer a los trabajadores con la finalidad de recoger observaciones e inquietudes.	Jefe de CENFAR	Lista de asistencia
Definición de competencias	Definición de las principales competencias organizacionales.	Con la ayuda y colaboración de todos los trabajadores se deben definir las competencias organizacionales que se han identificado como las competencias claves requeridas para el mejor desempeño de la organización.	Jefe de CENFAR	Competencias definidas
Determinar niveles o grados de las competencias	Determinar los niveles o grados de cada una de las competencias.	Definir los grados o niveles de cada competencia organizacional, para poder	Jefe de CENFAR	Matriz de competencias,

		evaluar más fácil de acuerdo a unos comportamientos determinados.		desagrega en grados o niveles.
Plan de implementación	Definir plan de implementación	Una vez que han sido identificadas las competencias se debe implementar un programa que permita a todos los trabajadores interiorizarlas mediante una-socialización y la-realización de un taller por grupos para sensibilizar y lograr su apropiación.	Jefe de CENFAR	Listado de participación del taller de sensibilización
Evaluación competencias	Evaluación de competencias	Teniendo muy claras las competencias y comportamientos que se deben evaluar se debe realizar esta evaluación a cada uno de los empleados para determinar en grado están y que tanto las han apropiado	Jefe de CENFAR	Resultados de evaluación
Plan De Capacitación	Elaboración del plan de Capacitación	Con la evaluación de competencias, se tienen los insumos para la elaboración del plan de capacitación con el cual se le debe dar al empleado las herramientas	Jefe de CENFAR	Plan de Capacitación

		necesarias para mejorar, desarrollar y adquirir nuevas competencias.		
--	--	--	--	--

Conclusiones – Recomendaciones.

Conclusiones:

- Las características de las competencias organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.) muestran que los trabajadores identifican como competencia entre otras al trabajo en equipo.
- Las competencias organizacionales claves para el Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.) fueron mencionadas por los trabajadores, en donde destacaron que serían: Trabajo en equipo, Compromiso, Actitud y Calidad Humana.
- Se ha diseñado la propuesta estratégica para desarrollar las competencias organizacionales para el mejoramiento de los procesos del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP) en donde se resalta como una de las estrategias.

Recomendaciones:

- Fomentar mediante capacitaciones o charlas, las competencias identificadas por los trabajadores para mejorar los procesos dentro de la empresa CENFAR
- Realizar la socialización del modelo planteado con todos los trabajadores del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP) para impulsar el desarrollo de las competencias identificadas en los resultados.
- Generar análisis del modelo con los beneficios obtenidos que permitan mejorar la condiciones laborales y organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP).

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. *Granica*.
- Aprendizaje360. (8 de Diciembre de 2019). *Cinco formas de fomentar el aprendizaje organizacional*. Obtenido de aprendizaje360.com: <https://aprendizaje360.com/formas-fomentar-aprendizaje-organizacional/>
- García Guilianny, J. E., Durán, S., Hernández, J., & Moreno, M. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 8-22.
- Giraldo, T. (2013). Identificación de las competencias organizacionales y técnicas en la Funeraria los Olivos Caldas.
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.
- Ramírez, L. M. (2005). Estrategias para desarrollar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 183-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605411>
- Ubaque Ubaque, H. (2013). *Competencias organizacionales un reto para la Corporación Acción por Caldas Actuar Famiempresas*.
- Ventocilla, E., & Carnevalli, J. (2011). El desarrollo de las competencias organizacionales. *DKV Asociados*. Obtenido de <http://www.dkvgroup.com>

ANEXOS

Anexo 1: Personal que labora en CENFAR

No.	Listado de Personal	Cargo que ocupan
1	Ing. Nikola Reyes Rodríguez	Jefe de Camal
2	Dra. Jasmín Benítez Mora	Médico veterinaria
3	Sr. Leonel Ramírez Basurto	Inspector Municipal
4	Sr. Iván Pilligua	Matarife
5	Sr. Jorge Pozo Alvarado	Matarife
6	Sr. Oswaldo Merejildo Reyes	Matarife
7	Sr. Gabriel Chiquito Lucas	Matarife
8	Sr. Luis Vera González	Matarife
9	Sr. José Pita Suárez	Matarife
10	Sr. Juan Campaña Gonzabay	Matarife
11	Sr. Luis Borbor Constante	Matarife
12	Sr. Christian Pozo Láinez	Matarife
13	Sr. Manuel Orrala Ángel	Matarife
14	Sr. Juan Manuel Perero	Matarife
15	Sr. Alberto Aquino Asencio	Matarife
16	Sr. Omar Guerrero Castro	Matarife
17	Sr. Freddy Altamirano Vera	Matarife
18	Sr. Carlos Borbor Vargas	Matarife

Anexo 2: Entrevista



Universidad Estatal Península de Santa Elena

Competencias organizacionales en el Centro de faenamiento regional, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena

Entrevista dirigida al personal administrativo que labora en la empresa Cenfar EP

Objetivo: Entrevista aplicada al personal administrativo del Centro de faenamiento regional provincia de Santa Elena (Cenfar EP), de esta manera saber la opinión de los colaboradores de la entidad.

Sección I. Datos informativos:

Gerencia / Área		Sexo:		Edad (años):
Nivel de estudios		1	Hombre	
1	Sin estudios	2	Mujer	
2	Estudios primarios	Experiencia laboral (años):		
3	Estudios secundarios			
4	Estudios Universitarios			
5	Estudios Postgrado			

1.- ¿Cuáles son las competencias de la institución y como se evidencian?

2.- Cuáles son las principales características de las competencias organizacionales de Cenfar?

3.- ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, ¿cuáles son las competencias que debe tener de acuerdo a la misión?

4. ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias?

5. ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad?

6. ¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer las competencias organizacionales en Cenfar?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3: Encuesta



Universidad Estatal Península de Santa Elena

Competencias organizacionales en el Centro de faenamiento regional, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena

ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA CENFAR EP

Objetivo: Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de faenamiento regional provincia de Santa Elena (Cenfar EP), de esta manera poder determinar las competencias organizacionales y conocer sobre la situación laboral actual en la organización.

Sección I. Datos informativos:

Gerencia / Área		Sexo:		Edad (años):
1	Sin estudios	1	Hombre	
2	Estudios primarios	2	Mujer	
3	Estudios secundarios	Experiencia laboral (años):		
4	Estudios Universitarios			
5	Estudios Postgrado			

A continuación, encontrará una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo, por lo que se solicita su opinión sincera al respecto. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados, y responda de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

La presente encuesta constituye la línea base que consiste en escoger las competencias organizacionales que nos identifiquen y cumplan con los requisitos mínimos para estar o entrar a laborar en CENFAR. Agradezco su colaboración para elegir las competencias que más se adecuen a las necesidades organizacionales y que se requieren para lograr lo ítems anteriormente nombrados y que todo el personal contratado y por contratar debe tener

De acuerdo al modelo propuesto por (Ubaque. L, 2013) se han escogido un

total de 10 competencias organizacionales que han sido consideradas como las más importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

De acuerdo a su opinión ordene estas 10 competencias (1 la menos y 10 la más importante). Es vital que usted las ordene TODAS y no brinde a una competencia un orden igual a otro.

Nota: se tendrán en cuenta para elegir nuestras competencias organizacionales los cuatro puntajes más altos.

Competencia: se refiere a las características que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es todo conocimiento, habilidad o actitud que faculta a una persona para desempeñar efectivamente las actividades asociadas a una ocupación o función de acuerdo a los estándares esperados en el empleo.

Existen Competencias organizacionales, funcionales y técnicas o específicas. Para efectos de este ejercicio nos ocuparemos de las primeras.

NOMBRE:		
CARGO:		FECHA:
Competencia		Nivel de importancia (de 1 a 10)
TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD Habilidad para mantener estándares éticos y morales socialmente aceptables; así como actuar sobre lo que cada parte considere importante. Esto incluye un intercambio abierto y directo de intenciones, ideas y sentimientos, y la voluntad de actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles.		
ORIENTACION AL LOGRO Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.		
PERSISTENCIA O PERSEVERANCIA Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.		
ORIENTACION AL CLIENTE		

Habilidad de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual rige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos. Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo	
COMPROMISO Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.	
COMUNICACIÓN ASERTIVA Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.	
RELACIONES INTERPERSONALES Habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales, mutuas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. Habilidad para crear, conservar y fomentar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.	
LIDERAZGO Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	
TRABAJO EN EQUIPO Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	
CAPACIDAD PARA APRENDER Destreza para adquirir y asemejar nuevos conocimientos y destrezas y usarlos en la práctica laboral. Habilidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja	

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4: Matriz operacionalización de variables

Operacionalización de variables

PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuáles son las competencias organizacionales del Centro de Faenamiento Regional, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?	<p>General</p> <p>Determinar las competencias organizacionales del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP.)</p> <p>Específicos</p> <p>1.- Determinar las características de las competencias organizacionales</p>	<p>La implementación de las estrategias organizacionales permitirá mejorar el desempeño laboral del personal del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)</p>	<p>Competencias organizacionales</p>	<p>Métodos de desarrollo</p> <p>Medición del Desarrollo</p> <p>Gestión por competencia</p>	<p>Desarrollo dentro del trabajo</p> <p>Desarrollo fuera del trabajo</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Autoevaluación del desempeño</p> <p>Selección Desempeño</p>	<p>Tipo</p> <p>Descriptiva</p> <p>Diseño</p> <p>Cuantitativo y Cualitativo</p> <p>Población</p> <p>Personal administrativo y operativo que labora en la empresa Cenfar EP</p> <p>Muestra</p>

	<p>del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP).</p> <p>2.- Identificar las competencias organizacionales claves del Centro de faenamiento regional en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)</p> <p>3.- Proponer un modelo de gestión por competencias que permita</p>				Desarrollo	<p>Una vez calculado el tamaño de muestra, para la investigación, se tiene que es igual a 18 personas entre operativos y administrativos</p> <p>Técnica Encuesta y entrevista</p>
--	---	--	--	--	------------	---

	contribuir en el mejoramiento de los procesos de selección en el Cantón La Libertad (Cenfar EP)					
--	---	--	--	--	--	--