UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA AVÍCOLA "RAPIVISA" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA"

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE

AUTORA:

Adriana Grimanesa Rada Gavilánez

Loja – Ecuador
2014

CERTIFICACIÓN

DR. LUIS QUIZHPE MAE
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el trabajo de tesis titulado: **"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA AVÍCOLA "RAPIVISA" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA"**, elaborado por la aspirante **Adriana Grimanesa Rada Gavilánez**, ha sido dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, lo que cumple con los requisitos de forma y de fondo, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Junio de 2014

Atentamente,

.....

Atentamente,
Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE,
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Adriana Grimanesa Rada Gavilánez**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Adriana Grimanesa Rada Gavilánez

Firma: .....

Cédula: 1711704302

Fecha: Loja, Junio del 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN *ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.*

Yo, Adriana Grimanesa Rada Gavilánez, declaro ser autor de la tesis titulada "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA AVÍCOLA "RAPIVISA" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA", como requisito para optar al grado de **Ingeniera Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 20 días del mes de junio del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: .....
Autor: Adriana Grimanesa Rada Gavilánez
Cédula: 1711704302
Dirección: lago Agrio, Gustavo Andrade
Correo Electrónico: adryrada@outlook.com
Celular: 0990803880

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

Tribunal de grado:

- Dr. Ángel cabrera Achupallas Mg. Sc. Presidente
- Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg. Sc. Vocal
- Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. Vocal

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a la Modalidad de Estudios a Distancia y por su intermedio a cada uno de los catedráticos que supieron impartir sus sabios conocimientos durante el paso por las aulas universitarias.

Mi reconocimiento sincero al Dr. Luis Quizhpe, Director de tesis, quien en forma responsable ha sabido orientarme en todo momento, haciendo posible la culminación del presente trabajo investigativo.

La Autora

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su sacrificio me brindaron la oportunidad de poder estudiar y así poder terminar mis estudios universitarios con éxito; a mis familiares que han estado conmigo en todo momento brindándome su confianza y apoyo. A todos ellos con todo cariño por ayudarme a concluir con éxito esta etapa de mi vida y a Dios por ser mi guía en el camino.

Adriana Grimanesa Rada Gavilánez

.

a. TÍTULO.

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA AVÍCOLA “RAPIVISA” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA”

b. RESUMEN.

La empresa avícola “RAPIVISA”, desconoce cómo se encuentra desarrollando sus actividades; su capacidad instalada; el entorno externo que le rodea; la motivación de sus empleados y trabajadores, todos estos factores no le permiten conocer cómo vienen desarrollando sus actividades productivas y administrativas, a fin de que la gerencia obtenga un criterio de desempeño, el mismo que le indicará el nivel de éxito que ha alcanzado la empresa, para sostenerlo y mejorarlo de acuerdo al indicador de desempeño encontrado.

El objetivo general del presente estudio, fue el de evaluar el desempeño organizacional de la empresa avícola “RAPIVISA” de la ciudad de Nueva Loja, a través de la determinación de indicadores de eficacia, eficiencia, relevancia y el factor económico de la empresa, con ello se conoció la capacidad instalada en la que realizan sus labores cotidianas, se determinó el tipo de motivaciones que se encuentran implementadas y, se conoció el criterio del entorno externo en el que se encuentra la empresa, a través de la percepción de los clientes que día a día realizan actividades en la empresa “RAPIVISA”.

Para alcanzar los resultados de la presente investigación, se emplearon métodos como el inductivo-deductivo que permitió tomar datos de una muestra previamente elaborada y que permitió descubrir información relevante del desempeño organizacional; el método analítico para identificar los procesos de la empresa avícola “RAPIVISA”; el método estadístico para tabular, analizar e interpretar los datos recolectados con la técnica de encuestas y entrevista, y la metodología MAIO (Modelo de Análisis Institucional y Organizacional), la cual es la principal metodología utilizada en la actualidad para evaluar el desempeño organizacional, la misma que permitió obtener indicadores de rendimiento y desempeño, que son el objeto principal del presente proyecto investigativo.

Para poder ponderar los resultados, se utilizó una tabla de ponderación con valores de:

4	Fortaleza Alta	80% - 100%
3	Fortaleza Baja	50% - 80%
2	Debilidad Baja	30% - 50%
1	Debilidad Alta	0% - 30%

Con los valores ponderados propuestos, se puede estimar los indicadores de desempeño organizacional se encuentran por niveles superiores a la media ponderada, así tenemos que la Efectividad o eficacia encontrada fue de 74%, la Eficiencia de 74%; la Relevancia de 57% y la Viabilidad Financiera del 79,3%, es decir la Eficacia, Eficiencia y Relevancia, se considera como Fortalezas Altas.

Las motivaciones y capacidades determinadas, indican que la empresa “RAPIVISA”, es una organización que se orienta a ganar una buena imagen corporativa, pero que tiene sus limitaciones, especialmente en la parte tecnológica, elemento indispensable para prestar servicios de calidad, y seguridad laboral, unido todo ello a las exigencias de los clientes fidedignos.

El indicador de desempeño encontrado refleja un considerable nivel de desempeño organizacional, lo que la ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.0/4.0 le hacen merecedor del reconocimiento como empresas modelo, a pesar de algunos inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos, pero que le permitirán brindar un servicio adecuado para los clientes más exigentes.

La estructura del presente trabajo de tesis, se enmarca en lo establecido a la normativa legal vigente de la Universidad de Loja, en la que se abordan temáticas que van desde la revisión de aspectos generales de la empresa avícola “RAPIVISA”, aspectos que van desde la misión, visión, políticas, procesos principales, la estructura de la empresa; seguidamente se realizó un análisis, tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas a los actores involucrados en las actividades de la empresa, tanto del entorno externo (clientes), como de los empleados y trabajadores, que representan el entorno

interno. Con la información recopilada se procedió a determinar los indicadores de eficiencia, eficacia y relevancia, indicadores que permiten determinar el indicador de desempeño organizacional.

Se sugiere incluir y actualizar una parte de las condiciones tecnológicas, a fin de ofrecer mejores condiciones de trabajado y que coadyuven a desarrollar de manera óptima las tareas habituales de los empleados y trabajadores; adicionalmente se recomienda hacer conocer a todo el talento humano de la empresa “RAPIVISA”, de los estudios realizados y que es lo que falta por cumplir, a fin de optimizar su productividad.

Es necesario recomendar, realizar por lo menos cada año este tipo de estudios, con la finalidad de ir retroalimentando los procesos y mejorar los desempeños de la organización.

ABSTRACT.

The poultry business "RAPIVISA" unknown how is developing its activities; installed capacity; the external environment around him; motivation of employees and workers, these factors do not let you know how they come to develop its production and administrative activities so that management for a performance criterion, the same that will indicate the level of success achieved by the company to sustain and improve it according to the performance indicator found.

The overall objective of this study was to evaluate organizational performance of the poultry business "RAPIVISA" city of Nueva Loja, through the identification of indicators of effectiveness, efficiency, relevance, and the economics of the business, with This installed capacity in performing their daily tasks are met, the type of motivations that are implemented are determined and the criteria in the external environment in which the company is located was known, through the perception of customers day active in the business "RAPIVISA".

To achieve the results of this research, methods such as inductive-deductive allowed to take data from a previously prepared sample and discover relevant information enabling organizational performance were used; analytical method for identifying processes poultry company "RAPIVISA"; the statistical method to tabulate, analyze and interpret the collected data with surveys and interview techniques, and methodology MAIO (Model of Institutional and Organizational Analysis), which is the main method used today to assess organizational performance, that yielded same performance indicators and performance, which are the main focus of this research project.

To weigh the results, a table of weighting values was used:

4 Fortaleza High 80% - 100%
3 Strength Low 50% - 80%

2 Weakness Low 30% - 50%
Weakness 1 High 0% - 30%

With the proposed weighted values, we can estimate the indicators of organizational performance are in excess of the weighted average levels, we have found the effectiveness or efficiency was 74%, 74% Efficiency; Relevancy of 57% and 79.3% Financial Viability, ie Effectiveness, Efficiency and Relevance is considered as High Strengths.

The motivations and capacities identified, indicate that the company "RAPIVISA" is an organization that aims to gain a good corporate image, but it has its limitations, especially in the technological part, indispensable element in providing quality services, and safety , attached to all the requirements of reliable clients. The performance indicator reflects found a considerable level of organizational performance, which places it in a privileged area of the local companies since being worth 3.0/4.0 makes him deserve the recognition as a business model, despite some drawbacks that must be corrected to be considered critical, but allow you to provide an adequate service for the most demanding customers.

The structure of this thesis, is part of the provisions of the current legislation of the University of Loja, in which subjects ranging from the review of general aspects of the poultry business "RAPIVISA" addressed issues ranging from the mission, vision, policies, main processes, the structure of the company; then an analysis, tabulation and interpretation of the results of surveys and interviews with those involved in the activities of the company, both the external environment (clients), and employees and workers, which represent the internal environment was performed. With the information collected we proceeded to identify indicators of efficiency, effectiveness and relevance indicators to determine the organizational performance indicator.

It is suggested and update some of the technological, in order to offer better working conditions and contribute to develop optimally common tasks of employees and workers; additionally recommended to meet all the human talent of

the company "RAPIVISA" of studies and that is what needs to be met, in order to optimize productivity.

You need to recommend performing at least annually such studies, with the aim of providing feedback to my processes and improve organizational performance.

c. INTRODUCCIÓN.

La empresa avícola “RAPIVISA”, ubicada en la ciudad de Nueva Loja, es una empresa que debido a su rápido crecimiento y desarrollo empresarial, necesita conocer cómo se vienen desarrollando sus actividades; actividades relacionadas con su capacidad instalada, el entorno externo en el que se encuentra, la motivación de sus empleados y trabajadores, con la finalidad de saber si la organización alcanzo buenos estándares de efectividad, eficiencia, relevancia y mantiene una viabilidad financiera satisfactoria.

El proceso propuesto en la presente investigación, permite encontrar un indicador de desempeño, que identifica el nivel de éxito que ha alcanzado la empresa, el mismo que constituye la línea base para futuras evaluaciones de desempeño de la organización, y apoya al nivel ejecutivo de la organización a tomar las mejores decisiones empresariales, para enfrentarse a situaciones adversas ante la competencia y alcanzar competitividad en el mercado de la localidad y de la región.

La metodología utilizada se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir qué va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición. La investigación de campo sirvió para el análisis sistemático del problema de la empresa, en la que la realidad pudo ser descrita, interpretado, entendido su naturaleza y encontrar las causas y efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés se recogieron en forma directa a través de encuestas y entrevistas, preparadas para obtener información efectiva para la interpretación de la investigación propuesta.

La estructura, de la investigación inicia con el resumen, en el que se incluye un extracto del objetivo de la investigación, el marco de desarrollo propuesto y las conclusiones y recomendaciones.

La revisión de literatura, contiene toda la información relacionada con el Marco para mejorar el desempeño organizacional; en esta sección se pone de manifiesto los criterios que se van a evaluar para poder encontrar el nivel de desempeño que se encuentra la empresa avícola “RAPIVISA”.

En la metodología de investigación, se propone el tipo de investigación, los métodos empleados y las técnicas empleadas, siendo la más relevante la metodología MAIO (Modelo de Análisis Institucional y Organizacional), propuesta por Lusthaus Charles, consultor del Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. 2002.

El presente trabajo investigativo, comienza exponiendo un resumen en español y en inglés, de acuerdo a la normativa sugerida; seguidamente se redacta la introducción.

A continuación se detalla toda la revisión de la literatura que permite apoyarse de conceptos técnicos, los mismos que sirven de base para el desarrollo de la investigación.

Se describe los materiales y métodos utilizados para la investigación, en los que se detalla los métodos utilizados, así como también las técnicas y herramientas de apoyo para levantar la información requerida.

La parte medular de la presente investigación, se encuentra en la sección de la discusión de los resultados, en la que se muestra los datos recolectados, análisis e interpretación, y determinándose un indicador de desempeño organizacional.

Se finaliza, describiendo las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del presente estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

Marco Referencial.

La Industria Avícola Ecuatoriana

"En general, la industria avícola se conforma por una cadena de eslabones que inicia en el cultivo y comercialización de materias primas como el maíz, el sorgo y la soya principalmente; seguido de la producción de alimento balanceado, la crianza de aves, el procesamiento, la distribución, el transporte, la comercialización, el valor agregado y la exportación; dentro de cada uno de estos segmentos existen varios círculos humanos, tales como mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores, almaceneras y alrededor de esto existen varios servicios, tales como financieros, proveedores de insumos, asesoría técnica e investigativa, quienes, directa o indirectamente dependen de esta actividad.

Al hablar del Ecuador, es importante resaltar sus particularidades, partiendo por ser uno de los países más pequeños de Latinoamérica, con sus 283.560 kilómetros cuadrados, representan aproximadamente el 1,6% de toda Sudamérica, sin embargo, es el que tiene mayor biodiversidad por metro cuadrado, la misma que se divide en tres subregiones: costa (región litoral), sierra y oriente (región amazónica); estas circunstancias le permiten al Ecuador ser una nación rica en su biodiversidad. La mayor parte de la población dedica sus actividades al campo. En la agricultura se distingue por ser uno de los primeros exportadores de banano, así como el primer productor y exportador de cacao fino de aroma y proveedor mundial de flores de gran calidad y hermosura.

Según el MAGAP (2006), la actividad pecuaria del Ecuador se resume, en el siguiente orden: producción animal de: bovinos para leche, bovinos para carne, aves, cerdos y ovinos. En el año 2006 según el censo realizado por el MAGAP, la

población bovina alcanzó los 5,2 millones, los cerdos 1,6 millones, y los ovinos 1,16 millones." [1]

Tabla 1 Representación porcentual de las actividades pecuarias en el Ecuador

Actividad	%
Producción de Leche	19,70%
Carne de res	9,30%
Industria Avícola	12,00%
Carne de cerdo	6,00%
Banano	6,70%
Arroz	6,50%
Cacao	6,10%
Patata	3,30%
Otros	30,40%

Fuente: MAGAP(2006)
Elaboración: La autora

"La industria avícola ecuatoriana, principalmente, se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos de carne; CONAVE, estima que en el año 2007 se produjeron 155 millones de pollos y 2.500 millones de huevos, los cuales apenas representaron el 12% de la producción pecuaria total del país, por otra parte el consumo *per cápita* de estos productos avícolas ha experimentado una tasa de crecimiento muy marcada en la última década, como se puede observar en la Tabla 2."[2]

[1] MVZ. Diego Rodríguez Saldaña, Especialista en Producción Animal: AVES. Jefe de Operaciones Balanceados "El Granjero"
[2] Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE)

Tabla 2 Evolución del consumo per cápita de productos avícolas

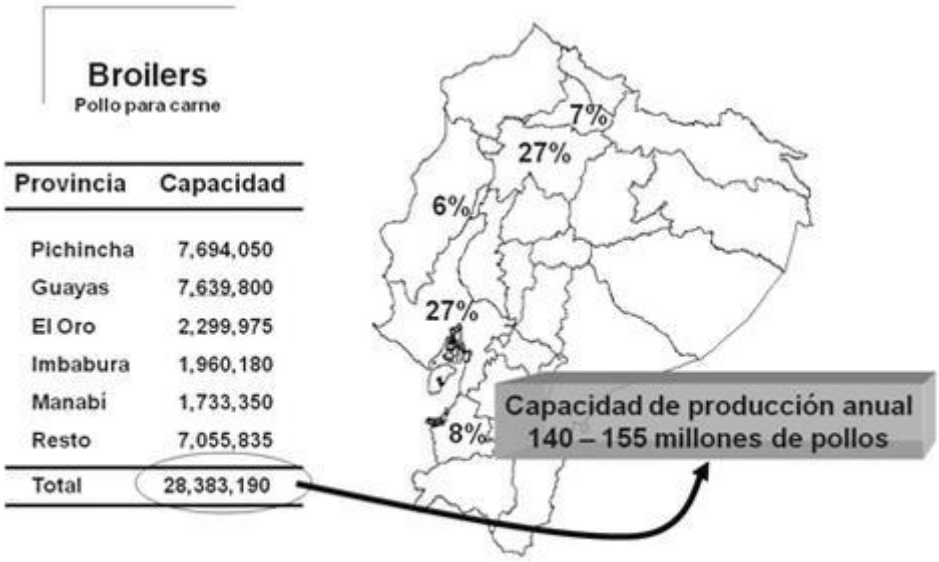
AÑO	POLLO	HUEVO	FUENTE
1995	9,16	5,24	CONAVE
1996	12,71	5,02	CONAVE
1997	14,85	4,86	CONAVE
1998	14,69	4,19	CONAVE
1999	16,03	4,74	CONAVE
2000	16,37	5,05	CONAVE
2001	17,02	5,58	CONAVE
2004	15,96	4,50	FAO
2005	15,93	4,70	FAO
2006	23,00	11,00	CONAVE
2007	23,00	11,00	CONAVE
2008	24,00	ND	El Comercio
2009	26,00	ND	Explored

Fuente: CONAVE
Elaboración: La autora

"Las actividades pecuarias y entre ellas la industria avícola ecuatoriana se encuentra normada y controlada por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro "***AGROCALIDAD***" que reemplaza al anterior Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Esta agencia es el organismo oficial responsable de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos sanitarios y fitosanitarios, facilita el intercambio comercial de productos agropecuarios garantizando la inocuidad y calidad de los mismos; su misión es evitar el ingreso de plagas y enfermedades que constituyan riesgo para la salud, la producción agrícola, la producción pecuaria y el medio ambiente del país. Para desventaja de la avicultura ecuatoriana la regulación y control de este organismo da prioridad a la producción de bovinos, razón por la cual el sector avícola no tiene el apoyo suficiente del gobierno y así lograr un desarrollo sustentable y eficiente, a pesar de que tanto el huevo para plato como carne de pollo son las fuentes proteicas de origen animal más económicas y completas para el consumo humano.

Realizando un análisis de la tabla anterior, se podría concluir en que la parvada nacional avícola de pollo contempla aproximadamente 20 millones de pollo de carne y 7,7 millones de gallinas ponedoras.

Fig. No. 1 Resultados del Censo Avícola 2005, Pollo Broiler



Fuente. CONAVE (2005)

Cada una de las cuatro regiones del territorio Ecuatoriano, experimenta beneficios y desventajas para la actividad avícola, en donde la zona más utilizada con este fin es la región costera gracias a sus favorables condiciones meteorológicas que facilitan la crianza del pollo de carne, mientras que las unidades de producción para huevo comercial han preferido localizarse hacia el centro del país en zonas templadas y semi-templadas como las provincias de Tungurahua, Manabí, Pichincha y Cotopaxi. En el resto del país, gracias a la experiencia de los avicultores se han sabido adaptar unidades de producción avícolas, a pesar de que las condiciones climatológicas y de altura no sean las más adecuadas; dado este desarrollo, en el 2006, el sector avícola involucró cerca de 560 mil personas.

El comportamiento del mercado de la carne de pollo y del huevo para plato, se basa en la ley de la oferta y la demanda, lo que hace de las empresas avícolas negocios muy inestables y susceptibles a procesos de especulación, en donde los más fuertes son los que tienen el dominio total del mercado. Por otra parte, el consumidor ecuatoriano (ama de casa), prefiere un pollo pigmentado y grande, de aproximadamente 2,7 a 3 Kg. de peso en canal; así también demanda de un

huevo con cascarón de color marrón, dejando al huevo blanco muy pocas oportunidades en el mercado.

Los costos de producción promedio del año 2008 para carne de pollo fue de $ 1,29 USD el kilogramo en pie y el precio de venta al consumidor final alcanzó $ 2,42 USD el kilo de pollo entero faenado; en el caso del huevo para plato el costo promedio de una cubeta de 30 huevos (peso promedio de 65 g.) fue de $ 1,73 USD lo que significa que el costo del kilo de huevo equivalió a $ 0,88 USD, pero el precio de venta al consumidor fue de un promedio de $ 3,05 USD la cubeta." [3]

Marco Conceptual.

Evaluación del desempeño.

"Son las medidas o herramientas que nos permite medir el esfuerzo completo de la organización en lo que respecta al logro de sus objetivos, y cómo está funcionando. Para esto es de vital importancia ejercer controles generales que midan el desempeño global de una organización, como también es pertinente una descentralización de la autoridad para evitar conflictos de una independencia total."[4]

Con todo esto se puede aclarar que llevar controles de desempeño generales en la organización es importante, porque con ellos se puede encontrar situaciones en conflictos o bien situaciones positivas para la empresa y que alguno de estos casos por medio de estos controles puedan reflejarse en ellas.

Son herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la

---

[3] MVZ. Diego Rodríguez Saldaña, Especialista en Producción Animal: AVES. Jefe de Operaciones Balanceados "El Granjero"
[4] **Amorós Eduardo.** Comportamiento Organizacional

institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que es comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite establecer diferencias positivas o negativas que es posible analizar para mejorar el desempeño total de la empresa.

Concepto.

"La Evaluación del Desempeño Institucional es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de la empresa. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa de desempeño de la organización durante el pasado o del potencial de su desempeño. Las empresas procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades y el Consejo de Administración y los inversionistas tienen que evaluar el desempeño para decidir las acciones que han de tomar.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

- **Mejora del desempeño.-** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, los ejecutivos realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de la empresa.

- **Políticas de compensación.-** Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes en la empresa deben recibir qué tasas de aumentos de acuerdo con los resultados de la misma.

- **Necesidades de desarrollo.**- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de señalar un potencial latente que aún no se aprovecha.

- **Imprecisión de la información.-** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información con la que preparó el análisis. Al

confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Desafíos externos.**- Es posible que el desempeño se vea influido por factores externos que se deberían considerar."[5]

Modelos de Evaluación del desempeño Organizacional e Institucional.

"Existen muchas maneras de conducir evaluaciones organizacionales; hay diferentes modelos y marcos de referencia en este campo. Si bien la mayoría no tiene por objetivo proporcionar herramientas prácticas, estos marcos de referencia proporcionan múltiples principios y lineamientos teóricos sobre los que debe estar basada una buena evaluación organizacional. Todos estos modelos son valiosos; sin embargo, cada uno representa una filosofía de evaluación diferente. A continuación, explicamos nuestros marcos de referencia, comenzando con el más reciente e integral, el MAIO, detallando sus principios y particularidades.

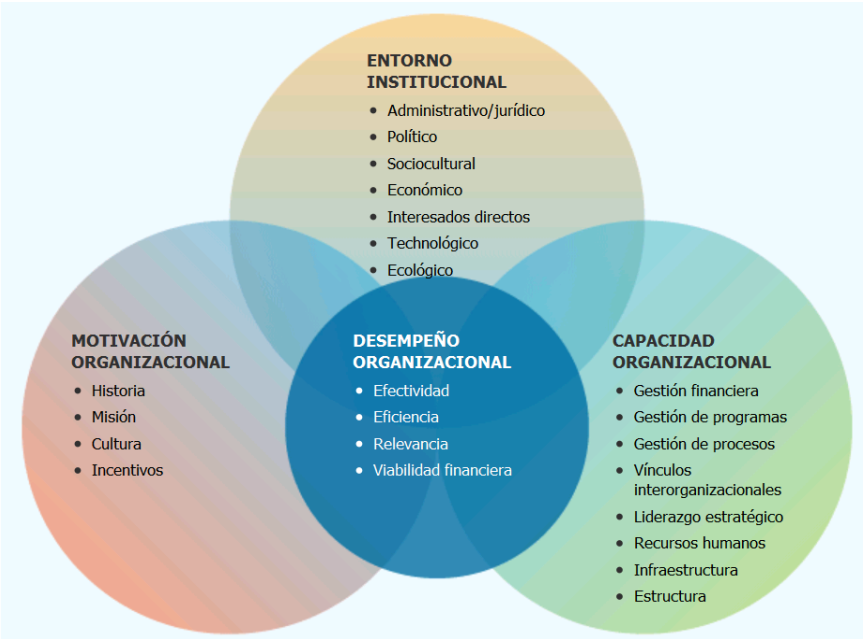
- Metodología (MAIO) Modelo de Análisis Institucional y Organizacional.
- Un Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional (Modelo de Burke y Litwin)
- El Modelo de las Siete-S
- El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord (Modelo de Weisbord)
- Modelo de Sistemas Abiertos"[6]

---

[5] **Amorós Eduardo.** Comportamiento Organizacional
[6] http://reflectlearn.org/es/discover/marcos-de-referencia

Metodología (MAIO) Modelo de Análisis Institucional y Organizacional.

Fig. No. 2 Marco para mejorar el desempeño organizacional



Fuente: Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Lusthaus Charles
Elaboración: La autora.

"Capacidad organizacional.

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.

En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a

cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como "relaciones interinstitucionales".

Motivación organizacional.

Como se dijo anteriormente, nos inspiramos en varias organizaciones que tienen un buen desempeño, pese a contar con menos recursos y capacidades organizacionales relativamente poco desarrolladas. La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En nuestro marco evaluamos la motivación organizacional analizando varias dimensiones de las organizaciones.

Una dimensión que examinamos es la evolución y la historia de la organización; es decir, cómo y por qué se inició la organización, cuáles son sus hitos, etc. En forma análoga, el marco de evaluación explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan. La cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional. Considerados en conjunto, estos factores dan a la organización su personalidad e intervienen en su desempeño y en la calidad del trabajo.

Entorno externo.

Las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno externo en el que operan es muy importante. Las organizaciones necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño. El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede

llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

Las características y la calidad del entorno — como infraestructura deficiente en caminos, electricidad y líneas telefónicas — también pueden obstaculizar el desempeño. Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas.

Desempeño organizacional.

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. "Buen desempeño" significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos. Es decir una organización tendrá un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera."[7]

Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional (Modelo de Burke y Litwin)

"El Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, también conocido como el Modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño.

---

[7] **Lusthaus Charles.** Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño; Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. 2002.

El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía para tanto el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

1. Entorno o ambiente externo
2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura organizacional
5. Estructura
6. Prácticas de gestión
7. Sistemas
8. Clima de unidad laboral
9. Tarea y habilidades individuales
10. Necesidades y valores individuales
11. Motivación
12. Desempeño individual y organizacional

El Modelo también distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales a nivel organizacional."[8]

El Modelo de las Siete-S

"El marco de referencia del modelo de las Siete-S fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional popularizada hace casi veinte años. Se le incluye aquí por razones históricas y proporcionar al lector una noción sobre la dirección y el diseño que seguían los marcos de referencia más tempranos.

Era uno de los primeros marcos de referencia populares que incorporó una perspectiva holística o 'de sistemas' en la cual las interrelaciones de los componentes clave son vistas como determinantes del desempeño del sistema en su conjunto. También fue uno de los primeros modelos mejor conocidos que confirió atención sostenida al *'software'* organizacional, tal como factores del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación organizacional.

Sin embargo, se concentra más en actividades al interior de la organización más que hacia su exterior, prestando poca atención a otras dos 'eses' - los interesados y la escenografía (o el contexto)[N.T.: ***S****takeholders* y ***S****etting* en el original en inglés]. Es un método más útil para describir que para prescribir; no ofrece orientación sobre el 'cómo' del cambio organizacional, o lo que podría ser llamada la 'secuencia' de la 10ª *S*. Tampoco se involucra con una amplia diversidad de aspectos organizacionales, tales como sustentabilidad, acceso al financiamiento, poder y control, clientes y beneficiarios, y muchos otros.

Sin embargo, el Siete-S puede ser un modelo útil en las primeras etapas de un análisis dado a su amigable y sencillo marco de referencia.

---

[8] "A Causal Model of Organizacional Performance and Change," W. Warner Burke

El Modelo de las 'Siete-S', como el nombre lo implica, considera las siguientes siete variables (N.T.: Todas ellas inician con la letra “s” en el término original en Inglés):

1. **Estructura:** la designación formal e informal de tareas y responsabilidades
2. **Estrategia:** la construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado
3. **Habilidades:** las habilidades individuales y organizacionales
4. **Estilo:** la cultura y el comportamiento de la organización
5. **Personal:** la naturaleza de la gente en la organización
6. **Valores compartidos:** el sistema de creencias abrazadas y reales
7. **Sistemas:** los procesos al interior de la organización”[9]

El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord (Modelo de Weisbord)

“El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional.

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competiciones internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de 'sistemas' al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

---

[9] "*The Art of Japanese Management*", Richard Tanner Pascale y Anthony Athos

El Modelo de las seis cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

1. **Propósitos:** ¿Dentro de qué "empresa" nos encontramos?
2. **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
3. **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
4. **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
5. **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
6. **Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?"[10]

Modelo de Sistemas Abiertos

"El Modelo de Sistemas Abiertos está basado en la teoría de sistemas abiertos, que perciben a las organizaciones como unidades que interactúan con su entorno o ambiente externo, más que como unidades cerradas e independientes.

Este Modelo de EO está basado por lo tanto en la observación de las relaciones de la organización con su entorno y los factores que lo integran.

Estructura:

1. Ambiente externo / elementos de análisis institucional
2. Recursos y sistemas financieros
3. Rol y estrategia
4. Cultura
5. Personas y Gestión de Recursos Humanos
6. Sistemas de Gestión y Prácticas

---

[10] *"Diagnóstico Organizacional" por Marvin Weisbord*

7. Estructura organizativa”
8. Salidas / Rendimiento”[11]

Proceso de Evaluación del desempeño Organizacional, utilizando el Método MAIO.

El marco abarca los siguientes campos:

- Comprensión del entorno externo de la organización;
- Determinación de la motivación organizacional; y
- Examen de la capacidad organizacional.
- Medición del desempeño organizacional;

“Entorno externo o entorno institucional.

Las organizaciones no existen en un vacío. Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada inextricablemente. Este entorno proporciona múltiples contextos que afectan a la organización y su desempeño, lo que ella produce y la manera en que funciona.

El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

---

[11] Cummings y Worley, "*Organization Development and Change*"

Las características y la calidad del entorno — como infraestructura deficiente en caminos, electricidad y líneas telefónicas — también pueden obstaculizar el desempeño. Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas, como se lo indica en la Tabla 3.

Tabla 3 Componentes del entorno organizacional

	COMPONENTES		
FACTORES	REGLAS	ETHOS	CAPACIDADES
Administrativos/ Jurídicos	Marco Jurídico	Actitudes hacia la aplicación de la ley	Capacidad de elaborar y aplicar leyes y políticas
Tecnológicos	Protección de la propiedad intelectual	Actitudes sociales hacia la innovación	Elaboración de productos; capacidad de investigación y desarrollo (I&D)
Políticos	Tipo de gobierno (Democrático, autoritario)	Actitudes hacia la sociedad civil	Capacidad de organizar la sociedad civil entre otros grupos; conocimiento del electorado; grado de transparencia
Económicos	Claridad y utilidad de las reglas económicas, políticas sobre tasas de interés, etc.	Actitudes hacia la sociedad civil	Capacidad de elaborar un marco de políticas de competencia y examinar sectores industriales; bases de datos de la sociedad; niveles de competencia; bajos costos de transacciones.
Ecológicos	Leyes de protección ambiental que afectan a organizaciones e individuos, papel de la geografía.	Actitudes hacia el medio ambiente y su efecto en las organizaciones	Capacidad de adaptación y de evaluar el impacto en el medio ambiente
Interesados directos	Derechos laborales, seguridad en el trabajo, reglas sobre la competencia	Actitudes hacia los sectores público y empresarial sin fines de lucro	Capacidad de influencia de los grupos
Socioculturales	no mas religiosas	Percepción de las cuestiones de género	Capacidad de modificar actitudes sociales y culturales

Fuente: Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Lusthaus Charles
Elaboración: La autora.

Reglas.

Las reglas o instituciones son las leyes y los códigos formales que ejercen influencia positiva o negativa en el comportamiento de las organizaciones por medio de los incentivos y las limitaciones que proporcionan o imponen. Hay reglas para todas las dimensiones del entorno: algunas son formales mientras que otras son informales y aceptadas por todos. Algunas reglas son explícitas, otras son implícitas; algunas son codificadas, otras no tanto. Las reglas codificadas tienden a hallarse en entornos políticos y administrativos.

Reglas administrativas y políticas.

Las reglas administrativas y políticas están incorporadas en constituciones, en el derecho tradicional y consuetudinario, en cartas constitutivas, estatutos y códigos civiles, algunos de los cuales tienen importantes repercusiones económicas. Todas las organizaciones tienen funciones especiales en una sociedad. Existen para satisfacer ciertas necesidades de la sociedad.

Reglas económicas.

Las reglas económicas están incorporadas en contratos, leyes de sociedades y empresas, en el orden financiero y en otras reglas ordinarias y promulgadas por organismos como los bancos centrales para controlar tasas de interés, importaciones, exportaciones e inversiones locales y extranjeras.

Aplicación de las reglas.

La aplicación de las reglas o instituciones tiene por lo menos la misma importancia que las reglas mismas. En ninguna parte es más evidente esto que en el sector financiero, donde los bancos deben tener una certeza razonable de que las leyes pueden aplicarse y se aplicarán en el caso de que los clientes incurran en incumplimiento. Como es evidente en muchos países en desarrollo, cuando las reglas y sus sistemas de aplicación en el sector financiero son desacertados se puede producir un efecto negativo de propagación en la voluntad de las organizaciones crediticias de otorgar préstamos, en la capacidad de la organización prestataria de contraer préstamos e invertir y, por lo tanto, en el desempeño de la economía en general.

Evaluación de las reglas.

Evaluar las reglas significa identificar hasta qué punto las reglas existentes ayudan o inhiben a las organizaciones, o facilitan la ejecución de préstamos o proyectos. La evaluación siempre debe examinar en qué medida el nivel de riesgo del préstamo o del proyecto está relacionado con la aplicación de las reglas.

Un aspecto de la evaluación organizacional consiste en caracterizar las reglas y los mecanismos para aplicarlas en el entorno de la organización.

Ethos institucional.

El ethos de una institución abarca las reglas más bien informales de una sociedad; es decir, la historia, los valores culturales, las normas y los tabúes del medio en el cual funcionan las organizaciones. Al igual que las reglas y otras expectativas no escritas de la sociedad, el ethos institucional impone limitaciones al comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. Si bien los diversos aspectos del ethos institucional son difíciles de medir y evaluar, son sumamente importantes para moldear el comportamiento y el desempeño de organizaciones que evolucionan en un ámbito dado.

Aplicación del ethos institucional.

A diferencia de las reglas formales, que por lo general derivan su legitimidad de la ley, los componentes del ethos institucional obtienen legitimidad del hecho de que están regidos moralmente y apoyados culturalmente. La aplicación de reglas formales tiende a basarse en sanciones legales, mientras que los valores culturales y las costumbres establecidas por lo general se aplican por medio de procesos prescriptivos y evaluativos inherentes a la vida social.

Cultura.

Las normas culturales y las costumbres establecidas incluyen los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad. Estas fuerzas socioculturales funcionan en los ámbitos local, nacional y regional, y tienen una profunda influencia en la manera en que las organizaciones realizan sus actividades y en lo que valoran en términos de productos y efectos.

Capacidades.

Las capacidades incluyen los recursos humanos disponibles en el mercado laboral, los recursos naturales y los activos geográficos o las limitaciones de un país o de una región, así como la infraestructura y la tecnología disponibles. Hace mucho que se ha reconocido la importancia de estas capacidades para el desarrollo. Con frecuencia fueron el motivo de relaciones imperiales o coloniales. Utilizamos el término “capacidad” para denotar los recursos internos en un punto dado en el tiempo. También lo utilizamos para distinguirlo de “aptitud”, vocablo reservado para hablar de las organizaciones. Al caracterizar estos recursos, preferimos el término activo “capacidad”, que denota el poder o la habilidad de hacer algo. Por lo tanto, los países quieren desarrollarse sobre la base de sus capacidades y las organizaciones sobre sus aptitudes para crear un entorno favorecedor generalmente preparado para ellas.

Dimensiones.

Las percepciones de cuáles capacidades o recursos son más críticos para el desarrollo han cambiado con el tiempo, pasando de los recursos naturales a los recursos humanos, el capital y la tecnología. Hay cada vez más consenso sobre la idea de que un entorno es una combinación de todos los recursos y del marco institucional (reglas y ethos). No existe una combinación ideal única. La experiencia demuestra que en un mundo sumamente interdependiente es posible compensar la escasez de un recurso (por ejemplo, recursos naturales en Japón) mediante la creación de vínculos y el fortalecimiento o desarrollo de otros recursos (capital humano y tecnología).

Recursos.

La disponibilidad o la escasez de estas capacidades a un macro-nivel pueden influir en el desempeño de organizaciones específicas a menores niveles. Las organizaciones necesitan buenos recursos humanos y otros recursos básicos (infraestructura, tecnología y finanzas) para mejorar su capacidad de desempeño.

Pero deben contar en gran medida con un entorno amplio para proporcionar estos recursos. La cantidad y la calidad de los recursos disponibles dependerán del entorno institucional y normativo.

Fuerza laboral.

La cantidad y la calidad de la fuerza laboral básica disponible para organizaciones tanto del sector público como del sector privado se ven influida en cierto modo por la calidad de la educación formal y técnica del país. A su vez, esto es función de las normas y reglas que el gobierno establece con el tiempo a fin de crear los incentivos necesarios para el desarrollo de un sistema efectivo de educación.

Acceso a tecnología y sistemas.

El mismo argumento se aplica al desarrollo de tecnologías autóctonas y sistemas financieros efectivos. Este punto ilustra la influencia primordial que ejercen las reglas y la interdependencia que existe entre los diversos componentes del entorno. Antes de lanzar programas ambiciosos para desarrollar capacidades, es importante realizar un minucioso análisis institucional. Esto comprende el trazado de un mapa del entorno institucional en términos de políticas, capacidad administrativa, cultura, etc. de manera que incluya a todos los interesados directos y mida su nivel de propiedad y compromiso con la reforma.

Capacidad organizacional.

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.

Nuestro marco para considerar la capacidad organizacional conlleva ocho campos interrelacionados que se encuentran en la base del desempeño de una organización. Estos son liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones. Cada uno de estos campos, que se tratan en este capítulo, comprende varios subcomponentes que varían en importancia entre una organización y otra, como se aprecia en la Tabla 3).

Tabla 4 Capacidad organizacional y sus componentes

CAMPOS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	COMPONENTES
Liderazgo estratégico	Liderazgo, planificación estratégica, gestión de nichos
Estructura organizacional y gobernabilidad	Estructura de gobernabilidad, estructura operativa
Recursos humanos	Planificación, dotación de personal, desarrollo, evaluación y recompensas, mantenimiento de relaciones humanas eficaces
Gestión financiera	Planificación financiera, responsabilización financiera, estados y sistemas financieros
Infraestructura	Administración de instalaciones, gestión de tecnología
Gestión de programas y servicios	Planificación, ejecución y supervisión de programas y proyectos
Gestión de procesos	Resolución de problemas, toma de decisiones, comunicaciones, monitoreo y evaluación
Vinculos entre organizaciones	Planificación, ejecución y supervisión de redes y alianzas

Fuente: Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Lusthaus Charles
Elaboración: La autora.

Liderazgo estratégico.

El liderazgo estratégico se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única. Es el proceso de fijar metas

organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estructura organizacional y gobernabilidad.

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso.

Gestión financiera.

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Aseguran que la junta directiva y los gerentes cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización. También inspiran la confianza de las entidades financieras que están interesadas en la responsabilización financiera y en la gestión financiera

acertada. La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

Infraestructura.

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso; por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad, así como transporte viable para que los empleados puedan ir al trabajo y regresar de él. En los países desarrollados que tienen la riqueza y las estructuras gubernamentales para respaldar una infraestructura adecuada, con frecuencia estas condiciones se dan por sentadas. Sin embargo, en algunos países en desarrollo la infraestructura inadecuada plantea un problema organizacional que requiere evaluación.

Gestión de programas y servicios.

Los estrategas de grandes empresas, lo utiliza para designar la tarea práctica de llevar a la realidad operativa las grandes estrategias.

En muchas organizaciones los directores suelen ocuparse de sus propios proyectos y citar sus propios éxitos. En realidad, el vínculo entre sus esfuerzos y el desempeño de la organización por lo general es muy poco claro. Mediante la coordinación de las metas empresariales reflejadas en los diversos proyectos y su vinculación con acciones específicas destinadas a la meta común, la gestión de programas ayuda a evitar este problema. Se considera que la gestión de programas es una capa adicional de la gestión que se encuentra por encima de los proyectos y asegura que estos sigan siendo pertinentes a la organización más amplia.

Gestión de procesos.

Existe una obvia necesidad de contar con sistemas y operaciones comunes que se apliquen de manera uniforme en toda la organización y que, como un hilo, hilvanen las diversas partes funcionales en un propósito común. También existe la necesidad de contar con estrategias compatibles para optimizar el desempeño de la organización.

Tener una visión y hacer que sea una realidad por medio del trabajo diario que fluye sin altibajos en una organización depende en gran medida de los “procesos” permanentes. Estos son los sistemas y operaciones de gestión que agregan valor interno y que exceden las fronteras funcionales y departamentales. Son mecanismos que guían las interacciones entre todos los grupos de personas de una organización a fin de asegurar que el trabajo permanente se cumpla en lugar de verse impedido u obstaculizado.

Por lo tanto, la gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización. Estas operaciones o procesos comunes comprenden la resolución de problemas, la planificación, la toma de decisiones, la comunicación, y el monitoreo y la evaluación.

Vínculos interorganizacionales.

El contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). La organización puede estar formando (o haber formado ya) vínculos con colaboradores potenciales y órganos colegiados, entidades financieras potenciales o miembros clave.

Motivación organizacional.

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen diferentes personalidades y trabajan a ritmos diferentes. Con frecuencia nos sorprende comprobar cómo algunas organizaciones parecen funcionar bien en circunstancias increíblemente difíciles, mientras que otras fracasan continuamente en su desempeño en condiciones mucho más favorables. ¿Por qué? ¿Y por qué en algunas organizaciones las personas parecen lanzarse a su trabajo con gran ahínco mientras que en otras van a trabajar y hacen lo menos posible? ¿Por qué algunas organizaciones tienen una visión que las pone a la vanguardia de la innovación, mientras que otras están siempre a la zaga, sin saber adónde ir? Las ideas relacionadas con la motivación organizacional ayudan a proporcionar información sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se comportan de la manera en que lo hacen.

Si bien la motivación organizacional se manifiesta en una variedad de maneras, cuatro conceptos principales proporcionan ideas sobre la personalidad subyacente de la mayoría de las organizaciones: ***historia, misión, cultura e incentivos.***

Historia.

La historia de una organización se traza en sus hitos importantes: sus comienzos, su crecimiento, sus premios y logros y los cambios notables en su estructura o dirección. Pero su historia se cuenta también en términos de sus fracasos y cuasi fracasos: los desastres, las cosas que casi funcionaron y las esperanzas y aspiraciones de los dirigentes que trataron de llevar a la organización a nuevas esferas pero que no consiguieron apoyo interno o externo. Y mientras la evolución de una organización a veces se revela en documentos y planes formales (estratégicos y de otro tipo), también se cuenta con más frecuencia y con más elocuencia por medio de relatos no escritos que entretejen su rumbo a través de la historia oral de la organización.

Visión y misión.

La visión y la misión de una organización surgen de valores sociales, económicos, espirituales y políticos importantes. Tienen el propósito de inspirar y promover la lealtad en la organización. La visión y la misión son las partes de una organización que apelan al corazón, es decir que representan el atractivo emocional de la organización. Motivan a las personas y recurren a las esperanzas y aspiraciones del personal y de los interesados directos. En este sentido, la visión y la misión de una organización brindan una motivación inspiradora.

Cultura.

Mientras que el enunciado de la misión articula formalmente el propósito de la organización, es la cultura de la organización la que le da vida y la ayuda a hacer posible la realización de su misión. El concepto de cultura organizacional ha sido objeto de mucha atención y los analistas lo asocian con el desempeño superior de la empresa; mayor productividad; mejoramiento de la moral y elevadas tasas de rentabilidad de la inversión.

Incentivos.

Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización. Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal. Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de empleados y grupos de trabajo.

Desempeño organizacional.

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad. No obstante, las universidades, al igual que otras organizaciones, necesitan llevar a cabo sus actividades en el marco de algunos parámetros de recursos.

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional. Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño);
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);
- El programa (desempeño programático);
- La organización (desempeño organizacional).

En nuestro marco reservamos el concepto de desempeño organizacional para el resultado de la organización en general (los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y de programa). Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño.

Entre todos estos niveles y capas de complejidad, ¿cuáles son los elementos que deben evaluarse al analizar el desempeño de una organización? En nuestro análisis tratamos de integrar las diversas escuelas de pensamiento y concebir un marco multidimensional e integral para comprender el desempeño de la organización, marco útil para el análisis de cualquier organización. Creemos que el desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales: ***efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.***

Desempeño en relación con la efectividad.

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las organizaciones se definen como instrumentos de propósito. Utilizando la definición clásica de organización, cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.

En nuestro marco la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas.

Evaluación de la efectividad.

La evaluación de la efectividad de organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales no es tarea fácil. Dado que definimos la efectividad en términos de hasta qué punto una organización está cumpliendo sus metas funcionales, el primer punto en la evaluación de la efectividad organizacional es identificar las metas.

Indicadores de efectividad.

Está claro que un primer paso en esta búsqueda es identificar los indicadores que la organización utiliza para describir su efectividad (si los hay) o sustitutos de estos indicadores (por ejemplo, hasta qué punto la organización contribuye con algún indicador de orden superior). Como cada tipo de organización — ya sea una municipalidad o una ONG — varía en su función, sus objetivos, metas y dimensiones, también varían los indicadores de efectividad.

Una dificultad en la evaluación de la efectividad organizacional se presenta cuando la organización no ha creado un conjunto de indicadores. En estas condiciones, es necesario elaborar, junto con la organización, una lista sustituta de indicadores y recopilar datos sobre la efectividad. No obstante, a continuación presentamos lo que podría llamarse “puntos de partida como indicadores” que pueden utilizarse cuando una organización no tiene su propio conjunto de indicadores:

- Cumplimiento de las metas;
- Número de clientes atendidos;
- Calidad de los servicios/productos;
- Acceso a los servicios y uso de los mismos;
- Generación y utilización de conocimientos;
- Cambios en la calidad de vida;
- Demanda de servicios o productos;
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos;
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

Desempeño en relación con la eficiencia.

El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia.

Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento. A la inversa, se logra la eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos establecidos como meta o para lograr los objetivos de un programa, una operación o un departamento.

Evaluación de la eficiencia.

Al evaluar la eficiencia, por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos, en especial en organizaciones de servicio en las que los productos tienden a ser cualitativos en lugar de cuantitativos. Aun en organizaciones que producen bienes físicos tangibles, es probable que siga siendo difícil obtener una evaluación oportuna e ideal de productos que capte diferencias de calidad con el transcurso del tiempo o entre una empresa y otra.

Indicadores de eficiencia.

Al igual que sucede con la eficacia, si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación:

- Costo por servicio o programa proporcionado;
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;
- Productos por empleado;
- Costo por cliente atendido;
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;
- Tasas de terminación de programas;
- Frecuencia de avería de los sistemas;
- Puntualidad de la prestación de servicios.

Desempeño en la relación con la continuidad de la relevancia.

Desde el punto de vista de un interesado directo, el desempeño de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas. Las organizaciones deben ser relevantes a sus interesados clave. Al estudiar las ONG dedicadas al desarrollo, hallamos que los requisitos y las expectativas de los donantes no son los mismos que los de sus clientes (otro grupo de interesados directos). Estas organizaciones necesitan ser relevantes tanto a los que proporcionan fondos como a los clientes y deben conciliar las diferencias.

Evaluación de la relevancia.

Las organizaciones necesitan conseguir maneras de comprender las percepciones de sus interesados clave y, durante el último decenio, aumentaron de manera considerable los gastos para hacer precisamente eso. Hoy en día las empresas privadas gastan cada vez más para evaluar las reacciones del

consumidor a nuevos productos y servicios. En forma análoga, las empresas privadas reconocen la importancia del gobierno como interesado directo en sus negocios e invierten sumas considerables en forjar asociaciones y grupos de influencia que las ayuden a comprender a este grupo de interesados directos e influir en él.

Asimismo, las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro han reconocido la importancia de ser relevantes. Ambos grupos ahora evalúan sistemáticamente la calidad de su servicio al cliente. Además, estas organizaciones están recurriendo cada vez más al sondeo para hallar más información sobre las necesidades y los deseos de sus interesados. ¿Piensan los ciudadanos que están obteniendo servicios adecuados a cambio de lo que pagan en impuestos? ¿Están los clientes y el gobierno obteniendo servicios adecuados por parte de quienes los proveen? Cuando los interesados directos sienten que sus necesidades no están siendo satisfechas, pueden actuar en contra de los intereses de la organización por medio de protestas o de la retención de fondos.

Indicadores de relevancia.

Como muchas organizaciones no tienen en cuenta los indicadores de relevancia, puede ser que se necesite elaborar algunos indicadores preliminares, como los siguientes, para guiar una evaluación.

Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras internacionales, donantes, etc.);

- Número de nuevos programas y servicios;
- Cambios en las actitudes de los asociados;
- Cambios de funciones;
- Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad);
- Cambios en la reputación entre organizaciones homólogas;
- Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos;
- Apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional;

- Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos);
- Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos);
- Cambios en la reputación de la organización entre interesados directos clave;

Cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes.

Desempeño en relación con la viabilidad financiera.

Las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo pueden hallarse al borde del colapso. ¿Cómo puede ser esto? Para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita. Eso significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos (ganancias o superávit). Tanto en el sector privado, en el que las ganancias son una medida de solidez financiera, como en los sectores públicos que dependen de financiamientos o préstamos del gobierno o de los bancos de desarrollo, la viabilidad financiera es un asunto clave a corto y largo plazo.

Evaluación de la viabilidad financiera.

La evaluación de la posición financiera de una organización es un aspecto cada vez más importante de la evaluación del desempeño general de la organización. En términos sencillos, para sobrevivir, una organización debe generar por lo menos la cantidad de recursos que gasta. En términos de sistemas, esto es homeostasis. No obstante, una organización debe obtener constantemente recursos de su entorno o, de lo contrario, se debilita. La evaluación de la solidez

financiera de una organización, por lo tanto, es crucial en toda evaluación organizacional.

Indicadores de viabilidad financiera.

Si las organizaciones no tienen indicadores financieros, puede ser que se necesite elaborar algunos indicadores preliminares como los que siguen para guiar una evaluación.

- **Capital operativo neto:** Cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto;
- **Capital de Trabajo:** Relación activos corrientes - pasivos corrientes;
- **Capital Contable:** Relación total de activos - total de pasivos;
- **índice de Endeudamiento**: Relación entre Total Pasivo / Total Activo.
- **Nivel de Crecimiento:** Indicadores de crecimiento en términos de número de entidades financieras, monto de los recursos movilizados, activos, capital, ingresos;
- **Diversificación de Fondos:** Nivel de diversificación de las fuentes de fondos;
- **Regularidad de Contratación:** Frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios."[12]

[12] **Lusthaus Charles.** Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño; Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. 2002

Indicadores de desempeño.

Indicador.

“Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Indicador de desempeño.

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

Indicador estratégico.

Un indicador es estratégico cuando:

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

Indicador de gestión.

Un indicador es de gestión cuando:

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.

- Incluye los indicadores de Actividades y de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias."[13]

Fig. No. 3 Dimensión de Indicadores

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Cobertura de vacunación en niños menores de 5 años.	• Fin • Propósito • Componente • Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Costo promedio por apoyo entregado.	• Propósito • Componente • Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Número de kilómetros conservados con nivel de seguridad 3.	• Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje de recuperación de créditos.	• Componente • Actividad

Fuente: Amorós Eduardo. Comportamiento Organizacional
Elaboración: La autora.

[13] **Amorós Eduardo.** Comportamiento Organizacional

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Marco Metodológico.

Tipos de investigación.

La metodología utilizada se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir qué va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición.

La investigación de campo sirvió para el análisis sistemático del problema de la empresa, en la que la realidad pudo ser descrita, interpretado, entendido su naturaleza y encontrar las causas y efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Métodos.

Método Inductivo-Deductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permitió tomar datos de una muestra previamente analizada para inducir a casos generales.

Método analítico.

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Esto permitió identificar los elementos de los proceso de la empresa avícola “RAPIVISA” y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos con el objetivo de estandarizarlos de acuerdo a parámetros nacionales.

Método estadístico.

Con la finalidad de representar en forma gráfica porcentual la incidencia de los procesos, procedimientos y datos obtenidos, de los cuales se representaron en forma gráfica, con lo que ayudó a una mejor percepción de los hechos.

Método MAIO

Metodología que permitió realizar la evaluación del desempeño organizacional, denominada (MAIO) Modelo de Análisis Institucional y Organizacional, con la cual se consiguió obtener indicadores de rendimiento los mismos que sirvieron para tomar las mejores decisiones.

Escala de ponderación, utilizada en el método MAIO

Para aplicar el método MAIO, se tomó la escala de ponderación, que sirvió de base para describir los indicadores para la toma de decisiones, tal como lo indica la tabla siguiente:

Tabla 5 Tabla de escala de ponderaciones

Porcentaje	Estimación	Valor
80% - 100%	Fortaleza alta	4
50% - 80%	Fortaleza baja	3
30% - 50%	Debilidad baja	2
0% - 30%	Debilidad alta	1

Elaboración: La autora.

Técnicas.

La técnica documental .

Permitió la recopilación de información para documentar hechos y actos de la empresa avícola “RAPIVISA”.

La entrevista.

Técnica que permitió establecer un diálogo directo con el Gerente Propietario de Empresa Avícola RAPIVISA y así obtener información fidedigna sobre el problema de estudio y poder alcanzar el objetivo de la presente investigación. (Ver Anexo No.1).

La encuesta.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Como técnica de recolección de información se aplicó a los usuarios (Entorno Externo) y funcionarios (Entorno Interno) de la empresa avícola RAPIVISA, a fin de recoger información sobre la realidad y la situación actual de la empresa, base sobre la cual se obtuvieron indicadores para la toma de las mejores decisiones. (Ver Anexo No.2).

Población o universo.

Una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio, desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población externa de esta investigación estuvo conformada por un promedio de 70 clientes, de los cuales considerando 20 días laborales dan como resultado 1400 clientes/mes. La población interna está conformada por 19 trabajadores que laboran para la a la empresa avícola “RAPIVISA”.

Muestra.

Población interna:

Debido a la población de esta investigación es pequeña es factible se tomó en cuenta a la totalidad de los trabajadores, que en total son 19 trabajadores.

Población externa:

Para calcular el tamaño de la muestra, en una población finita, es decir cuando se conoce el número de elementos, se aplicó el siguiente modelo matemático:

$$n = \frac{Z^2 p \bullet q \bullet N}{Ne^2 + Z^2 p \bullet q}$$

Donde:

n: muestra: Es la población, número de encuestas que debemos realizar, o el número de personas que debemos encuestar.

Z: Nivel de Confianza: Mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1,96) o de 90% (1,65).
p: Probabilidad de ocurrencia: Probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q: Probabilidad de no ocurrencia: Probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “q” más “p” siempre debe dar 100%

e: Grado de error: Mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%.

N: Población: Es el grupo de personas a estudiar.

Con estas consideraciones, el tamaño de la muestra se estimó de acuerdo a la afluencia de clientes fijos que acuden a la empresa avícola “RAPIVISA” que diariamente oscilan en un promedio de 70 clientes, al considerar 20 días al mes, da como resultado 1400. Con esta población, y aplicando el modelo matemático, se encuestó a 193 clientes y 19 empleados y trabajadores. Dicha información permitirá obtener información con un grado alto de confiabilidad, tal como lo muestra la siguiente tabla:

N	Z	Z^2	p	q	e	e^2	n
1400	1,5	2,25	0,5	0,5	0,05	0,0025	193,846

Metodología para la recopilación de datos.

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios es la de, el cuestionario, el cual estuvo compuesto por doce preguntas dirigido al personal de la empresa que allí labora y a los clientes; los mismos que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además esta investigación también fue soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

Interpretación y análisis de los resultados.

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se realizaron un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios- que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo.

f. RESULTADOS.

Aspectos Generales de la Empresa Avícola "RAPIVISA".

La empresa avícola "RAPIVISA", es una empresa dedicada al procesamiento y distribución de pollo procesado. Está ubicada en la Ciudad de Nueva Loja, perteneciente a la provincia de Sucumbíos, desde su creación el 5 de febrero del 2002 al sector empresarial.

Sus instalaciones de faenamiento se encuentran ubicadas en vía a la Laguna, Barrio el Cisne, y la distribución y comercialización en la calle Vicente Rocafuerte No.118 y Av. 12 de Febrero sector central de la Ciudad de Nueva LOJA. "RAPIVISA" orgánicamente está dirigida por el Sr. Jaime Ramiro Pineda quién es también el dueño de la empresa, quién desde su visión empresarial, vio una oportunidad de negocio en este importante sector económico, y ha brindado oportunidades de trabajo a 19 personas entre personal administrativos y operativo.

Su ámbito de acción y de servicio lo realiza a sectores aledaños como, Shushufindi, Sacha, Tarapoa y el Coca. Diariamente logra entender en promedio alrededor de 100 clientes diariamente, que realizan sus compras en la

distribuidora y lo comercializan en el mercado de la ciudad de Nueva Loja; para atender la demanda del consumo de pollo, faena diariamente 3.000 pollos.

Misión:

“Satisfacer las necesidades alimentarias de nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad y valor nutricional, liderando la producción, procesamiento y comercialización de aves con tecnología adecuada y con los altos índices de calidad, medio ambiente y seguridad”

Visión:

“Convertirse en la empresa líder del sector y cubrir el mercado nacional, proponiendo un excelente producto alimenticio con calidad y servicio para todos sus clientes”

Políticas:

- Garantizar la calidad de nuestros productos, brindando confianza y satisfacción al cliente.

- Insertar personal calificado para cada uno de sus procesos, comprometiéndolos a alcanzar los objetivos y metas propuestas, que permitan su desarrollo integral de la empresa.

- Informar a los consumidores sobre la forma de entregar nuestro producto, para garantizar su seguridad alimentaria.

- Mejorar continuamente todos los procesos de la organización.

Nuestros procesos:

Granjas de Almacenamiento.

Un grupo de colaboradores, recibe los pollos y los almacena en cobertizos diseñados para el efecto, se les alimenta, y se los prepara para pasar al proceso de faenamiento.

Graf. No. 1 Proceso de almacenamiento de pollos.

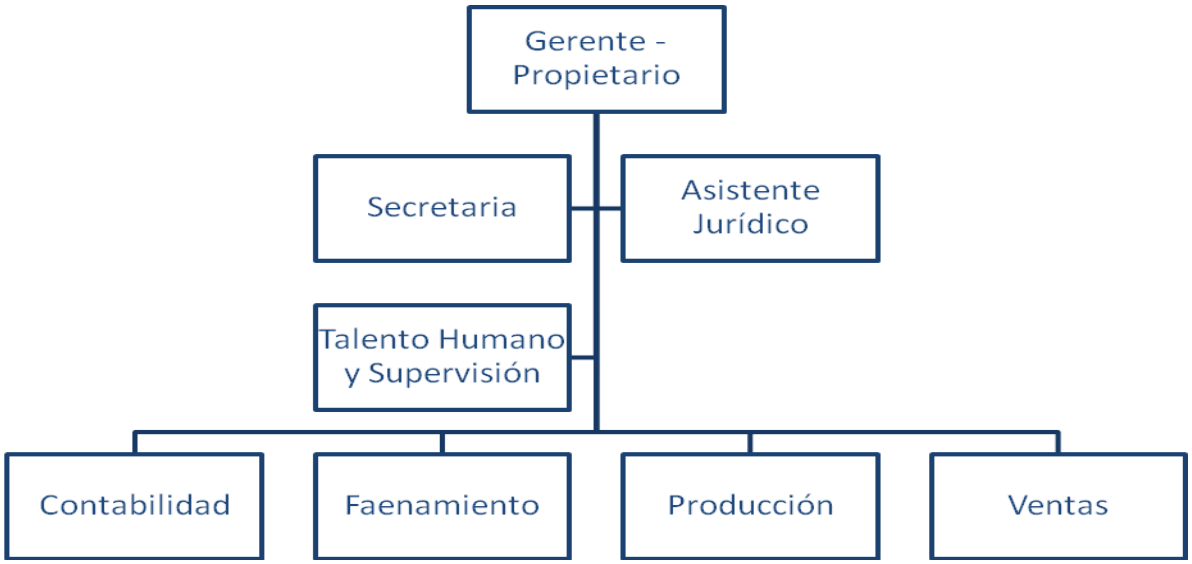
Planta de faenamiento.

Proceso que permite faenar los pollos, con estándares de calidad y saneamiento y condiciones de seguridad para brindar un producto natural y sano.

Graf. No. 2 Proceso de faenamiento de pollos.

Organización:

Graf. No. 3 Organigrama Estructural de "RAPIVISA"



La empresa avícola "RAPIVISA", se encuentra estructurada, de acuerdo al organigrama estructural de la Graf. No. 3, y de acuerdo a sus funciones, se puede decir que está conformado por los siguientes elementos:

Gerente: Jaime Ramiro Pineda Terán

Asesor Jurido: Dr. Rolando Pineda

Secretaria: Piedad Viana

Contador: Eufemia Castillo

Técnico: Ing. Fabricio Morillo

Supervisor: Miguel Sacón

Choferes: Edwin Viana, Felipe Paredes, Aldemar Paredes.

Empleados:

Sonia Sacón, Magda Brito, María Iglesias, Lucy Guanga, Segundo Tapia, Luis Intriago, Martha Villegas, Javier Gómez, Jhon Mutumbajoi, Carlos Hurtado.

Macrolocalización.

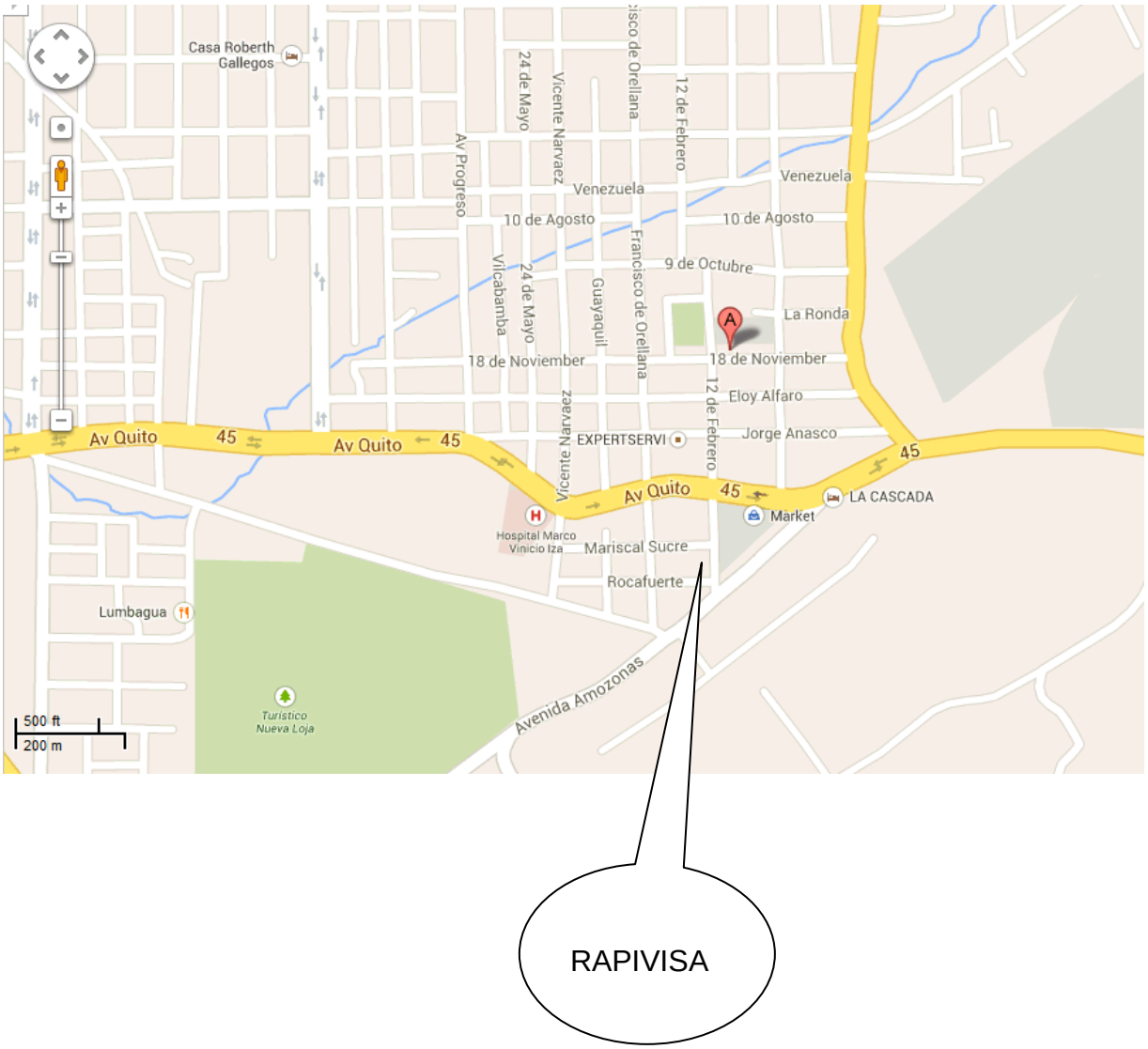
"RAPIVISA" se encuentra ubicada en la Ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos, que se encuentra situada en la Amazonía del Ecuador, tiene una extensión de 17.947 Km². Tiene límites al norte y al este con Colombia, y al este también con Perú. Nueva Loja es la capital de la provincia y constituye el centro administrativo y comercial.

Graf. No. 4 Mapa Físico de la Provincia de Sucumbíos

Microlocalización.

“RAPIVISA” se encuentra ubicada en la calle Vicente Rocafuerte No.118 y Av. 12 de Febrero sector central de la Ciudad de Nueva LOJA.

Graf. No. 5 Microlocalización de la Empresa “RAPIVISA”



El presente trabajo investigativo tuvo el éxito esperado, gracias al apoyo y compromiso del dueño y gerente de la empresa avícola “RAPIVISA”, para proporcionar información primaria, lo que permitió recolectar todos los criterios internos como externos para la evaluación Organizacional de la empresa.

Todo el procedimiento a seguir se respalda en los respectivos Anexos, que se adjuntan y se constituyen componentes de estudio.

De acuerdo a la metodología, esta investigación toma los siguientes elementos de análisis:

- Entorno Externo de la Organización.
- Motivación Organizacional.
- Capacidad Organizacional.
- Desempeño Organizacional

Entorno Externo de la Organización.

Objetivo:

El objetivo de esta consulta es evaluar la situación actual de la empresa avícola “RAPIVISA”, para establecer el diseño de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente.

Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de "RAPIVISA"

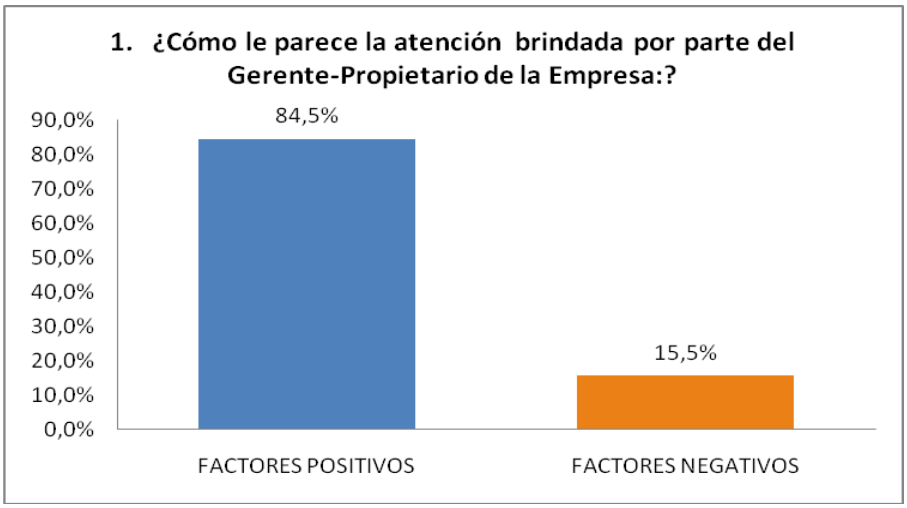
Pregunta No. 1

¿Cómo le parece la atención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa?

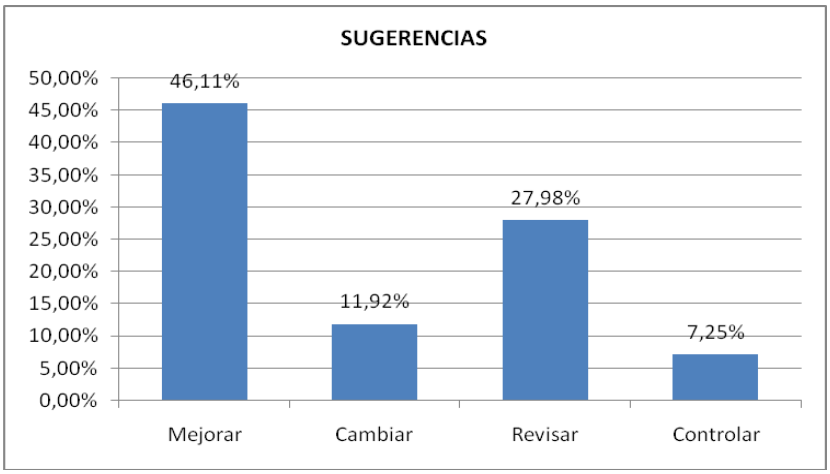
Cuadro 1: Atención brindada-Gerente

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
98	65	163	**84,5%**	27	3	30	**15,5%**

Gráfica 1: Atención brindada-Gerente



SUGERENCIA							
Mejorar	**%**	**Cambiar**	**%**	**Revisar**	**%**	**Controlar**	**%**
89	**46,11%**	23	**11,92%**	54	**27,98%**	14	**7,25%**



Análisis e Interpretación.

El 84,5% de los encuestados opinan que la atención brindada por el Gerente-Propietario es positiva y el 15,5% la consideran negativa; La sugerencia más relevante recomienda mejorar la atención brindada por parte del Gerente-Propietario de la empresa que representa el 46,11%.

Todos los encuestados responden. El 93,26% dan sus sugerencias.

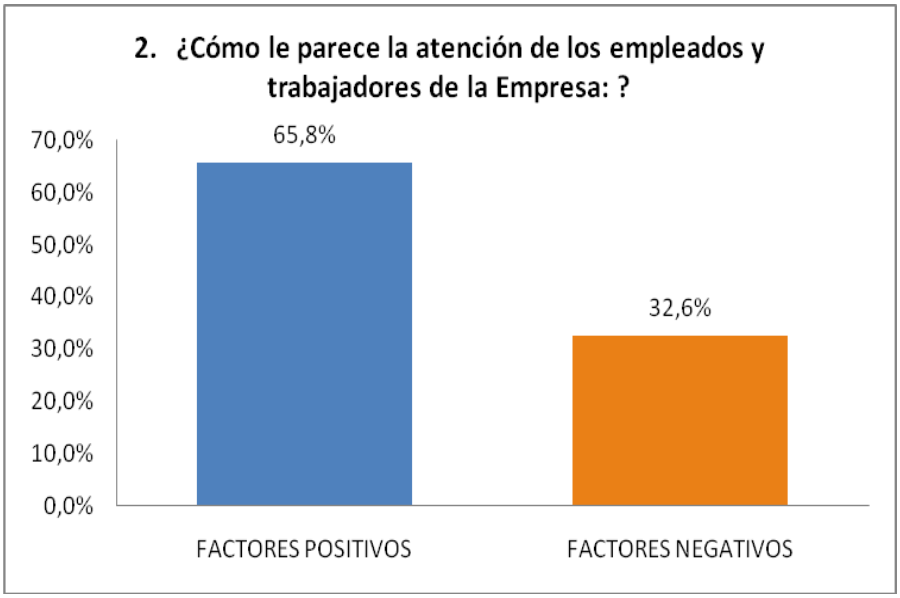
Pregunta No. 2

¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa?

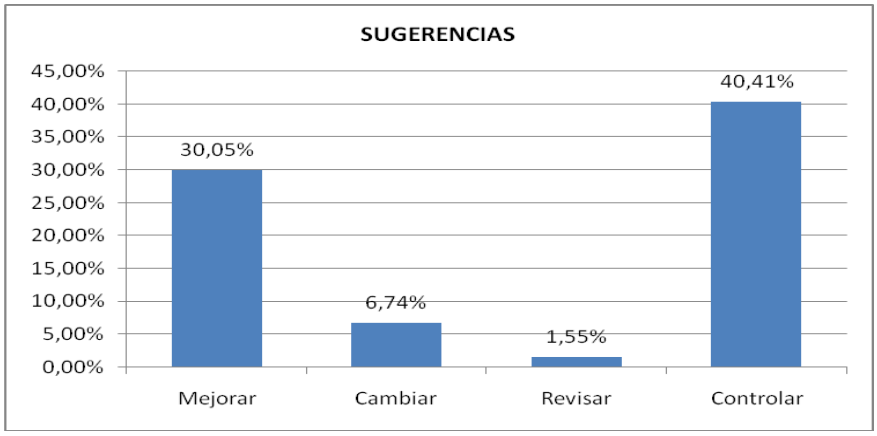
Cuadro 2: Atención brindada – Empleados y Trabajadores

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
42	85	127	65,8%	51	12	63	32,6%

Gráfica 2: Atención brindada – Empleados y Trabajadores



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
58	30,05%	13	6,74%	3	1,55%	78	40,41%



Análisis e Interpretación.

El 65,8% de los encuestados opinan que la atención brindada por parte de los empleados y trabajadores es positiva y el 32,6% la consideran negativa; La sugerencia más relevante recomienda controlar la atención brindada por parte de los empleados y trabajadores de la empresa que representa el 40,41%.

El 1,55% de los encuestados no responden. El 78,76% dan sus sugerencias.

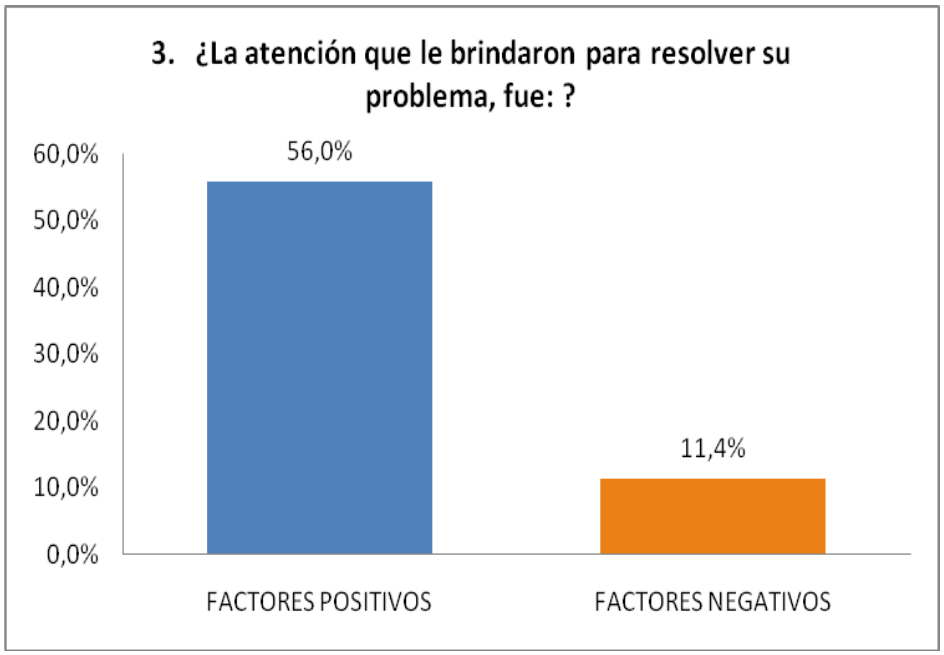
Pregunta No. 3

¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?

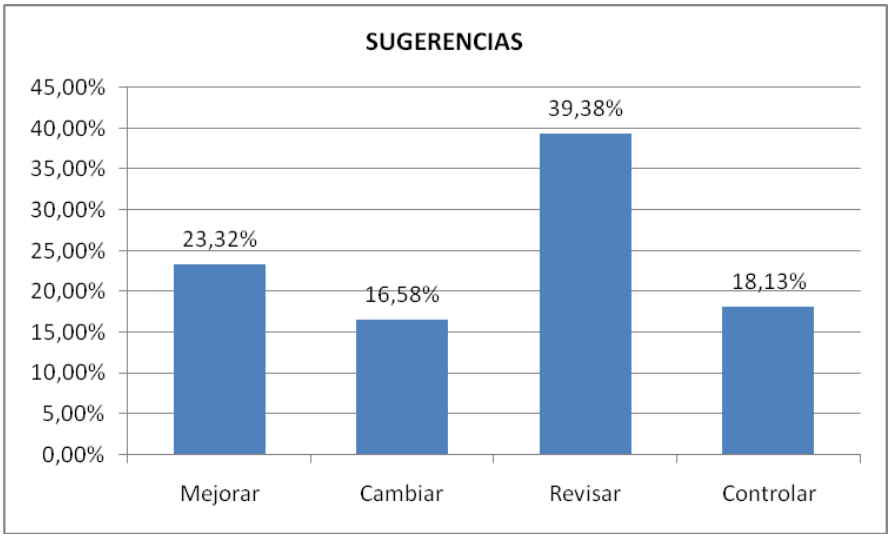
Cuadro 3: Atención brindada – Solución a problemas

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
45	63	108	**56,0%**	21	1	22	**11,4%**

Gráfica 3: Atención brindada – Solución a problemas



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
45	**23,32%**	32	**16,58%**	76	**39,38%**	35	**18,13%**



Análisis e Interpretación.

El 56,0% de los encuestados manifiestan que la atención brindada por la empresa "RAPIVISA" es positiva; el 11,4% la consideran negativa; La sugerencia más relevante recomienda revisar la atención brindada por parte de la empresa que representa el 39,38%.

El 32,64% de los encuestados no responden a la pregunta. El 97,42% dan sus sugerencias.

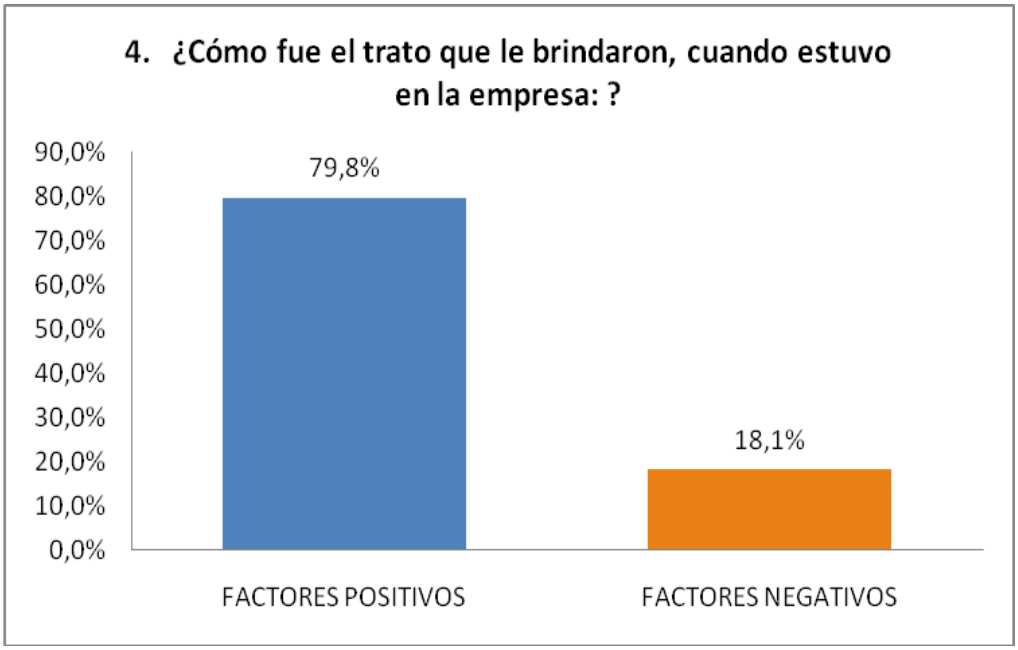
Pregunta No. 4

¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?

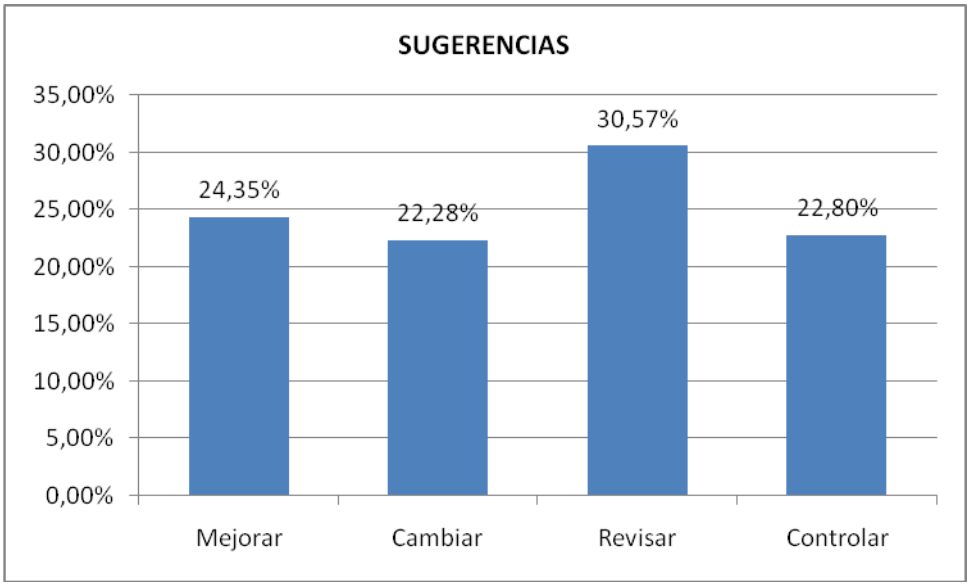
Cuadro 4: Trato brindado

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
76	78	154	**79,8%**	24	11	35	**18,1%**

Gráfica 4: Trato brindado



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
47	**24,35%**	43	**22,28%**	59	**30,57%**	44	**22,80%**



<u>Análisis e Interpretación.</u>

El 79,8% de los encuestados manifiestan que el trato recibido cuando estuvo en la empresa "RAPIVISA" fue positivo; el 18,1% la consideran negativa; La sugerencia más relevante recomienda revisar el trato que le brindan en la empresa que representa el 30,57%.

Solo el 2,07% de los encuestados no responden a la pregunta. El 100% dan sus sugerencias.

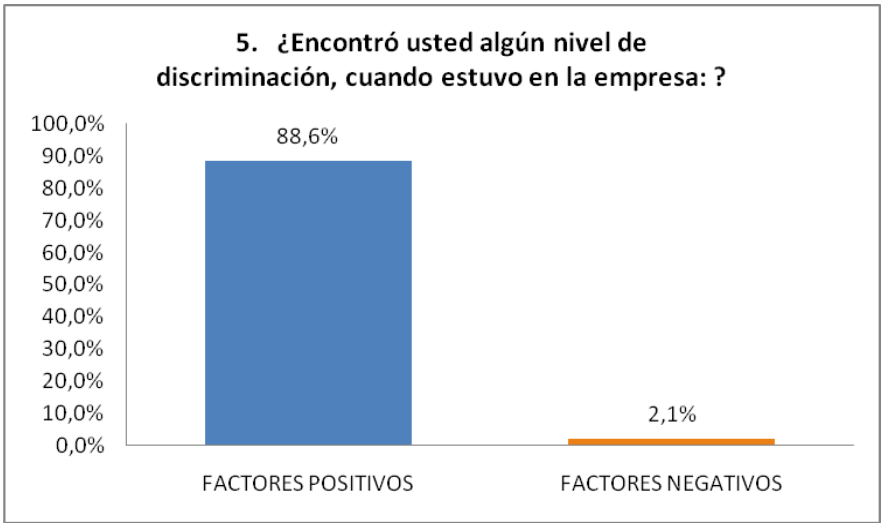
Pregunta No. 5

¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?

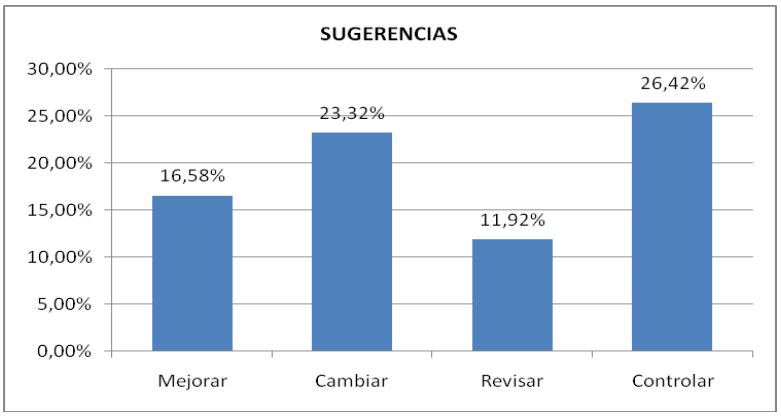
Cuadro 5: Nivel de discriminación

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
26	145	171	**88,6%**	0	4	4	**2,1%**

Gráfica 5: Nivel de discriminación



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
32	**16,58%**	45	**23,32%**	23	**11,92%**	51	**26,42%**



Análisis e Interpretación.

El 2,1% de los encuestados indican que hubo cierto nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa “RAPIVISA”, lo cual es un factor negativo que se debe corregir; el 88,6% manifiestan que no hubo ningún nivel de discriminación, lo que se considera un indicador positivo; La sugerencia más relevante recomienda controlar el nivel de discriminación que existe en la empresa que representa el 26,42%.

Solo el 9,33% de los encuestados no responden a la pregunta. El 78,24% dan sus sugerencias.

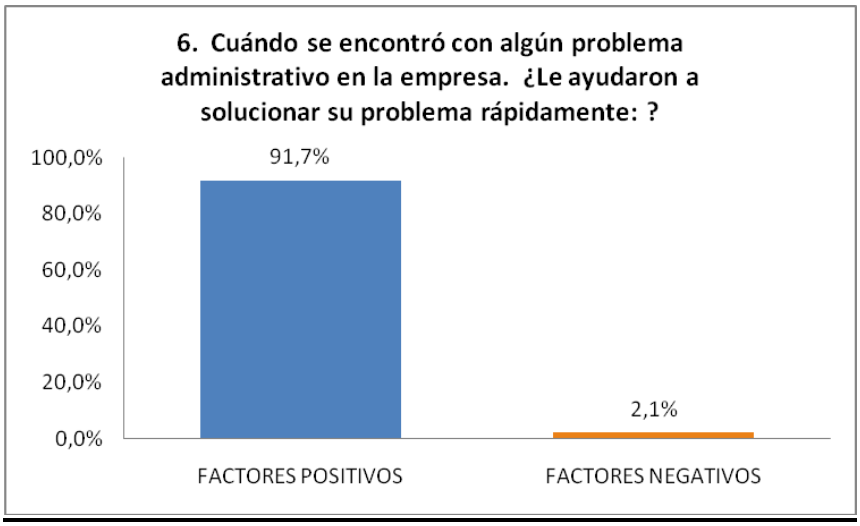
Pregunta No. 6

¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?

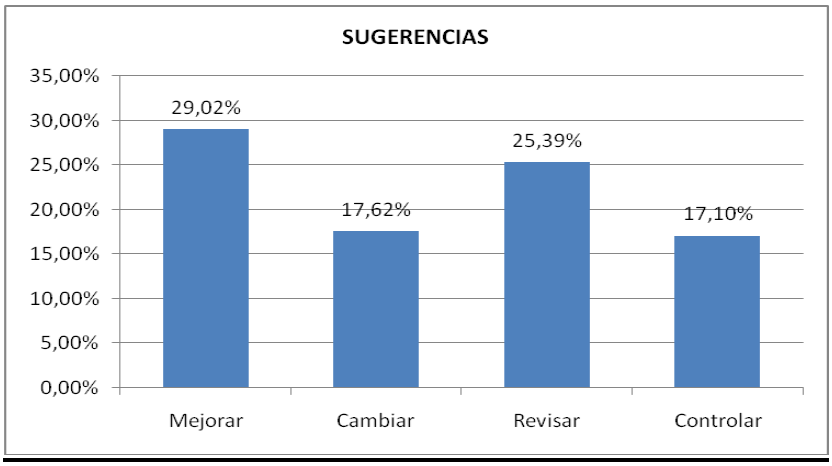
Cuadro 6: Problemas administrativos

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
134	43	177	**91,7%**	4	0	4	**2,1%**

Gráfica 6: Problemas administrativos



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
56	**29,02%**	34	**17,62%**	49	**25,39%**	33	**17,10%**



Análisis e Interpretación.

El 91,7% de los encuestados opinan que le ayudaron a solucionar cualquier inconveniente cuando estuvo en la empresa “RAPIVISA”, lo cual es un factor positivo; el 2,1% manifiestan que no le ayudaron a solucionar cualquier inconveniente, lo que puede considerarse un factor negativo; La sugerencia más relevante recomienda mejorar la actitud en relación a solucionar los inconvenientes de los clientes de la empresa y que representa el 29,02%.

El 6,22% de los encuestados no responden a la pregunta. El 89,12% dan sus sugerencias.

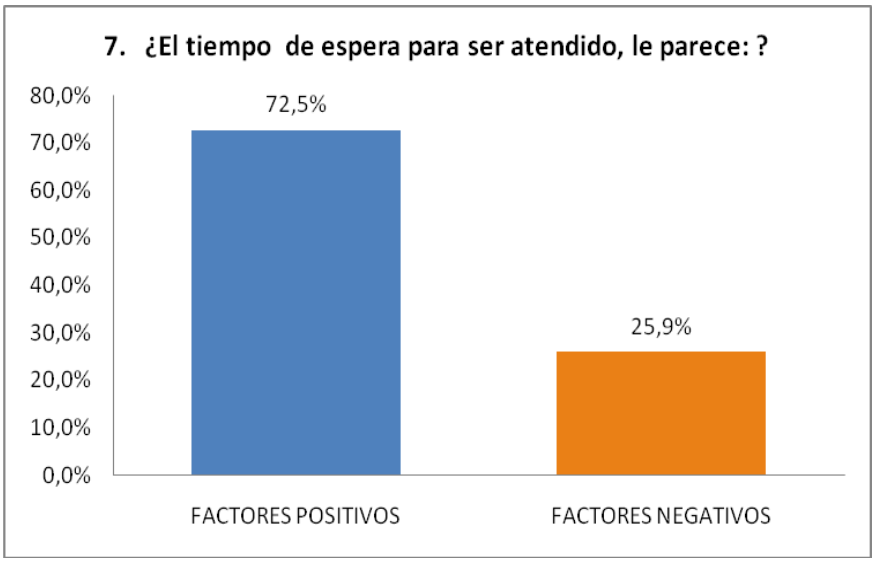
Pregunta No. 7

¿El tiempo de espera para ser atendido, le parece: ?

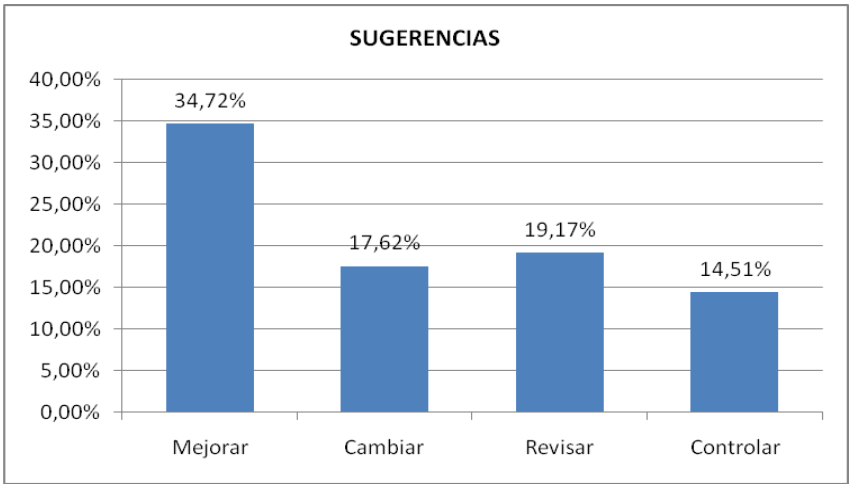
Cuadro 7: Tiempo de espera

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
71	69	140	**72,5%**	30	20	50	**25,9%**

Gráfica 7: Tiempo de espera



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
67	**34,72%**	34	**17,62%**	37	**19,17%**	28	**14,51%**



Análisis e Interpretación.

El 72,5% de los encuestados opinan que el tiempo para ser atendido fue Muy Rápido y Rápido, lo que se considera un factor positivo a favor de la empresa "RAPIVISA"; el 25,9% manifiestan el tiempo en espera para ser atendido le pareció Lento o Muy Lento, lo que puede considerarse un factor negativo; La sugerencia más relevante recomienda mejorar para reducir los tiempos de espera en la atención a los clientes de la empresa y que representa el 34,72%.

El 1,55% de los encuestados no responden a la pregunta. El 86,01% dan sus sugerencias.

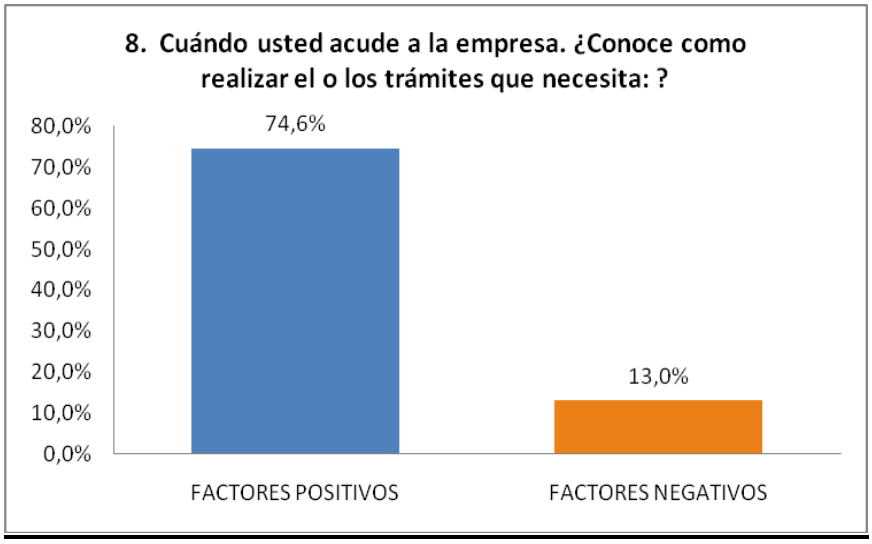
Pregunta No. 8

Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce cómo realizar el o los trámites que necesita: ?

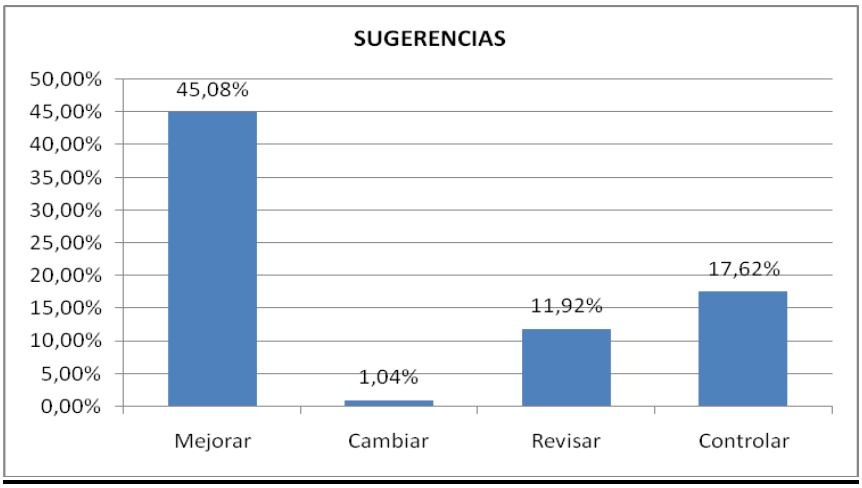
Cuadro 8: Conocimiento de trámites

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
65	79	144	**74,6%**	23	2	25	**13,0%**

Gráfica 8: Conocimiento de trámites



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
87	**45,08%**	2	**1,04%**	23	**11,92%**	34	**17,62%**



Análisis e Interpretación.

El 74,6% de los encuestados manifiestan que conoce como se realizan los trámites cuando acude a la empresa; el 13,0% manifiestan que no conocen como se realizan los trámites cuando llega a la empresa, lo que puede considerarse un factor negativo; La sugerencia más relevante recomienda mejorar para incrementar acciones a fin de que los clientes conozcan cómo se realizan los trámites en la empresa, lo que representa el 45,08%.

El 12,44% de los encuestados no responden a la pregunta. El 75,65% dan sus sugerencias.

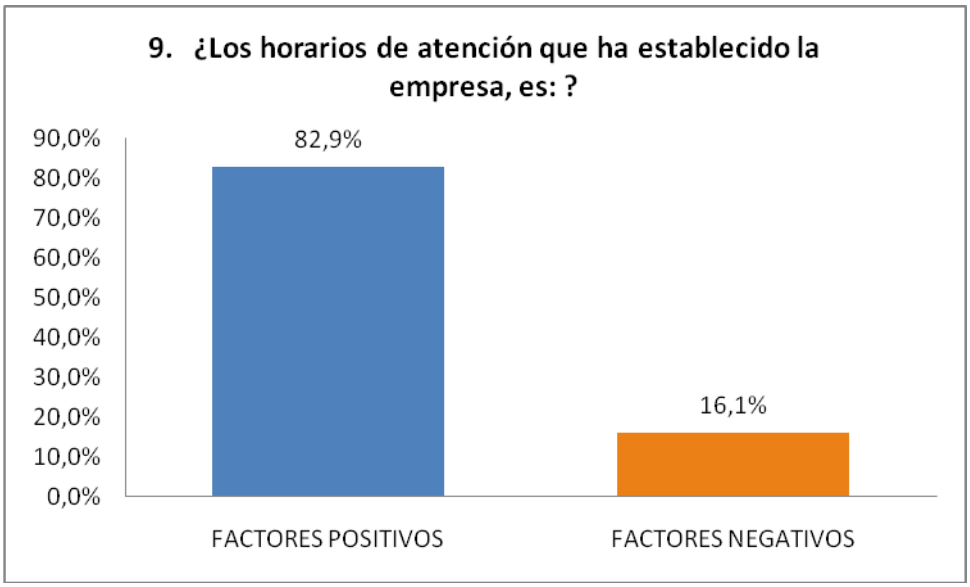
Pregunta No. 9

¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?

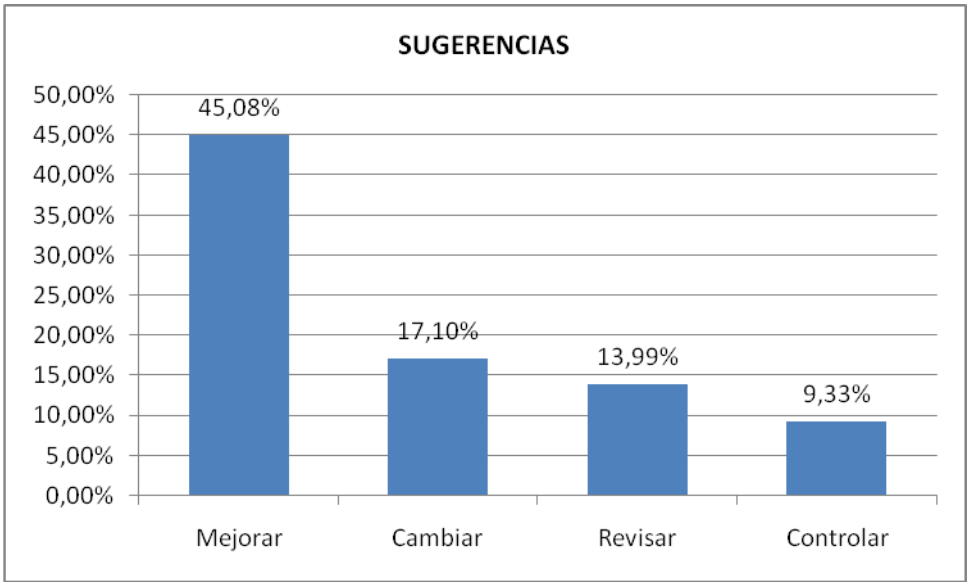
Cuadro 9: Horarios de atención

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
115	45	160	**82,9%**	19	12	31	**16,1%**

Gráfica 9: Horarios de atención



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
87	**45,08%**	33	**17,10%**	27	**13,99%**	18	**9,33%**



Análisis e Interpretación.

El 82,9% de los encuestados creen que los horarios de atención son los adecuados, mientras que el 16,1% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar los horarios de atención al público, lo que representa el 45,08%.

El 1,04% de los encuestados no responden a la pregunta. El 85,49% dan sus sugerencias.

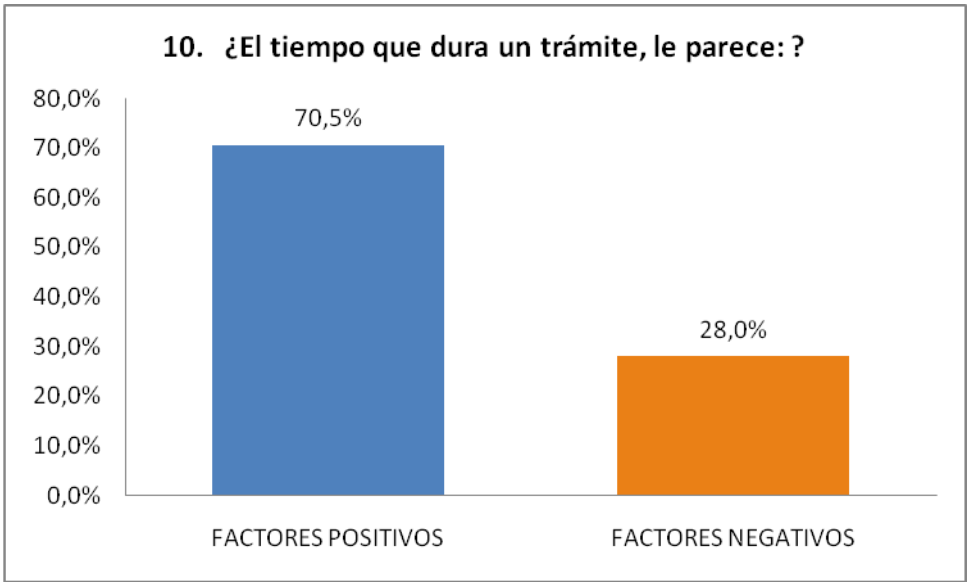
Pregunta No. 10

¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?

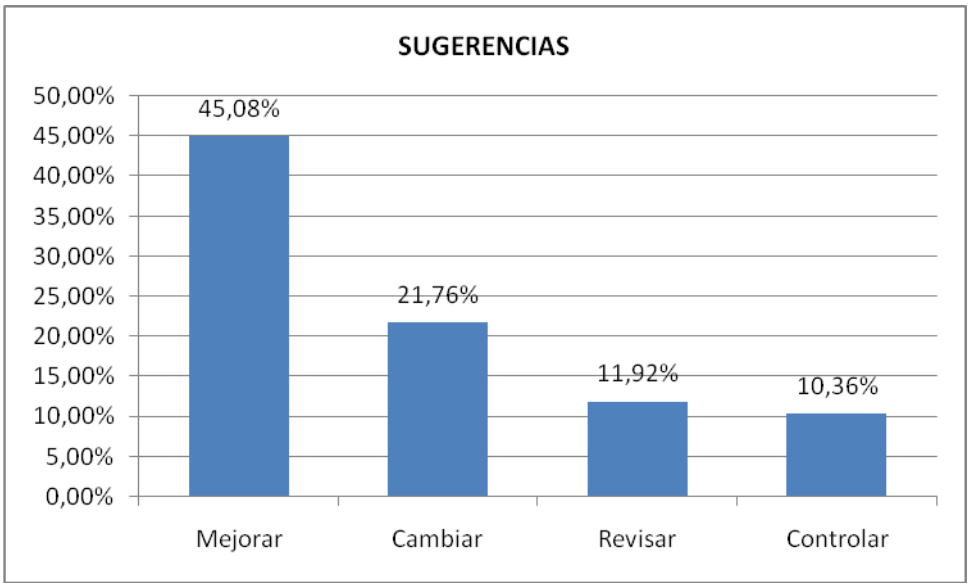
Cuadro 10: Duración de trámites

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
38	98	136	**70,5%**	42	12	54	**28,0%**

Gráfica 10: Duración de trámites



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
87	**45,08%**	42	**21,76%**	23	**11,92%**	20	**10,36%**



Análisis e Interpretación.

El 70,5% de los encuestados creen que los periodos de duración de los trámites son los adecuados, mientras que el 28,0% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar, a fin de reducir los tiempos que duran los trámites, lo que representa el 45,08%.

El 1,55% de los encuestados no responden a la pregunta. El 89,12% dan sus sugerencias.

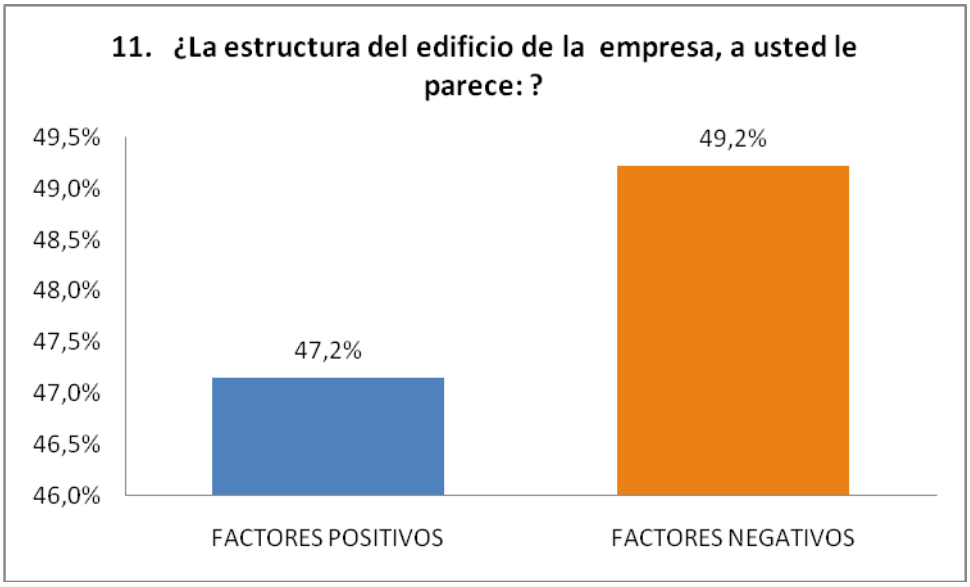
Pregunta No. 11

¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?

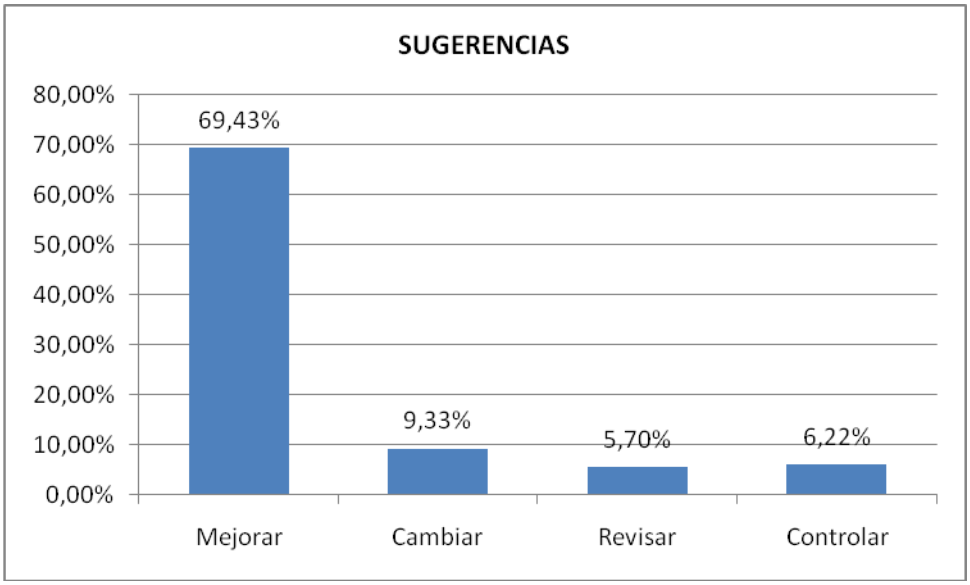
Cuadro 11: Estructura del edificio

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
15	76	91	**47,2%**	69	26	95	**49,2%**

Gráfica 11: Estructura del edificio



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
134	**69,43%**	18	**9,33%**	11	**5,70%**	12	**6,22%**



Análisis e Interpretación.

El 47,2% de los encuestados opinan que la estructura del edificio es adecuado para las labores que realiza la empresa; el 49,2% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar la estructura del edificio para realizar las actividades de la empresa, lo que representa el 69,43%.

El 3,63% de los encuestados no responden a la pregunta. El 90,67% dan sus sugerencias.

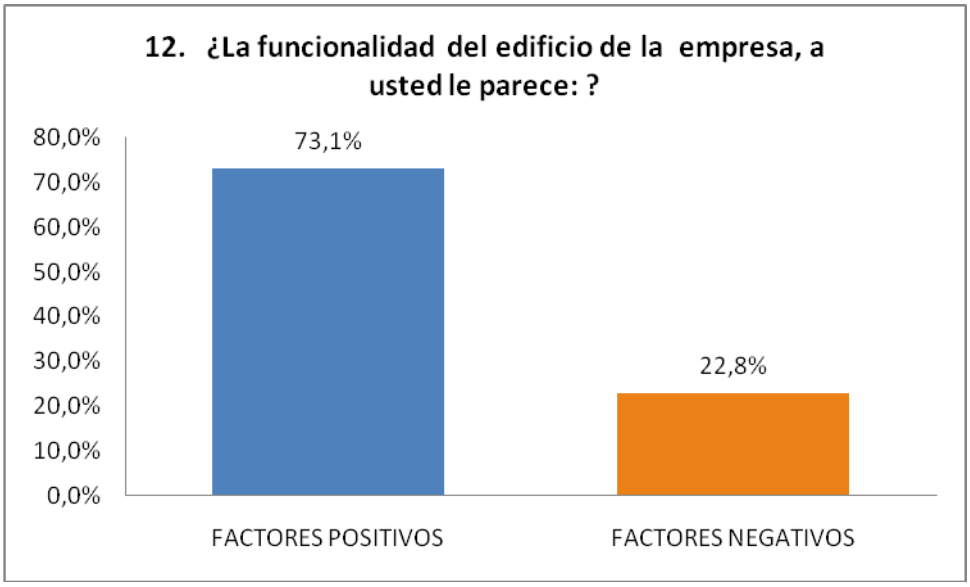
Pregunta No. 12

¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?

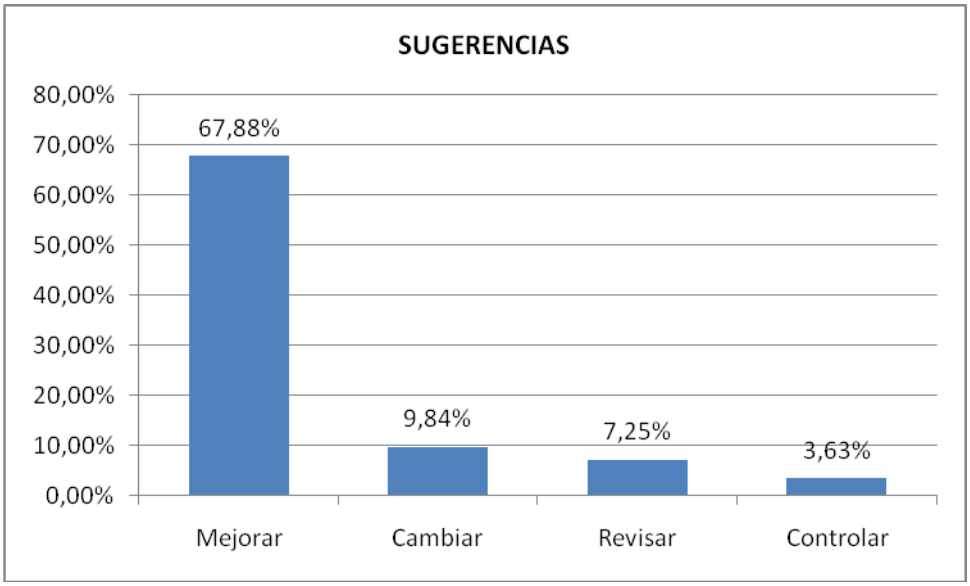
Cuadro12: Funcionalidad del edificio

FACTORES POSITIVOS		TOTAL	%	FACTORES NEGATIVOS		TOTAL	%
Muy Buena	Buena			Mala	Muy Mala		
Siempre	Casi Siempre			Casi Nunca	Nunca		
Muy Rápido	Rápido			Lento	Muy Lento		
48	93	141	**73,1%**	28	16	44	**22,8%**

Gráfica 12: Funcionalidad del edificio



SUGERENCIA							
Mejorar	%	Cambiar	%	Revisar	%	Controlar	%
131	**67,88%**	19	**9,84%**	14	**7,25%**	7	**3,63%**



Análisis e Interpretación.

El 73,1% de los encuestados opinan que la funcionalidad del edificio es Muy Bueno y Bueno para realizar las labores de la empresa; el 22,8% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar la funcionalidad del edificio para realizar las actividades de la empresa, lo que representa el 67,88%.

El 4,15% de los encuestados no responden a la pregunta. El 88,60% dan sus sugerencias.

La tabulación de las encuestas a 193 clientes que se corrieron en las instalaciones de la empresa avícola “RAPIVISA”, se muestran en la Tabla 6 en forma resumida.

Tabla 6 Resultados Cuantitativos de las encuestas de opinión de los clientes

	FACTORES POSITIVOS		FACTORES NEGATIVOS		SUGERENCIA			
	Muy Buena	Buena	Mala	Muy Mala	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca				
	Muy Rápido	Rápido	Lento	Muy Lento				
PREGUNTAS								
1. ¿Cómo le parece la tención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa:?	98	65	27	3	89	23	54	14
2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa: ?	42	85	51	12	58	13	3	78
3. ¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?	45	63	21	1	45	32	76	35
4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?	76	78	24	11	47	43	59	44
5. ¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?	0	4	26	145	32	45	23	51
6. Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?	134	43	4	0	56	34	49	33
7. ¿El tiempo de espera para ser atendido, le parece: ?	71	69	30	20	67	34	37	28
8. Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce como realizar el o los trámites que necesita: ?	65	79	23	2	87	2	23	34
9. ¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?	115	45	19	12	87	33	27	18
10. ¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?	38	98	42	12	87	42	23	20
11. ¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	15	76	69	26	134	18	11	12
12. ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	48	93	28	16	131	19	14	7

Fuente: Tabulación de las encuestas de opinión de los clientes (Entorno Externo) (Anexo No. 3).
Elaborado por: La autora.

La Tabla 7 indica los resultados consolidados en Factores Positivos y Factores Negativos en base a los datos de la Tabla 6, y además la ausencia de criterios.

Tabla 7 Resultados Consolidados de las encuestas de opinión de los clientes

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS	TOTAL	NO RESPONDEN Total de Encuestas 193	SUGERENCIA				TOTAL	NO RESPONDEN Total de Encuestas 193
					Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar		
PREGUNTAS										
1. ¿Cómo le parece la atención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa:?	163	30	**193**	**0**	89	23	54	14	**180**	**13**
2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa: ?	127	63	**190**	**3**	58	13	3	78	**152**	**41**
3. ¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?	108	22	**130**	**63**	45	32	76	35	**188**	**5**
4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?	154	35	**189**	**4**	47	43	59	44	**193**	**0**
5. ¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?	171	4	**175**	**18**	32	45	23	51	**151**	**42**
6. Cuando se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?	177	4	**181**	**12**	56	34	49	33	**172**	**21**
7. ¿El tiempo de espera para ser atendido, le parece: ?	140	50	**190**	**3**	67	34	37	28	**166**	**27**
8. Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce como realizar el o los trámites que necesita: ?	144	25	**169**	**24**	87	2	23	34	**146**	**47**
9. ¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?	160	31	**191**	**2**	87	33	27	18	**165**	**28**
10. ¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?	136	54	**190**	**3**	87	42	23	20	**172**	**21**
11. ¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	91	95	**186**	**7**	134	18	11	12	**175**	**18**
12. ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	141	44	**185**	**8**	131	19	14	7	**171**	**22**

Fuente: Tabulación de las encuestas de opinión de los clientes (Entorno Externo) (Anexo No. 3).
Elaborado por: La autora.

Tabla 8 Resultados Consolidados de las encuestas de opinión de los clientes en porcentajes

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS	TOTAL	NO RESPONDEN Total de Encuestas 193	SUGERENCIA				TOTAL	NO RESPONDEN Total de Encuestas 193
					Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar		
PREGUNTAS										
1. ¿Cómo le parece la atención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa:?	84,5%	15,5%	**100,0%**	**0,00%**	46,11%	11,92%	27,98%	7,25%	**93,26%**	**6,74%**
2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa: ?	65,8%	32,6%	**98,4%**	**1,55%**	30,05%	6,74%	1,55%	40,41%	**78,76%**	**21,24%**
3. ¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?	56,0%	11,4%	**67,4%**	**32,64%**	23,32%	16,58%	39,38%	18,13%	**97,41%**	**2,59%**
4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?	79,8%	18,1%	**97,9%**	**2,07%**	24,35%	22,28%	30,57%	22,80%	**100,00%**	**0,00%**
5. ¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?	88,6%	2,1%	**90,7%**	**9,33%**	16,58%	23,32%	11,92%	26,42%	**78,24%**	**21,76%**
6. Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?	91,7%	2,1%	**93,8%**	**6,22%**	29,02%	17,62%	25,39%	17,10%	**89,12%**	**10,88%**
7. ¿El tiempo de espera para ser atendido, le parece: ?	72,5%	25,9%	**98,4%**	**1,55%**	34,72%	17,62%	19,17%	14,51%	**86,01%**	**13,99%**
8. Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce como realizar el o los trámites que necesita: ?	74,6%	13,0%	**87,6%**	**12,44%**	45,08%	1,04%	11,92%	17,62%	**75,65%**	**24,35%**
9. ¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?	82,9%	16,1%	**99,0%**	**1,04%**	45,08%	17,10%	13,99%	9,33%	**85,49%**	**14,51%**
10. ¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?	70,5%	28,0%	**98,4%**	**1,55%**	45,08%	21,76%	11,92%	10,36%	**89,12%**	**10,88%**
11. ¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	47,2%	49,2%	**96,4%**	**3,63%**	69,43%	9,33%	5,70%	6,22%	**90,67%**	**9,33%**
12. ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	73,1%	22,8%	**95,9%**	**4,15%**	67,88%	9,84%	7,25%	3,63%	**88,60%**	**11,40%**
PROMEDIO	**73,9%**	**19,7%**		**6,35%**	**39,72%**	**14,59%**	**17,23%**	**16,15%**		**12,31%**

Fuente: Tabulación de las encuestas de opinión de los clientes (Entorno Externo) (Anexo No. 3).
Elaborado por: La autora.

La Tabla 8, muestra los resultados de la encuesta de opinión en porcentajes, el mismo que servirá para realizar el análisis cualitativo.

Matriz Resumen de la Evaluación del Criterio Externo del Desempeño de la Empresa.

Considerando la escala de ponderación (Tabla 5), en la cual la fortaleza alta, da un valor de **4,** hasta un valor de **1** para una debilidad alta; y los factores positivos que corresponden a la primera columna de la Tabla 8, entonces en nuestro estudio el resultado encontrado de **3,38** (Tabla 9), indica una posición fuerte en camino al desarrollo, lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento sugeridos por los usuarios que representan el 39,7%, Cambiar el 14,6%, Revisar el 17,2% y Controlar el 16,1%, dando una media de **87,7%;** Un impacto promedio positivo del **73,9%**; Un impacto promedio negativo de **19,7%.**(Ver Tabla 8).

El porcentaje promedio que representa la ausencia de sugerencias es del **12,31%,** lo que significa que no experimentan impactos de falta de atención, y que tiene relación con el promedio ponderado de las personas que no responden en cada una de las preguntas formuladas y que representa el 6,35%.

Tabla 9 Resumen de la Evaluación del Criterio Externo del Desempeño de la Empresa

PREGUNTAS	PESO	FORTALEZAS		DEBILIDADES		PESO PONDERADO
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	
1. ¿Cómo le parece la atención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa:?	**0,30**	4	-	-	-	1,20
2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa: ?	**0,30**	-	3	-	-	0,90
3. ¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
5. ¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?	**0,04**	4		-	-	0,16
6. Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?	**0,04**	4	-	-	-	0,16
7. ¿El tiempo de espera para ser atendido, le parece: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
8. Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce como realizar el o los trámites que necesita: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
9. ¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?	**0,04**	4	-	-	-	0,16
10. ¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
11. ¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	**0,04**	-	-	-	2	0,08
12. ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?	**0,04**	-	3	-	-	0,12
SUMAN	**1,00**					**3,38**

Fuente: Encuestas de opinión de los clientes (Entorno Externo) (Anexo No. 3).
Elaborado por: La autora.

Análisis Interno de la Organización.

Actitud (Etnos) Motivación Organizacional - Capacidades Organizacionales.

De acuerdo a la tabulación de los resultados de las encuestas ejecutadas a los empleados y trabajadores de la empresa “RAPIVISA” relacionadas con el Criterio Interno de las Motivaciones y Capacidades para el desempeño de la empresa (Ver Anexo No. 4), se realiza un análisis de la información en la siguiente sección.

Análisis de Datos del Criterio Interno.

1. El Entorno Externo es conocido en un 53,1%, en el mismo que, tiene como elementos principales:

1.1. Las Reglas que son conocidas en 67,1 %, en cuanto a:

- Información de cambio de Leyes.
- Cambios en la Empresa por influencia externa.
- Sanciones a los funcionarios por incumplimiento.
- Cumplimiento de la Supervisión de acuerdo a la Ley.

1.2. Las Motivaciones, que indican que si se sienten incentivados en un 52,6%, en forma positiva en:

- Incentivos por su trabajo en cuanto al entorno laboral
- Factores históricos, culturales o religiosos

1.3. Las Capacidades es manifestada positivamente en 39,5%

- Su labor es adecuada a su habilidad dentro de la oferta laboral del medio
- Acceso a la tecnología para realizar sus trabajos en forma eficiente y eficaz
- Adecuada infraestructura del entorno para su trabajo

2. La Motivación Organizacional si la experimentan en un 46,4%, cuyos elementos son:

2.1. Historia que motiva en 71,7%

- Evolución de la Conducción, que ha permitido cambios
- La forma de dirigir y administra la Empresa
- Mejor atención.
- Atención ágil.
- Nuevas disposiciones.
- Despacho rápido.
- Buena atención.
- Nueva tecnología.
- Instalaciones adecuadas.

Pero también se ha señalado problemas como

- Falta de motivación.
- Mala condiciones.
- Falta de compañerismo.
- Falta de recursos.

La Misión y Visión está clara para la mayoría en cuanto a:

- La Actividad que realizan.
- Ser la mejor empresa de la región.
- Tener nuevos mercados.
- Brindar nuevos productos.

Se reconoce lo siguiente:

- Que si existen valores de respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad
- Que se debe cumplir con el verdadero rol de la empresa.

En relación a la Cultura:

- La influencia de hábitos laborales y personales frente al resto de empleados y trabajadores.
- Apoyo de la empresa para el mejoramiento del desempeño Organizacional?
- Actitud positiva hacia el cambio?
- Acorde con los valores que en la Institución.

2.2. En cuanto a incentivos se reconoce que se cumple el 21,1%

- Con alguna recompensa por su trabajo.
- Bajas remuneraciones.

3. La Capacidad Organizacional es reconocida en el 71,5% con los siguientes elementos:

3.1. Liderazgo Estratégico aceptado en 73,7%

- En cuanto al apoyo de los empleados a los jefes superiores.
- En cuanto a la importancia de tener jefes de sección.
- Creen en su capacidad de estar al frente de un área de trabajo.
- Susceptibles a las sugerencias formuladas por los jefes.
- Tienen la oportunidad de sugerir cambios.

3.2. La Planificación Estratégica es reconocida por el 58,6%

- Porque se planea para tomar decisiones.
- Se cuenta con el apoyo del Gerente y jefes de sección.
- No se ha realizado ninguna evaluación del desempeño.
- No existen procesos reales para elaborar los planes.
- La falta de recursos y colaboración impide el cumplimiento de atención a los clientes.

3.3. La Estructura Organizacional es reconocida en el 86,3%

- Tiene de alguna manera definida las funciones que tiene que realizar cada empleado y trabajador.
- Reconocen que es necesario tener un jefe

- Indican que se puede organizar mejor el trabajo mediante personal responsable, y de acuerdo a sus capacidades.

3.4. La Estructura Operativa es aceptada en el 67,3%

- La mayoría indica que las decisiones las toman solo los jefes.
- Están coordinadas las funciones de jefes para mejorar el desempeño
- Los principios de calidad no se fortalecen claramente.

Matriz Resumen de la Evaluación del Criterio Interno de la Motivación y las Capacidades para el Desempeño de la Empresa.

Tabla 10 Resumen de la Evaluación del Criterio Interno de la Empresa

Elementos de Consulta	Contesta SI		Contesta NO		No Contesta		TOTAL
	Núm	%	Núm	%	Núm	%	
I. ENTORNO EXTERNO		53,1%		44,2%		2,8%	100,0%
Reglas		67,1%		28,9%		3,9%	100,0%
Motivaciones		52,6%		45,6%		1,8%	100,0%
Capacidades		39,5%		57,9%		2,6%	100,0%
II. MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL		46,4%		51,6%		2,0%	100,0%
Historia		71,7%		25,7%		2,6%	100,0%
Incentivos		21,1%		77,6%		1,3%	100,0%
III CAPACIDAD ORGANIZACIONAL		71,5%		27,2%		1,4%	100,0%
Liderazgo Estratégico		73,7%		25,4%		0,9%	100,0%
Planificación Estratégica		58,6%		40,6%		0,8%	100,0%
Estructura Organizacional		86,3%		11,6%		2,1%	100,0%
Estructura Operativa		67,3%		31,0%		1,8%	100,0%
PROMEDIO		57,0%		41,0%		2,0%	

Fuente: Encuestas de opinión de los empleados y trabajadores (Anexo No.2).
Elaborado por: La autora.

Tomando en consideración los elementos de la primera columna de la Tabla 10, que es un resumen de la información presentada en el Anexo No 4 y considerando la escala de ponderación (Tabla 5), en la cual la fortaleza alta, da

un valor de **4,** hasta un valor de **1** para una debilidad alta; se llega a generar la Tabla 11, la cual indica el factor del criterio interno de la organización.

Tabla 11 Resumen de la Evaluación del Criterio Interno de la Motivación y las Capacidades para el Desempeño de la Organización.

Elementos	Peso	Fortalezas		Debilidades		Peso Ponderado
		Altas	Bajas	Altas	Bajas	
Entorno Externo	***0,2***	**-**	***3***	**-**	**-**	***0,6***
Reglas	-	-	3	-	-	
Motivaciones	-	-	3	-	-	
Capacidades	-	-	3	-	2	
Motivación Organizacional	***0,3***	**-**	**-**	**-**	***2***	***0,6***
Historia	-	-	3	-	-	
Incentivos	-	-	-	1	-	
Capacidad Organizacional	***0,5***	**-**	***3***	**-**	**-**	***1,5***
Liderazgo Estratégico	-	-	3	-	-	
Planificación Estratégica	-	-	3	-	-	
Estructura Organizacional	-	4	-	-	-	
Estructura Operativa	-	-	3	-	-	
Suman	***1,0***	**-**	**-**	**-**	**-**	***2,7***

Fuente: Encuestas de opinión de los empleados y trabajadores (Anexo No.2).
Elaborado por: La autora.

El factor encontrado de **2,7**, indica que la empresa “RAPIVISA”, es una empresa que va camino al fortalecimiento, ya que la media de los factores de ponderación es de 2, y en el caso de estudio se encontró un valor mayor que fue de **2,7.**

Este resultado indica una posición interna en camino al desarrollo, lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento sugeridos por los usuarios.

Evaluación del Desempeño de la Organización.

Evaluación del Desempeño de la Organización a base de los resultados del criterio del Entorno externo e Interno.

Análisis de datos

Eficacia: Relacionadas con los logros, alcances, metas

Tiene una media del 74% de los resultados del Criterio Externo, tomados de la consulta externa, acerca de las percepciones positivas de los usuarios (Ver Tabla 8).

Cuyos elementos son:

- ✓ Cumplimiento de la Misión
- ✓ Metas
- ✓ Objetivos
- ✓ Actividades
- ✓ Indicadores cuantitativos
- ✓ Indicadores Cualitativos
- ✓ Grado de cumplimiento
- ✓ Como consideran los usuarios
- ✓ Monitoreo de la efectividad
- ✓ Retroalimentación mediante información contínua.

Eficiencia: Relacionadas con la optimización de recursos.

Tiene una media del 74% de los resultados del Criterio Externo, tomados de la consulta externa, acerca de las percepciones positivas de los usuarios (Ver Tabla 8).

Cuyos elementos son:

- ✓ Relación entre el servicio y el costo
- ✓ Son eficientes los recursos humanos
- ✓ Son eficientes los recursos financieros
- ✓ Son eficientes los recursos físicos
- ✓ Productividad del personal
- ✓ Capacidad ocupada de activos fijos
- ✓ Relación del sistema administrativo con los costos
- ✓ Existe la implementación de calidad para la eficiencia
- ✓ Compara la organización los resultados de las metas

Relevancia: Relacionada con la capacidad de adaptarse a los cambios.

De los resultados del criterio Interno, tomando el promedio de: Entorno Externo es conocido en 53,1%. La Motivación Organizacional si la experimentan en 46,4%, La Capacidad Organizacional es reconocida en el 71,5% obtenido de la Tabla 10, obteniendo una media de 57,0%.

Cuyos elementos son:

- ✓ Se realizan sondeos de opinión a los clientes externos
- ✓ Los cambios le permiten adaptarse a la organización
- ✓ Se modifica la planificación para conseguir más capacidad
- ✓ Se examina regularmente la Misión
- ✓ Se informa con oportunidad de las necesidades de los usuarios
- ✓ Adapta su estrategia al entorno
- ✓ Modifica su tecnología
- ✓ Se adapta a su tecnología
- ✓ Estimula la innovación

Viabilidad Financiera:

Tabla 12 Resultado de la entrevista con la persona encargada del área financiera-contable de la empresa.

		FACTORES POSITIVOS		FACTORES NEGATIVOS	
No.	PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
		80% - 100%	50%-80%	30-50%	0%-30%
1	¿Considera usted que la empresa es capaz de generar ingresos para responder a las necesidades?	90%			
2	¿ Cree que la empresa genera ganancias?		70%		
3	¿La empresa ha recibió apoyo de las fuentes de financiamiento?		70%		
4	¿La empresa ha generado más ingresos que gastos en forma constante?		75%		
5	¿Se puede mantener la empresa a sí misma en este entorno competitivo?		75%		
6	¿Son los activos mayores que los pasivos?	90%			
7	¿Mantiene la empresa excedentes razonables de dinero para utilizar durante tiempos difíciles		70%		
8	¿Monitorea la empresa sus finanzas en forma regular?		60%		
9	¿Monitorea la organización los activos de capital y su depreciación?		60%		
	SUMAN:	**180%**	**480,0%**		
	PROMEDIOS:	**90%**	**68,6%**		
	PROMEDIO GLOBAL:		**79,3%**		

Fuente: Entrevista realizada a la persona encargada del área financiera-contable de la empresa (Ver Anexo No.1).
Elaborado por: La autora.

En base a la entrevista ejecutada a través de un diálogo abierto con la persona encargada del área financiera-contable, se ha logrado determinar un promedio de 79,3%, debido al manejo económico que representa el de cumplimiento de tópicos financieros, debido a su actividad económica que realiza. (Ver Tabla 12). Todo el resultado de la viabilidad financiera debido a que:

- ✓ Genera sus propios ingresos.
- ✓ Hay apoyo de fuentes de financiamiento.
- ✓ Los Ingresos superan a los gastos
- ✓ Monitorea sus finanzas.

- ✓ Mantiene excedentes de dinero.
- ✓ Se mantiene en el entorno competitivo
- ✓ Monitorea sus activos y su depreciación.

Matriz Resumen de la Evaluación del Desempeño de la Organización a base de los resultados del criterio del Entorno externo e Interno.

Tabla 13 Resultado final de la Evaluación del Desempeño de la Empresa "RAPIVISA"

Indicadores para la evaluación del desempeño	% DETERMINADO	Peso	Fortalezas		Debilidades		Peso Ponderado
			Altas	Bajas	Altas	Bajas	
Efectividad	74%	0,25	-	3	-	-	**0,75**
Eficiencia	74%	0,25	-	3	-	-	**0,75**
Relevancia	57%	0,25	-	3	-	-	**0,75**
Viabilidad Financiera	79,3%	0,25	-	3	-	-	**0,75**
SUMAN		**1.00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,00**

Fuente: Entrevistas, Encuestas del Entorno Externo e Interno
Elaborado por: La autora.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la Tabla No. 13, nuestro estudio ha arrojado el indicador de desempeño de **3,0** el cuál significa que es una empresa fortalecida, la cuál debe capitalizarse para obtener una gran ventaja competitiva.

El indicador de **3,0/4.0** muestra a una empresa que está en un buen nivel competitivo y que debe descubrirse mejores oportunidades para expandir su cobertura.

g. DISCUSIÓN.

En el presente trabajo investigativo, se realizó la evaluación del desempeño organizacional de la empresa avícola “RAPIVISA” de la ciudad de Nueva Loja, determinando la eficacia, eficiencia, relevancia y el factor económico de la empresa, con la finalidad de conocer la capacidad instalada en la que realizan sus labores cotidianas, se determinó el tipo de motivaciones que se encuentran implementadas y, se conoció el criterio del entorno externo en el que se encuentra la empresa, a través de la percepción de los clientes.

De acuerdo a los resultados encontrados en esta investigación, se puede decir que existe una correlación entre la actitud de compromiso y desempeño laboral, de todos los colaboradores de la empresa “RAPIVISA”, situación que refleja el nivel de compromiso que tienen a su organización;

Sin embargo es necesario introducir políticas de motivación, que permitan elevar los niveles de producción; introducir equipos y tecnología que mejoren los procesos productivos y cumplir con mejores estándares de calidad, salud y seguridad laboral, lo que permitirá ofrecer condiciones seguras para realizar las tareas habituales de los empleados y trabajadores.

Los indicadores de desempeño organizacional se encuentran por niveles superiores a la media ponderada, así tenemos que la Efectividad o eficacia encontrada fue de 74%; la Eficiencia de 74%; la Relevancia de 57% y la Viabilidad Financiera del 79,3%

Con los indicadores encontrados se encontró un indicador de desempeño, de 3,0/4.0, que constituye un cúmulo de subindicadores como el caso de la Eficacia, la que está relacionada con el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa, que en el caso del objeto de estudio, está en un nivel mas que aceptable; el subindicador de eficiencia, el que está relacionado con la

optimización de los recursos también es considerado aceptable; el subindicador de relevancia es el que debe realmente fortalecerse, definiendo mejoras en la motivación y capacidad de la empresa.

Las dificultades o limitaciones que se presentaron en la investigación, está relacionada con la falta de información de estudios de desempeño anteriores realizadas a la empresa, es decir no se puede decir si se ha mejorado o no, ya que no se cuenta con ninguna línea base para poder inferir esta interrogante.

Para futuras investigaciones, la información proporcionada por la investigación, constituye la línea base, en donde deberían partir los futuros investigadores, ya que permitirá comparar los indicadores de gestión, lo que servirá para determinar las áreas en las que se debe intervenir, para que la empresa posea siempre ventajas competitivas, lo que le permitirá subsistir y surgir en el tiempo, constituyéndose en la más importante de la región.

h. CONCLUSIONES.

- La empresa avícola “RAPIVISA”, es una empresa que se esfuerza por prestar una buena atención a sus clientes, brindando un servicio con calidad y calidez, situación que la hace como organización destinada ha desarrollar fortalezas que la volverán día tras día más competitiva.

- Las motivaciones y capacidades determinadas, indican que la empresa “RAPIVISA”, es una organización que se orienta a ganar una buena imagen corporativa, pero que tiene sus limitaciones, especialmente en la parte tecnológica, elemento indispensable para prestar servicios de calidad y seguridad laboral, unido todo ello a las exigencias de los clientes fidedignos.

- Existe una correlación entre la actitud de compromiso por parte de los colaboradores y de la gerencia de la empresa “RAPIVISA”, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

- El indicador de desempeño encontrado refleja un considerable nivel de desempeño organizacional, lo que la ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.0/4.0 le hacen merecedor del reconocimiento como empresas modelo, a pesar de algunos inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos, pero que le permitirán brindar un servicio adecuado para los clientes mas exigentes.

- La información proporcionada por la investigación, que se sintetiza en el indicador de desempeño, se constituirán la línea base para futuras investigaciones.

i. RECOMENDACIONES.

- Introducir e implementar políticas de motivación, que permitan elevar los niveles de producción; introducir equipos y tecnología que mejoren los procesos productivos para cumplir con estándares de calidad, salud y seguridad laboral.

- Incorporar e innovar los recursos tecnológicos para mejorar y optimizar la productividad empresarial, lo que permitirá ofrecer condiciones seguras para realizar las tareas habituales de los empleados y trabajadores.

- Hacer conocer a todo el talento humano de la empresa “RAPIVISA”, de los estudios realizados y que es lo que falta por cumplir, a fin de fortalecer afectivamente a todos los colaboradores de la empresa.

- Realizar investigaciones de evaluación del desempeño organizacional de la empresa “RAPIVISA”, al menos cada año, con la finalidad de ir descubriendo factores que se deben irse corrigiendo o fortaleciendo para estar a la vanguardia de las empresas de la región en utilizar herramientas de diagnóstico y control, como lo establece las ciencias administrativas.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- **Amorós Eduardo.** Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú).1998.

- **Bermejo, Manual, Rubio, Isabel, de la Vega, Ignacio.** La Creación de la Empresa Propia, Serie McGraw-Hill de Managenent - Instituto de Empresa, Madrid, España.1992.

- **Chiavenato, I.** Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.

- **Cuesta, A.** Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997.

- **Gómez – Mejía, L ; David B. Balkin y Robert L. Cardy.** Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.

- **Lusthaus Charles.** Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño; Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. 2002.

- **Robbin, Stephen.** Comportamiento Organizacional. PEARSON Editorial 10ma. Edición, México 2004.

- **Vidal Arizabaleta Elizabeth.** Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones. Bogotá, 2004.

- **Werther, W. y Davis K.** Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México, 1991.

k. ANEXOS.

Anexo No. 1 Entrevista dirigida al encargado(a) del área financiera.

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al Gerente-Propietario de la empresa y al encargado(a) del área financiera.

Señor(a) ……..

Estoy llevando un proceso investigativo sobre el desempeño de la empresa, y en esta ocasión quisiera realizarle algunas preguntas relacionadas con el entorno en el que desarrolla las actividades la empresa; con la capacidad instalada que posee y las motivaciones que se desarrollan. Con esta información podré cumplir con este proceso investigativo que me he propuesto y además poder ayudar a conocer como desarrollan sus actividades y si es preciso mejorarlas o repotenciarlas.

Le ruego contestarme las preguntas que le formularé, de la manera más seria y precisa. Toda la información que usted gentilmente me brinde se mantendrá en absoluta reserva.

¿Considera usted que la empresa es capaz de generar ingresos para responder a las necesidades?

Opciones Respuesta -->	**Siempre**	**Frecuentemente**	**A veces**	**Nunca**

¿ Cree que la empresa genera ganancias)?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿La empresa ha recibió apoyo de las fuentes de financiamiento?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿La empresa ha generado más ingresos que gastos en forma constante?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿Se puede mantener la empresa a sí misma en este entorno competitivo?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿Son los activos mayores que los pasivos?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿Mantiene la empresa excedentes razonables de dinero para utilizar durante tiempos difíciles?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿Monitorea la empresa sus finanzas en forma regular?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

¿Monitorea la organización los activos de capital y su depreciación?

Opciones Respuesta -->	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

Gracias por su tiempo brindado.

Anexo No. 2 Encuesta dirigida a los empleados y trabajadores de la Empresa Avícola "RAPIVISA" de la ciudad de Nueva Loja

ENCUESTA

Encuesta dirigida a los empleados y trabajadores de la Empresa Avícola "RAPIVISA" de la ciudad de Nueva Loja

Objetivo:

El objetivo de esta consulta es evaluar la situación actual de la empresa desde el punto de vista de los empleados y trabajadores, que permita el diseño de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente

Cuerpo de la encuesta:

Junto con saludar, me dirijo a usted para solicitar comedidamente se sirva responder de la manera más seria y precisa a las preguntas que a continuación le formularé. Toda la información que usted gentilmente me brinde se mantendrá en absoluta reserva y servirá para identificar problemas que afectan a nuestra empresa y así poder tomar las acciones necesarias para poder entregar un servicio mejor a la ciudadanía.

Opciones de respuesta:

Le ruego se sirva marcar con una X a una y solo una opción a la respuesta que considere la correcta:

Gracias por su colaboración:

I ELEMENTO A EVALUAR: Entorno Externo

Reglas

1. ¿Está informado sobre los cambios de las Leyes laborales?

	SI	NO
Respuesta -->		

2. ¿Cree usted que los cambios que se planeen en la empresa le afecte en sus intereses?

	SI	NO
Respuesta -->		

3. ¿Cree usted que se debe sancionar a los funcionarios que no cumplen con las normas establecidas en la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

4. ¿El Supervisor hace cumplir las reglas de forma:

	Arbitraria	Imparcial	Imprevista
Respuesta -->			

Motivaciones

5. ¿Existen incentivos por su trabajo?

	SI	NO
Respuesta -->		

6. ¿Qué factores históricos, culturales, políticos o religiosos de la sociedad es probable que afecten **negativamente** a la empresa?

	Política	Cultural	Histórica	Religiosos
Respuesta -->				

7. ¿Qué factores históricos, culturales, políticos o religiosos de la sociedad es probable que afecten **positivamente** a la empresa?

	Política	Cultural	Histórica	Religiosos
Respuesta -->				

Capacidades

8. Esta usted en un **empleo laboral** adecuado, es decir se siente bien en lo que hace?

	SI	NO
Respuesta -->		

9. ¿Tiene acceso a **tecnología adecuada** para poder desarrollar sus actividades de manera efectiva y eficiente?

	SI	NO
Respuesta -->		

10. Es adecuada la **infraestructura** para su trabajo?

	SI	NO
Respuesta -->		

11. Existe compromiso por el Gerente- Propietario de la empresa por invertir en tecnologías para apoyar sus actividades?

	SI	NO
Respuesta -->		

II ELEMENTO A EVALUAR: Motivación Organizacional

Historia

12. Cree usted que la conducción de la empresa ha evolucionado notablemente?

	SI	NO
Respuesta -->		

13. ¿Han cambiado la forma de dirigir y administrar a la empresa? ¿De qué manera?

	Mejor atención	Atención ágil	Nuevas disposiciones	No ha cambiado
Respuesta -->				

14. ¿Han cambiado los recursos humanos, y tecnológicos de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

15. Se ha reestructurado o reorganizado la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

16. ¿Cuáles han sido los principales éxitos y fracasos de la empresa?

EXITOS

	Despacho rápido	**Buena atención**	**Nueva tecnología**	**Instalaciones adecuadas**
Respuesta ->				

FRACASOS

	Falta de motivación	**Malas condiciones**	**Falta de compañerismo**	**Falta de recursos**
Respuesta ->				

17. ¿Han cambiado con los servicios de la empresa?

	SI	**NO**
Respuesta -->		

<u>Preguntas de Misión y Visión.</u>

18. Conoce usted a que actividad se dedica la empresa, del cual usted es miembro?

	SI	**NO**
Respuesta -->		

19. ¿Sabe usted que podría llegar a ser la empresa a futuro?

	La mejor de la región	Tener nuevos mercados	Brindar nuevos productos	No sabe
Respuesta -->				

20. Ayuda a realizar sus funciones en forma positiva, al saber el motivo y creación de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

21. ¿Existen valores, (respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad) en los miembros de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

22. ¿Hablan y trabajan los funcionarios para alcanzar y cumplir la verdadera misión de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

Cultura

23. Ha influenciado sus hábitos laborales y personales en el resto de empleados?

	SI	NO
Respuesta -->		

24. ¿Apoya usted al mejoramiento del desempeño de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

25. ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

	SI	NO
Respuesta -->		

26. Está usted de acuerdo con los valores (respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad, etc.)de la empresa que se practica?

	SI	NO
Respuesta -->		

27. ¿Conoce el slogan de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

Incentivos

28. ¿Existe algún tipo de recompensa por su trabajo?

	SI	NO
Respuesta -->		

29. ¿Conoce usted que otros compañeros le han recompensado por su trabajo?

	SI	NO
Respuesta -->		

30. ¿Considera usted que los empleado están adecuadamente remuneradas?

	SI	NO
Respuesta -->		

31. ¿Cree usted que las recompensas no monetarias sirven para mejorar el clima organizacional de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

32. ¿Conoce usted que existe un sistema adecuado de incentivos en la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

33. ¿Conoce usted que el sistema de incentivos de la empresa, siempre está renovándose?

	SI	NO
Respuesta -->		

34. ¿Se trata a las personas en forma equitativa en la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

35. ¿Existe coherencia entre los motivos por los que se recompensa a las personas y lo que la empresa dice que recompensará?

	SI	NO
Respuesta -->		

III ELEMENTO A EVALUAR: Capacidad Organizacional

Liderazgo Estratégico

36. Apoya a usted a su jefe superior?

	SI	NO
Respuesta -->		

37. ¿Cree usted que es importante tener jefes?

	SI	NO
Respuesta -->		

38. ¿Está usted en la capacidad de estar al frente de un grupo de empleados para dirigirlos?

	SI	NO
Respuesta -->		

39. ¿Está usted presto a recibir sugerencias por su jefe?

	SI	NO
Respuesta -->		

40. ¿Tiene usted la oportunidad de sugerir que se realicen cambios en los procesos de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

41. ¿Cree usted que su jefe reciben su recompensa?

	SI	NO
Respuesta -->		

Planificación Estratégica

42. ¿Cree usted que en la empresa se realizan planes para realizar las tareas?

	SI	NO
Respuesta -->		

43. ¿Apoya usted al Gerente – Propietario, a jefes con sugerencias para que realicen los planes de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

44. ¿Los planes de la empresa propuesta, siempre es aceptada y apoyada?

	SI	NO
Respuesta -->		

45. ¿Conoce usted, si alguna vez han evaluado su desempeño?

	SI	NO
Respuesta -->		

46. ¿Cree usted que los planes sirven para ayudar a tomar sus decisiones?

	SI	NO
Respuesta -->		

47. Existe un proceso para realizar los planes de la empresa?

	SI	NO
Respuesta -->		

48. ¿Qué situaciones negativas o positivas ha identificado usted en las funciones de la empresa?

POSITIVAS

	Trabajo en equipo	Rapidez en el servicio	Capacidad del personal	Libertad de opinión
Respuesta -->				

NEGATIVAS

	Egoísmo	Falta de Colaboración	Desconocimiento de sus funciones	Falta de recursos
Respuesta -->				

Estructura Organizacional

49. Tiene la empresa bien definida las funciones que tiene que realizar cada funcionario?

	SI	NO
Respuesta -->		

50. En su área de trabajo, existe alguna persona que esté al frente?

	SI	NO
Respuesta -->		

51. ¿Cree que es necesario tener un jefe?

	SI	NO
Respuesta -->		

52. ¿Cree que exista otra forma de organizar el trabajo?

	Planificación	Colaboración entre compañeros	Organización de acuerdo a las capacidades	Con personal responsable	Con rotación de personal	Mejorar los procesos
Respuesta -->						

53. ¿Cree que los problemas que ha identificado son por falta de liderazgo de los jefes?

	SI	NO
Respuesta -->		

Estructura Operativa

54. ¿Están las funciones de la empresa definidas claramente?

	SI	NO
Respuesta -->		

55. ¿Están coordinadas las funciones de su o de sus jefes para mejorar el desempeño?

	SI	NO
Respuesta -->		

56. ¿Existen autoridad y responsabilidad en los jefes?

	SI	NO
Respuesta -->		

57. ¿Tienen los funcionarios la autoridad de tomar sus propias decisiones?

	SI	NO
Respuesta -->		

58. ¿En el área que usted labora, es su jefe quién toma las decisiones?

	SI	NO
Respuesta -->		

59. ¿Sabe usted que tiene responsabilidades en el desempeño de sus funciones?

	SI	NO
Respuesta -->		

60. ¿Puede usted tomar decisiones sin considerar a su superior?

	SI	NO
Respuesta -->		

61. ¿Están los procesos de su trabajo organizados en forma clara y adecuada?

	SI	NO
Respuesta -->		

62. ¿Están los principios de calidad incorporados a las funciones y responsabilidades?

	SI	NO
Respuesta -->		

Gracias por apoyar al proceso y mejoramiento de nuestra empresa

Anexo No. 3 Encuesta dirigida a los a los clientes de la Empresa Avícola "RAPIVISA" de la ciudad de Nueva Loja

ENCUESTA

Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa Avícola "RAPIVISA" de la ciudad de Nueva Loja

Objetivo:
El objetivo de esta consulta es evaluar la situación actual de la empresa desde la percepción del cliente, que permita el diseño de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente

Cuerpo de la encuesta:
Junto con saludar, me dirijo a usted para solicitar comedidamente se sirva responder de la manera más seria y precisa a las preguntas que a continuación le formularé. Toda la información que usted gentilmente me brinde se mantendrá en absoluta reserva y servirá para poder tomar las acciones necesarias para poder servirle mejor.

Opciones de respuesta:
Le ruego se sirva marcar con una X a una y solo una opción a la respuesta que considere la correcta:

Pregunta general:
¿Según su criterio, qué factores positivos y negativos ha detectado en la empresa avícola "RAPIVISA", y qué sugerencias cree que podrían implementarse en los siguientes preguntas que le formularé?:

1. ¿Cómo le parece la tención brindada por parte del Gerente-Propietario de la Empresa:?

	Muy buena	**Buena**	**Mala**	**Muy mala**
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	**Cambiar**	**Revisar**	**Controlar**
Respuesta -->				

2. ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la Empresa: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

3. ¿La atención que le brindaron para resolver su problema, fue: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

5. ¿Encontró usted algún nivel de discriminación, cuando estuvo en la empresa: ?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Respuesta -->				

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

6. Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa. ¿Le ayudaron a solucionar su problema rápidamente: ?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

7. ¿El tiempo para ser atendido, le parece: ?

	Muy rápido	Rápido	Lento	Muy lento
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

8. Cuándo usted acude a la empresa. ¿Conoce como realizar el o los trámites que necesita: ?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

9. ¿Los horarios de atención que ha establecido la empresa, es: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

10. ¿El tiempo que dura un trámite, le parece: ?

	Muy rápido	Rápido	Lento	Muy lento
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

11. ¿La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

12. ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece: ?

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Respuesta -->				

SUGERENCIA

	Mejorar	Cambiar	Revisar	Controlar
Respuesta -->				

Gracias por su tiempo

Anexo No. 4 Resultado de las encuestas dirigidas a los empleados y trabajadores de la de la Empresa Avícola "RAPIVISA" para determinar el Criterio Interno de las Motivaciones y Capacidades para el desempeño de la empresa.

Elementos de Consulta		Contesta SI		Contesta NO		No Contesta		TOTAL
No	Elementos de Consulta	Núm	%	Núm	%	Núm	%	
I. ENTORNO EXTERNO			53,1%		44,2%		2,8%	100,0%
	Reglas		67,1%		28,9%		3,9%	100,0%
1	¿Está informado sobre los cambios de las Leyes laborales?	17	89,5%	2	10,5%	0	0,0%	100,0%
2	¿Cree usted que los cambios que se planeen en la empresa le afecten en sus intereses?	3	15,8%	15	78,9%	1	5,3%	100,0%
3	¿Cree usted que se debe sancionar a los funcionarios que no cumplen con las normas establecidas en la empresa?	15	78,9%	2	10,5%	2	10,5%	100,0%
4	¿El Supervisor hace cumplir las reglas de forma Arbitraria 2 Imparcial 8 Imprevista 6	16	84,2%	3	15,8%	0	0,0%	100,0%
	Motivaciones		52,6%		45,6%		1,8%	100,0%
5	¿Existen incentivos por su trabajo?	2	10,5%	16	84,2%	1	5,3%	100,0%
6	6. ¿Qué factores históricos, culturales, políticos o religiosos de la sociedad es probable que afecten negativamente a la empresa? Política 2 Culturales 6 Histórica 3 Religiosos 2	13	68,4%	6	31,6%	0	0,0%	100,0%
7	¿Qué factores históricos, culturales, políticos o religiosos de la sociedad es probable que afecten positivamente a la empresa? Política 7 Culturales 2 Histórica 1 Religiosos 5	15	78,9%	4	21,1%	0	0,0%	100,0%
	Capacidades		39,5%		57,9%		2,6%	100,0%

8	¿Esta usted en un empleo laboral adecuado, es decir se siente bien en lo que hace?	16	84,2%	3	15,8%	0	0,0%	100,0%
9	¿Tiene acceso a tecnología adecuada para poder desarrollar sus actividades de manera efectiva y eficiente?	2	10,5%	16	84,2%	1	5,3%	100,0%
10	Es adecuada la infraestructura para su trabajo?	3	15,8%	16	84,2%	0	0,0%	100,0%
11	Existe compromiso por el Gerente- Propietario de la empresa por invertir en tecnologías para apoyar sus actividades?	9	47,4%	9	47,4%	1	5,3%	100,0%
II. MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL			**46,4%**		**51,6%**		**2,0%**	100,0%
	Historia		**71,7%**		**25,7%**		**2,6%**	100,0%
12	Cree usted que la conducción de la empresa ha evolucionado notablemente?	16	84,2%	2	10,5%	1	5,3%	100,0%
13	¿Han cambiado la forma de dirigir y administrar a la empresa? ¿De qué manera? Mejor atención 8 Atención ágil 5 Nuevas disposiciones 2 No ha cambiado 4	15	78,9%	4	21,1%	0	0,0%	100,0%
14	¿Han cambiado los recursos humanos, y tecnológicos de la empresa?	4	21,1%	15	78,9%	0	0,0%	100,0%
15	Se ha reestructurado o reorganizado la empresa?	12	63,2%	6	31,6%	1	5,3%	100,0%
16	¿Cuáles han sido los principales éxitos y fracasos de la empresa? **Éxitos:** Despacho rápidos 2 Buena atención 2 Nueva tecnología 1 Instalaciones adecuadas 2 **Fracasos:** Falta de motivación 4 Malas condiciones 4 Falta de compañerismo 2 Falta de recursos 2	7	36,8%	12	63,2%	0	0,0%	100,0%
17	¿Han cambiado con los servicios de la empresa?	17	89,5%	1	5,3%	1	5,3%	100,0%
-	**Misión y Visión**	-	-	-	-	-	-	
18	Conoce usted a que actividad se dedica la empresa, del cual usted es miembro?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
19	¿Sabe usted que podría llegar a ser la empresa a futuro? La mejor de la región 4 Tener nuevos mercados 5	16	84,2%	3	15,8%	0	0,0%	100,0%

	Brindar nuevos productos 7 No sabe							
20	Ayuda a realizar sus funciones en forma positiva, al saber el motivo y creación de la empresa?	18	94,7%	1	5,3%	0	0,0%	100,0%
21	¿Existen valores, (respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad) en los miembros de la empresa?	17	89,5%	1	5,3%	1	5,3%	100,0%
22	¿Hablan y trabajan los funcionarios para alcanzar y cumplir la verdadera misión de la empresa?	8	42,1%	9	47,4%	2	10,5%	100,0%
-	**Cultura**	-	-	-	-	-	-	
23	Ha influenciado sus hábitos laborales y personales en el resto de empleados?	8	42,1%	10	52,6%	1	5,3%	100,0%
24	¿Apoya usted al mejoramiento del desempeño de la empresa?	12	63,2%	7	36,8%	0	0,0%	100,0%
25	Existe una actitud positiva hacia el cambio?	15	78,9%	3	15,8%	1	5,3%	100,0%
26	Está usted de acuerdo con los valores (respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad, etc.)de la empresa que se practica?	16	84,2%	3	15,8%	0	0,0%	100,0%
27	¿Conoce el slogan de la empresa?	18	94,7%	1	5,3%	0	0,0%	100,0%
	Incentivos		**21,1%**		**77,6%**		**1,3%**	100,0%
28	¿Existe algún tipo de recompensa por su trabajo?	1	5,3%	17	89,5%	1	5,3%	100,0%
29	¿Conoce usted que otros compañeros le han recompensado por su trabajo?	1	5,3%	18	94,7%	0	0,0%	100,0%
30	¿Considera usted que los empleado están adecuadamente remuneradas?	1	5,3%	18	94,7%	0	0,0%	100,0%
31	¿Cree usted que las recompensas no monetarias sirven para mejorar el clima organizacional de la empresa?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
32	¿Conoce usted que existe un sistema adecuado de incentivos en la empresa? ?	0	0,0%	19	100,0%	0	0,0%	100,0%
33	¿Conoce usted que el sistema de incentivos de la empresa, siempre está renovándose?	0	0,0%	19	100,0%	0	0,0%	100,0%
34	¿Se trata a las personas en forma equitativa en la empresa?	9	47,4%	10	52,6%	0	0,0%	100,0%
35	¿Existe coherencia entre los motivos por los que se recompensa a las personas y lo que la empresa dice que recompensará?	1	5,3%	17	89,5%	1	5,3%	100,0%
III CAPACIDAD ORGANIZACIONAL			**71,5%**		**27,2%**		**1,4%**	100,0%
	Liderazgo Estratégico		**73,7%**		**25,4%**		**0,9%**	100,0%
36	Apoya a usted a su jefe superior?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
37	Cree usted que es importante tener jefes departamentales e institucionales?	17	89,5%	2	10,5%	0	0,0%	100,0%
38	¿Está usted en la capacidad de estar al frente de un grupo de empleados para dirigirlos?	12	63,2%	7	36,8%	0	0,0%	100,0%
39	¿Está usted presto a recibir sugerencias por su jefe?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%

40	¿Tiene usted la oportunidad de sugerir que se realicen cambios en los procesos de la empresa?	10	52,6%	9	47,4%	0	0,0%	100,0%
41	¿Cree usted que su jefe recibe su recompensa?	7	36,8%	11	57,9%	1	5,3%	100,0%
	Planificación Estratégica		**58,6%**		**40,6%**		**0,8%**	100,0%
42	¿Cree usted que en la empresa se realizan planes para realizar las tareas?	11	57,9%	8	42,1%	0	0,0%	100,0%
43	¿Apoya usted al Gerente – Propietario, a jefes con sugerencias para que realicen los planes de la empresa?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
44	¿Los planes de la empresa propuesta, siempre es aceptada y apoyada?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
45	¿Conoce usted, si alguna vez han evaluado su desempeño?	0	0,0%	19	100,0%	0	0,0%	100,0%
46	¿Cree usted que los planes sirven para ayudar a tomar sus decisiones?	15	78,9%	3	15,8%	1	5,3%	100,0%
47	¿Existe un proceso para realizar los planes de la empresa?	1	5,3%	18	94,7%	0	0,0%	100,0%
48	¿Qué situaciones negativas o positivas ha identificado usted en las funciones de la empresa? **Positivas:** Trabajo en equipo 5 Rapidez en el servicio 2 Capacidad en el personal 3 Libertad de opinión 3 **Negativas:** Egoísmo 1 Falta de colaboración 2 Desconocimiento de sus funciones 1 Falta de recursos 2	13	68,4%	6	31,6%	0	0,0%	100,0%
	Estructura Organizacional		**86,3%**		**11,6%**		**2,1%**	100,0%
49	Tiene la empresa bien definida las funciones que tiene que realizar cada funcionario?	16	84,2%	2	10,5%	1	5,3%	100,0%
50	En su área de trabajo, existe alguna persona que esté al frente?	14	73,7%	5	26,3%	0	0,0%	100,0%
51	¿Cree que es necesario tener un jefe?	18	94,7%	0	0,0%	1	5,3%	100,0%
52	¿Cree que exista otra forma de organizar el trabajo? Planificación 1 Colaboración entre compañeros 2 Organización de acuerdo a las capacidades 2 Con personal responsable 5 Personal responsable 6 Con rotación de personal 1 Mejorar lo procesos 1	17	89,5%	2	10,5%	0	0,0%	100,0%

53	¿Cree que los problemas que ha identificado son por falta de liderazgo de los jefes?	17	89,5%	2	10,5%	0	0,0%	100,0%
	Estructura Operativa		**67,3%**		**31,0%**		**1,8%**	100,0%
54	¿Están las funciones de la empresa definidas claramente?	17	89,5%	1	5,3%	1	5,3%	100,0%
55	¿Están coordinadas las funciones de su o de sus jefes para mejorar el desempeño?	11	57,9%	7	36,8%	1	5,3%	100,0%
56	¿Existen autoridad y responsabilidad en los jefes ?	18	94,7%	1	5,3%	0	0,0%	100,0%
57	¿Tienen los funcionarios la autoridad de tomar sus propias decisiones?	2	10,5%	17	89,5%	0	0,0%	100,0%
58	¿En el área que usted labora, es su jefe quién toma las decisiones?	18	94,7%	1	5,3%	0	0,0%	100,0%
59	¿Sabe usted que tiene responsabilidades en el desempeño de sus funciones?	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	100,0%
60	¿Puede usted tomar decisiones sin considerar a su superior?	1	5,3%	18	94,7%	0	0,0%	100,0%
61	Están los Procesos de su trabajo organizados en forma clara y adecuada?	13	68,4%	6	31,6%	0	0,0%	100,0%
62	Están los principios de calidad incorporados a las funciones y responsabilidades?	16	84,2%	2	10,5%	1	5,3%	100,0%

Anexo No. 5 RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS.

a) TEMA:

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA AVÍCOLA "RAPIVISA" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA"

b) PROBLEMÁTICA:

La empresa avícola "RAPIVISA", se encuentra atravesando cierta incertidumbre en el desarrollo de sus actividades y necesita conocer cómo se encuentra desarrollando sus actividades; su capacidad instalada; conocer el entorno externo que le rodea; la motivación de sus empleados y trabajadores, todo ello para alcanzar una línea base y conocer un indicador de desempeño de la empresa; indicador que debe ser obtenido mediante un proceso de conversión de datos cualitativos a datos cuantitativos, el mismo que será el termómetro que indicara el nivel de éxito que ha alcanzado la empresa, para sostenerlo y mejorarlo.

c) OBJETIVOS:

GENERAL:

Evaluar el desempeño de la empresa avícola RAPIVISA, para conocer la capacidad instalada, motivaciones del personal, entorno externo en el que desarrollan las actividades y lograr el mejoramiento continuo, para tomar las mejores decisiones.

ESPECÍFICOS:

- Elaborar el diagnóstico de la situación real de la empresa avícola "RAPIVISA", para una propuesta de Fortalecimiento.

- Estructurar el modelo de aplicación denominada MAIO (Modelo de Análisis Institucional y Organizacional).
- Determinación y análisis de la situación
- Establecer indicadores de gestión para tomar de decisiones.

d) METODOLOGÍA:

Para alcanzar los resultados de la presente investigación, se emplearon métodos como el inductivo-deductivo que permitió tomar datos de una muestra previamente elaborada y que permitió descubrir información relevante del desempeño organizacional; el método analítico para identificar los procesos de la empresa avícola "RAPIVISA"; el método estadístico para tabular, analizar e interpretar los datos recolectados con la técnica de encuestas y entrevista, y la metodología MAIO (Modelo de Análisis Institucional y Organizacional), la cual es la principal metodología utilizada en la actualidad para evaluar el desempeño organizacional, la misma que permitió obtener indicadores de rendimiento y desempeño, que son el objeto principal del presente proyecto investigativo.

e) JUSTIFICACIÓN:

La evaluación del desempeño, es un instrumento, un medio, una herramienta, para en última instancia mejorar los resultados y comportamientos de los miembros de la organización, que debe realizarse de forma sistemática, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

Es necesario aplicar procesos de evaluación del desempeño en toda las organizaciones que se ajusten a la época y al entorno, capaz de identificar los verdaderos indicadores para la toma de decisiones.

A nivel ejecutivo, la evaluación del desempeño, permitirá un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Par los empleados o subordinados, la evaluación del desempeño, le permitirá conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la empresa “RAPIVISA”, evaluar el desempeño, tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

INDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA 10

e. MATERIALES Y MÉTODOS 46

f. RESULTADOS 52

g DISCUSIÓN 96

h. CONCLUSIONES 98

i. RECOMENDACIONES 99

j. BIBLIOGRAFÍA 100

k. ANEXOS 101

ÍNDICE 131