



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

El desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria
Todo Agro Cía. Ltda. en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Trabajo de Titulación para optar al título de Administración de Empresas

Autor:

Medina Gallegos Gabriela Paulina

Tutor:

Mgs. Ligia Ximena Tapia Hermida


Riobamba, Ecuador. 2024

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Gabriela Paulina Medina Gallegos**, con cédula de ciudadanía **060464987-1**, autor (a) del trabajo de investigación titulado: **El desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda. en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 03 de junio de 2024.



Gabriela Paulina Medina Gallegos

060464987-1

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Mgs. Ligia Ximena Tapia Hermida catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: El desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, bajo la autoría de Gabriela Paulina Medina Gallegos; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 31 días del mes de mayo de 2024



Mgs. Ligia Ximena Tapia Hermida

CI: 0602964611

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación: El desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, presentado por Gabriela Paulina Medina Gallegos con cédula de identidad número 060464987-1, bajo la tutoría de Mgs. Ligia Ximena Tapia Hermida; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 3 de junio de 2024.

PhD. Francisco Pérez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO



Mgs. Rosalina Balanzategui

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO



Mgs. Cecilia Mendoza

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

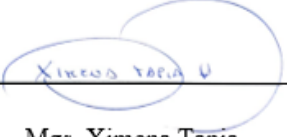


CERTIFICADO ANTIPLAGIO

CERTIFICACIÓN

Que, la Srta. **GABRIELA PAULINA MEDINA GALLEGOS** con CC: **060464987-1**, estudiante de la Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado **“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AGRÍCOLA Y PECUARIA TODO AGRO CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”**, cumple con el **9%**, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **TURNITIN**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 28 de mayo de 2024



Mgs. Ximena Tapia
TUTORA

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia, principalmente, a mis padres quienes siempre han sido mi mayor fuente de apoyo, aliento y amor incondicional. Su constante motivación me ha impulsado a alcanzar mis metas y superar cada obstáculo en este camino académico.

También quiero dedicarle este trabajo a mi amado esposo Gonzalo, quien ha sido mi roca en momentos difíciles y mi fuente de alegría en los momentos de celebración, por tu paciencia, por tu comprensión, por tu fuerza, por tu amor, porque te amo.

De igual modo quiero dedicarle todo esto a mi hijo Martincito quien es lo más importante en mi vida, es la luz de mi existir, mi fuerza, por quien siempre querré superarme, a quien amo mucho.

Dedico este trabajo a todas las personas que participaron en la realización de esta investigación, proporcionando su tiempo y contribuyendo con sus valiosos comentarios y opiniones.

Gracias a mis queridos ingenieros por siempre estar pendientes, por su cariño, su apoyo, por cada enseñanza.

Medina Gabriela.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en el camino de lo prudente, darme sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

Agradezco infinitamente a mis papitos por el esfuerzo que han hecho día a día, que con su amor y trabajo me educaron, han sido mi apoyo incondicional, son una de las más grandes motivaciones en mi vida

Agradezco a mi esposo por ser mi pilar fundamental, por estar en las buenas y en las malas, por apoyarme en todo momento. Agradezco a mi hijito por ser mi razón de ser.

Agradezco a mis hermanas por cada uno de sus consejos, por ayudarme en este paso tan grande. En especial a mi hermana Vale y a mi cuñado Patricio.

Agradezco a mi querida Tutora por su paciencia, su apoyo y por su lindo corazón.

Medina Gabriela.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

DECICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS

RESUMEN

ABSTRACT

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1	Planteamiento del Problema.....	18
2.	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1	Antecedentes.....	20
2.2	Desarrollo organizacional.....	21
2.2.1	Definición del Desarrollo Organizacional (DO).....	22
2.2.2	Orígenes e historia del Desarrollo Organizacional:.....	23
2.2.3	Principales teorías y modelos del Desarrollo Organizacional.....	24
2.2.3.1	Principales teorías.....	24
2.2.3.2	Modelos.....	26
2.2.4	Métodos y enfoques del Desarrollo Organizacional.....	27
2.2.4.1	Métodos.....	27
2.2.4.2	Enfoques.....	28
2.2.5	Importancia y beneficios del Desarrollo Organizacional.....	29
2.2.5.1	Importancia.....	29
2.2.5.2	Beneficios.....	30

2.2.6	Relación con otras disciplinas y teorías	32
2.2.7	Herramientas del desarrollo Organizacional.....	33
2.3	Concepto de Dirección Estratégica	34
2.3.1	Conceptos de misión, visión, objetivos y valores	34
2.3.2	Herramientas del análisis estratégico.....	35
2.3.2.1	PESTEL.....	35
2.3.2.2	Fuerzas Competitivas de PORTER	36
2.3.2.3	ANALISIS INTERNO	36
2.3.2.3.1	Identidad de la empresa y su perfil estratégico	36
2.3.2.3.2	Análisis DAFO.....	37
2.3.2.3.3	Análisis CAME	37
2.3.2.3.4	Cadena de valor.....	38
2.4	Productividad	38
2.4.1	Definición de productividad	39
2.4.2	Teorías y enfoques de la productividad	39
2.4.2.1	Teorías	39
2.4.2.2	Enfoques	41
2.4.3	Indicadores de productividad.....	42
2.4.4	Factores que afectan la productividad.....	43
2.4.5	Modelos y estrategias para mejorar la productividad	44
2.4.5.1	Modelo.....	44
2.4.5.2	Estrategia	45
2.4.6	Relación entre productividad y otros conceptos organizacionales	46
2.4.7	Revisiones de estudios previos	47
3.	CAPÍTULO III. METODOLOGIA.	48
3.1.1	Observar el fenómeno a estudiar.....	48
3.1.2	Identificación del Problema	48

3.1.3	Formulación de la Hipótesis	48
3.1.4	Deducción de consecuencias.....	48
3.1.5	Experimentación	48
3.1.6	Refutación o verificación.....	49
3.2	Tipo de Investigación	49
3.2.1	Investigación Descriptiva.....	49
3.2.2	Investigación de Campo.....	49
3.3	Diseño de Investigación	49
3.4	Hipótesis.....	49
3.5	Técnicas de recolección de datos	50
3.5.1	Técnicas	50
3.5.1.1	Encuestas	50
3.5.2	Instrumentos.....	50
3.5.2.1	Cuestionario.....	51
3.6	Población y muestra	51
3.6.1	Población.....	51
3.6.2	Muestra	51
4.	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
4.1	Alfa de Cronbach	52
4.2	Análisis e interpretación de los datos recolectados	52
4.3	Comprobación de las hipótesis.....	65
4.3.1	Hipótesis propuestas	65
4.3.2	Procesamiento de datos de las variables de estudio.....	65
4.3.3	Matriz de Consistencia entre las variables de estudio	65
4.3.4	Cálculo del Chi cuadrado.....	66
4.3.5	Aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.....	67
5.	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	70

5.1	Conclusiones	70
5.2	Recomendaciones.....	71
6.	CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	72
7.	BIBLIOGRAFÍA	77
8.	ANEXOS	82
8.1	Anexo 1. Matriz de Consistencia	82
8.2	Anexo 2. Matriz de Operacionalización de las variables	83
8.3	Anexo 3. Cuestionario de la investigación.....	84
8.4	Anexo 4. Capturas de pantalla de la aplicación de las encuestas.	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población de Todo Agro Cía. Ltda.	51
Tabla 2.	Criterios de valoración del coeficiente Alfa de Cronbach.....	52
Tabla 3.	Coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach	52
Tabla 4.	Calidad de los productos y servicios	53
Tabla 5.	Incentivo en el trabajo	54
Tabla 6.	Participación en proyectos empresariales.....	55
Tabla 7.	Delegación de funciones y responsabilidades	56
Tabla 8.	Evaluación del rendimiento y productividad.....	57
Tabla 9.	Liderazgo	58
Tabla 10.	Sistema y herramientas tecnológicas en el trabajo	59
Tabla 11.	Grado de implementación tecnológica	60
Tabla 12.	Nivel de compromiso de los trabajadores.....	61
Tabla 13.	Nivel de organización en el área/departamento.....	62
Tabla 14.	Carga laboral.....	63
Tabla 15.	Rendimiento individual alcanzado en el último periodo	64
Tabla 16.	Resumen del procesamiento de casos.....	65
Tabla 17.	Tabla contingencia Desarrollo_Organizacional*Productividad.....	65
Tabla 18.	Prueba de Chi-Cuadrado.....	66
Tabla 19.	Toma de decisión en relación con las hipótesis.....	67
Tabla 20.	Estado de Situación Financiera-Todo Agro Cía. Ltda.....	68
Tabla 21.	Estado de Resultados-Todo Agro Cía. Ltda.	68
Tabla 22.	Ratios Financieros-Todo Agro Cía. Ltda.	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Proceso de la cadena de valor	38
Figura 2.	Calidad de los productos y servicios.....	53
Figura 3.	Incentivo en el trabajo.....	54
Figura 4.	Participación en proyectos empresariales	55
Figura 5.	Delegación de funciones y responsabilidades.....	56
Figura 6.	Evaluación de rendimiento y productividad	57
Figura 7.	Liderazgo	58
Figura 8.	Sistema y herramientas tecnológicas en el trabajo.....	59
Figura 9.	Grado de implementación tecnológica.....	60
Figura 10.	Nivel de satisfacción de los clientes	61
Figura 11.	Nivel de organización en el área/departamento	62
Figura 12.	Carga laboral.....	63
Figura 13.	Rendimiento individual en el último periodo	64

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Análisis PESTEL de la Empresa	73
Cuadro 2.	Fuerzas competitivas de PORTER de la Empresa	74
Cuadro 3.	Perfil Estratégico de la Empresa.....	75
Cuadro 4.	Análisis DAFO y CAME de la Empresa.....	76
Cuadro 5.	Matriz de Consistencia	82
Cuadro 6.	Variable independiente- Desarrollo Organizacional	83
Cuadro 7.	Variable dependiente-Productividad	83

RESUMEN

La empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., se desarrolla en el campo agropecuario con su domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con ventas a nivel nacional, nace en el año 2016, como un almacén de insumos agrícolas, actualmente distribuye, importa y produce todo lo referente al sector agropecuario, con un importante nivel de ventas y contando con 16 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos en los departamentos de producción, comercialización, ventas, marketing y departamento Administrativo. Cuenta con una Sucursal en la ciudad de Alausí y vendedores a nivel nacional.

Actualmente la empresa mantiene relaciones comerciales con empresas extranjeras entre ellas su mayor aliado Yuksell sedes, de quien es Todo Agro su Distribuidor exclusivo para el Ecuador de semillas, además importa sustratos, fertilizantes y varios insumos más.

El presente estudio pretende conocer sobre el desarrollo organizacional y establecer bases sólidas que permitan llevar a cabo las modificaciones necesarias dentro de la empresa, aplicando métodos de gestión que garanticen el bienestar laboral de los empleados, con el objetivo principal de mantener un desarrollo y crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

La investigación propuesta muestra que la empresa mantiene un adecuado manejo organizacional, con una dirección ágil y eficiente que busca en todo momento mantener comprometido al personal, manteniendo un buen ambiente laboral, lo cual se refleja en las encuestas realizadas, esto ha permitido que la empresa mantenga un buen crecimiento de ventas y se fortalezca en el poco tiempo que lleva en el mercado.

La presente investigación arroja datos importantes para determinar que existe una relación directamente proporcional entre un buen manejo de desarrollo organización y la productividad de la empresa, lo que motiva a los directivos a mantener este desempeño mediante actualizaciones y capacitaciones permanentes.

Palabras claves: empresa, agro, desarrollo organizacional, productividad, técnicas organizativas.

ABSTRACT

The company Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., develops in the agricultural field with its domicile in the city of Riobamba, province of Chimborazo, with sales nationwide, was born in 2016, as a warehouse of agricultural inputs, currently distributes, imports and produces everything related to the agricultural sector, with an important level of sales and with 16 employees, which are distributed in the departments of production, marketing, sales, marketing and administrative department. It has a branch in the city of Alausi and salespeople nationwide. The company currently maintains commercial relations with foreign companies, including its main ally Yuksell Sedes, whose exclusive seed distributor for Ecuador is Todo Agro, as well as importing substrates, fertilizers and various other inputs. The present study intends to learn about organizational development and establish solid bases that allow to carry out the necessary modifications within the company, applying management methods that guarantee the labor welfare of the employees, with the main objective of maintaining a sustainable development and growth over time. The proposed research shows that the company maintains an adequate organizational management, with an agile and efficient management that seeks at all times to keep the staff committed, maintaining a good working environment, which is reflected in the surveys conducted, this has allowed the company to maintain a good sales growth and strengthen in the short time it has been in the market. This research provides important data to determine that there is a directly proportional relationship between a good management of organizational development and the productivity of the company, which motivates managers to maintain this performance through permanent updates and training.

Key words: company, agriculture, organizational development, productivity, organizational techniques.



SANDRA LILIANA
ABARCA GARCIA

Reviewed by:

Lic. Sandra Abarca Mgs.

ENGLISH PROFESSOR

C.C. 0601921505

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

Esta investigación busca aportar a la empresa Todo Agro Cía. Ltda., estableciendo los efectos del desarrollo organizacional dentro de la empresa, tomando en cuenta que requiere fundamentos para realizar los cambios pertinentes dentro de la entidad e implementar técnicas organizacionales que aseguren la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa y de esta forma impulsar al mejoramiento de la productividad.

En el ámbito empresarial se considera que el desarrollo organizacional asiste a las empresas a incrementar y fortalecer los procesos humanos y sociales por esta razón la presente investigación se acerca a la realidad en la que se desenvuelve la empresa, ayudando a cumplir los objetivos con certeza y evitando errores de administración para que así se cumplan las expectativas de la productividad de la empresa.

Esta investigación tendrá un gran aporte en aquellas empresas que no poseen funciones adecuadas dentro de su proceso productivo y de ventas, es decir que hacen un mal manejo de sus recursos humanos y ejecutan prácticas empíricas de administración. La investigación propuesta, es factible ya que se considera la productividad como un proceso clave para la empresa Todo Agro Cía. Ltda., y por ende la afirmación por parte del propietario para brindar información y poner a consideración aportes aplicativos para la mejora exitosa de la organización.

1.1 Planteamiento del Problema

En la Ciudad de Riobamba se encuentra ubicada la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., donde se comercializan productos agrícolas y pecuarios, además de la producción de plantas de tomate, cebolla, lechuga, pepinillos, pimiento, melón, sandía y demás hortalizas, esta comercialización se la realiza al mayoreo y menudeo.

Al momento, la empresa Todo Agro Cía. Ltda., está conformada por una matriz en la ciudad de Riobamba y una sucursal en la ciudad de Alausí en la cual se comercializan y distribuyen los productos agrícolas y pecuarios en las mismas condiciones. Con la única diferencia que las plantas son transportadas desde la planta de elaboración y producción hacia la sucursal, en óptimas condiciones y bajo los estándares correspondientes para así ofertar a la clientela productos de calidad.

La problemática de la empresa Todo Agro Cía. Ltda., según la información del propietario, poseen un desarrollo organizacional débil hasta el momento, debido a que han mantenido técnicas de organización empíricas ejercidas por el propietario en base a su experiencia e intuición; por lo tanto eso indica que existe una baja productividad es decir lo que las ventas van disminuyendo, su rentabilidad es baja, hace 7 años que la empresa oferta sus productos y servicios con tres departamentos de producción, comercialización y asesoría técnica; es decir, no se han concretado otras áreas de la organización que le permita un desempeño laboral eficiente y satisfactorio.

Sin embargo, esta empresa en la trayectoria que posee ya ha evidenciado los problemas que ocasiona la inexistencia de principios organizacionales que proporcionen líneas de enlace para reducir la tarea de coordinación en cada área, lo que afecta a la efectividad de la empresa, ya que al no contar con una estructura organizacional de acuerdo con la actividad económica que ejecuta es insuficiente para llegar a las expectativas y objetivos de la organización.

La empresa tiene índices de ventas relativamente bajos en los últimos 2 años ya que el desarrollo económico dentro del país y el fuerte golpe económico que resulto la pandemia han sido los promotores para el desequilibrio y disminución de las ventas de la empresa durante los años 2020 al 2022, donde en el año 2020 se facturo un total de ventas con un valor de 1'206.347,76, a diferencia con el año 2022 en el cual se facturo 1'184.233,31 con una disminución en ventas de aproximadamente 22.114 dólares americanos, estos valores antes mencionados reflejan la situación en la que se encuentra al momento la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

Todas las empresas deben adoptar estructuras y técnicas organizacionales acordes a su actividad y tamaño para alcanzar resultados que maximicen el rendimiento, al mantener en abandono asuntos primordiales como la cultura y el clima organizacional, la productividad reduce la posibilidad de una expansión empresarial.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Determinar cómo el desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2.2 Específicos

Diagnosticar el desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Describir el desarrollo organizacional y sus niveles de productividad en la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Proponer estrategias de desarrollo organizacional que permitan mejorar la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

La Administradora de Empresas Ingrid Jiménez Padrón, en su monografía de Especialista en Gestión Gerencial con el título “Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la institución educativa con familiar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional”, se propone diseñar un plan de mejoramiento de la Gerencia Estratégica en la Institución Educativa como herramienta base del Desarrollo Organizacional y sus conclusiones radican en que el desarrollo organizacional de la institución se fundamenta sobre la base de la necesidad de conseguir resultados a corto y mediano plazo, así como por el patrón de conducta directiva fuertemente condicionada en su manera de gestionar y de liderar los procesos; evidenciándose la improvisación inmediata de una planificación basada en hechos pasados y no en la organización oportuna del sistema educativo (Jiménez y Calderón, 2011).

Según Angie Montaña y German Torres en la tesis realizada con el título “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones”, se plantean como objetivo caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir la cultura organizacional; para evaluar si es o no pertinente para el proceso de cambio de una organización y obtiene como resultado que el concepto de cultura organizacional finalmente está alcanzando algún consenso respecto a los cambios significativos dentro de las organizaciones (Montaña y Torres, 2015)

En la tesis de Karla Yesenia Reyes Maldonado, con el título “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional”; se plantea como objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango y al final de la investigación se llega a la conclusión de que efectivamente existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. (Reyes, 2016)

2.2 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un arte de optimizar a las organizaciones integrando los requerimientos de las empresas y de las personas. Es una nueva filosofía de la administración, una nueva manera de administrar día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador.

Es una determinación estructurada de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para incrementar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Reinoso, 1986, págs. 661-662).

Es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para modificaciones programadas, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención. Las razones que llevaron a dar cuerpo a este nuevo arte fueron y son:

- El desconcierto y frustración de idear, diseñar y planear una organización.
- Fracaso o insuficiencia cuando se utiliza aisladamente de la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización (Mello, 2004, pág. 101).
- El desarrollo organizacional es un proceso de modificación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, en resumen, los recursos humanos, además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos y que aprendan a considerar los cambios como un proceso natural. (Gonzales et al., 2002)

Mientras que, para Chiavenato (2010), las características del desarrollo organizacional son las siguientes:

- Atención a la organización
 - ✓ Solución de problemas
 - ✓ Realimentación
- Orientación sistémica
 - ✓ Aprendizaje empírico
 - ✓ Orientación en contingencias
- Agente de cambio
 - ✓ Proceso de grupo
 - ✓ Desarrollo de equipos

Es una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para realizar cambios con el propósito de impulsar al personal de una empresa para obtener mejores resultados en la misma. Según (Guizar, 2013) el desarrollo organizacional es:

“Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene como finalidad el intercambio de creencias y actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan acoplarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.” (p6)

Como desarrollo organizacional se entiende que es un proceso de cambio planificado en la formación de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Según (Guizar, 2013) las características que tiene el DO son varias:

- ✓ Es una estrategia educativa planificada
- ✓ El cambio está ligado a las existencias que la organización desea satisfacer
- ✓ Se fundamenta en la conducta humana
- ✓ Los cambios suelen darse por agentes que pueden ser internos o externos a la organización.
- ✓ Implica una conexión de apoyo entre el agente de cambio y la organización
- ✓ Los agentes de cambio se deben plantear varias metas

Es decir que el desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y a la vez es un proceso que estimula al cambio planificado de la organización en un plazo largo, es el promotor de las modificaciones en los diferentes niveles estructurales de la organización, impulsando la generación de una cultura organizacional que permita alcanzar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Disminuyendo un antiguo pensamiento donde prevaleció el poderío organizacional basado en amenazas e imposiciones a un pensamiento actual donde existe la colaboración y la razón, permitiendo a ideales humanísticos y democráticos desplazando y sustituyendo los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

2.2.1 Definición del Desarrollo Organizacional (DO)

"El desarrollo organizacional es un procedimiento sucesivo y sistemático que busca mejorar la eficacia y eficiencia de una organización." (Garzón, 2005)

Consiste en la utilización de técnicas, herramientas y estrategias para fortalecer el cambio y el crecimiento de la organización, tanto en la estructura como en la cultura. El desarrollo organizacional se basa en el análisis y comprensión de los sistemas y procesos internos de la organización, así como en el estudio de las conexiones entre las personas que la conforman. Busca identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se disputa en su entorno, con el fin de diseñar e implementar intervenciones que promuevan su desarrollo y adaptación.

Entre las intervenciones más comunes en el desarrollo organizacional sobresalen la capacitación y desarrollo del personal, la reestructuración de cargos y funciones, la mejora en los procesos de comunicación y toma de decisiones, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, así como el fortalecimiento de la cultura organizacional. El DO implica la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, desde los directivos hasta el personal operativo. Requiere de un liderazgo visionario y orientado al cambio, así como de la creación de un clima laboral favorable, donde se fomente la confianza, creatividad y la adaptabilidad. (Garzón, 2005)

El desarrollo organizacional es un proceso integral que busca mejorar la eficiencia y competitividad de la organización, a través del análisis, cambio y mejora de su estructura, cultura y relaciones internas. Es una disciplina en constante evolución, que requiere de una visión estratégica y una gestión participativa para lograr el éxito en un entorno altamente dinámico y cambiante.

2.2.2 Orígenes e historia del Desarrollo Organizacional:

"El Desarrollo Organizacional (DO) tiene sus inicios en la década de 1940 y 1950". De acuerdo con (Cristiani, 2012) apareció como una respuesta a los cambios rápidos que estaban ocurriendo en el entorno empresarial, específicamente después de la segunda guerra mundial, durante ese período, las organizaciones necesitaban adaptarse y evolucionar para sobrevivir en un mundo empresarial competitivo y en constante cambio.

El DO se desarrolló como parte de la combinación de diferentes disciplinas, como la psicología, la sociología, la teoría de sistemas y la gestión empresarial. Se fundamenta en la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos que se interrelacionan con su entorno y que deben adaptarse y mejorar constantemente para ser exitosas (Cristiani, 2012).

Uno de los precursores del DO fue Kurt Lewin, un psicólogo social que introdujo el concepto de cambio planificado, donde argumentaba que el cambio en las organizaciones debía ser cuidadosamente diseñado y gestionado, involucrando a las personas afectadas por él. Esta idea sentó las bases para el enfoque participativo y colaborativo del DO.

En la década de 1960, el DO se popularizó aún más gracias a la publicación de libros y artículos que difundieron sus conceptos y técnicas. Durante esta época, se formaron consultoras especializadas en DO que trabajaron directamente con las organizaciones para implementar cambios y mejorar su funcionamiento (Torres, 2009).

A lo largo de las décadas siguientes, el DO continuó evolucionando y adaptándose a las nuevas realidades empresariales. Se han integrado nuevos enfoques y técnicas, como la gestión del cambio, el desarrollo del liderazgo y la promoción del trabajo en equipo.

El DO prevaleció como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de adaptarse y mejorar en un entorno empresarial cambiante. A lo largo de su historia, ha evolucionado y se ha sustentado de diferentes disciplinas, enfocándose en la colaboración, el cambio planificado y la participación de las personas en la implementación de mejoras organizativas. (Torres, 2009)

2.2.3 Principales teorías y modelos del Desarrollo Organizacional

2.2.3.1 Principales teorías

El Desarrollo Organizacional (DO) se apoya en una serie de teorías y enfoques que se han manifestado a lo largo del tiempo y que han colaborado al desarrollo y aplicación de esta disciplina. A continuación, se presentan algunas de las principales teorías del DO:

1. Teoría de los sistemas: Esta teoría, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, establece que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos, compuestos por diferentes componentes interdependientes que interactúan con su entorno. Según esta teoría, el cambio en un componente de la organización afectará a otros componentes y al sistema en su conjunto. El DO se basa en esta teoría al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos que necesitan adaptarse y evolucionar para sobrevivir (Ortiz et al., 2021).

2. Teoría de la contingencia: Esta teoría sostiene que no existe una sola forma o estructura organizativa que sea la mejor para todas las situaciones. En cambio, argumenta que la estructura y las prácticas organizativas deben adaptarse a las circunstancias y requerimientos

específicos de cada organización. El DO toma en cuenta esta perspectiva al enfatizar la importancia de diagnosticar y comprender el entorno y las características únicas de cada organización antes de implementar cambios (Ortiz et al., 2021).

3. Teoría del cambio planificado: Esta teoría, desarrollada por Kurt Lewin, sostiene que el cambio en las organizaciones debe ser cuidadosamente planificado y gestionado. Lewin propuso un modelo de tres etapas para el cambio: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Según esta teoría, es necesario desafiar las prácticas y creencias existentes (descongelamiento), implementar el cambio (movimiento) y luego estabilizar y consolidar las nuevas prácticas (recongelamiento). El DO se basa en esta teoría al promover la participación y el compromiso de las personas en el proceso de cambio (Ortiz et al., 2021).

4. Teoría del aprendizaje organizacional: Esta teoría se centra en la importancia del aprendizaje y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Sostiene que las organizaciones deben ser capaces de identificar y corregir errores, aprender de la experiencia y aprovechar el conocimiento colectivo de sus miembros. El DO se basa en esta teoría al promover prácticas como la retroalimentación, la reflexión y el intercambio de conocimientos, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y la capacidad de adaptación de la organización (Ortiz et al., 2021).

5. Teoría del cambio transformacional: Esta teoría, desarrollada por Richard Beckhard y otros, se centra en la importancia de generar un cambio profundo y significativo en la organización. Se basa en la idea de que los cambios a nivel de estructura y procesos no serán suficientes si no se producen cambios en la mentalidad y cultura de la organización. El DO se basa en esta teoría al buscar cambios profundos y duraderos en las organizaciones, promoviendo una cultura de cambio, innovación y aprendizaje (Ortiz et al., 2021).

Estas son solo algunas de las teorías que han influido en el desarrollo del DO. Cada una de ellas aporta perspectivas y enfoques únicos, pero todas convergen en el objetivo común de mejorar la efectividad y capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. El DO se nutre de estas teorías para desarrollar intervenciones y prácticas que promueven el cambio, el aprendizaje y el crecimiento organizacional.

2.2.3.2 Modelos

El Desarrollo Organizacional es un conjunto diverso de estrategias y técnicas que se han empleado para innovar la eficiencia y la efectividad de una organización. A lo largo de los años, se han desarrollado varios modelos para facilitar este proceso de mejora.

1. Modelo de Lewin: describió el cambio en tres etapas, descongelación, cambio y recongelación. La etapa de "descongelación" requiere que las organizaciones dismantelen las estructuras actuales para facilitar la adopción del cambio. La fase de "cambio" implementa el nuevo comportamiento deseado y finalmente, "recongelación" consolida el nuevo estado para el funcionamiento normal (Bustamante y Bustamante, 2017).

2. Modelo de acción de investigación: consiste en un ciclo de diagnóstico, acción y evaluación. Comienza por obtener una comprensión detallada de la situación actual de la organización para identificar áreas de mejora, seguido de la formulación e implementación de un plan de acción. A continuación, los resultados se evalúan y este proceso se repite continuamente para promover un cambio constante y optimizado. (Bustamante y Bustamante, 2017)

3. Modelo de 7-S de McKinsey: Este modelo propone que el éxito organizacional depende de la armonía de siete elementos: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, estilo, personal y valores compartidos. Cualquier cambio en un elemento afectará a todos los demás, por lo tanto, es crítico considerar todos estos factores durante la implementación de cambios (Bustamante y Bustamante, 2017)

4. Modelo de Gestión del Cambio de Kotter: fue desarrollado por el profesor John Kotter, implica ocho pasos: creación de urgencia, formación de coaliciones fuertes, desarrollo de una visión y estrategia, comunicación de la visión, habilitación de la acción eliminando barreras, generación de éxitos a corto plazo, consolidación de ganancias y finalmente, anclando los cambios en la cultura de la organización (Bustamante y Bustamante, 2017).

5. Modelo de Marco Lógico (MML): Este modelo busca mejorar la planificación, implementación y evaluación de proyectos mediante el establecimiento de objetivos claros, la identificación de riesgos e hipótesis, y el seguimiento y la evaluación de los resultados.

6. Modelo de Sistemas Abiertos: Este modelo ve a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan constante y dialécticamente con su entorno. Aprecia la naturaleza interdependiente de las organizaciones y su entorno, y cómo esto puede afectar su capacidad para implementar cambios efectivos (Bustamante y Bustamante, 2017).

Cada uno de estos modelos tiene sus fortalezas y limitaciones, y pueden ser apropiados para diferentes situaciones organizacionales. Es importante recordar que para el DO, no hay una talla única; la elección del modelo depende del estado de la organización, su cultura, metas y el ambiente en el que opera.

2.2.4 Métodos y enfoques del Desarrollo Organizacional

2.2.4.1 Métodos

"El Desarrollo Organizacional es un enfoque sistemático y planificado utilizado para mejorar el funcionamiento de las organizaciones a través de cambios efectivos. " (De Faria, 1983) Los métodos de desarrollo organizacional son las técnicas y enfoques específicos utilizados para implementar cambios y mejorar el rendimiento de las organizaciones.

Existen varios métodos de Desarrollo Organizacional que se utilizan en diferentes etapas del proceso de cambio organizacional. Estos métodos incluyen la encuesta de diagnóstico, el feedback, la capacitación y el desarrollo de habilidades, el Team Building, la retroalimentación 360 grados y la gestión del cambio, entre otros.

La encuesta de diagnóstico es un método comúnmente utilizado en el desarrollo organizacional para identificar las fortalezas y debilidades de una organización. Esta encuesta se administra a los miembros de la organización para recopilar información sobre su percepción de diversos aspectos del funcionamiento organizacional (De Faria, 1983).

El feedback, que implica proporcionar a los individuos y grupos de la organización información sobre su rendimiento y comportamiento, puede ser utilizado para mejorar las habilidades, modificar comportamientos ineficientes y fortalecer el desempeño de la organización en general.

La capacitación y el desarrollo de habilidades son métodos utilizados para mejorar las habilidades y conocimientos del personal de una organización. Estos métodos incluyen programas de formación, talleres y actividades de desarrollo de capacidades que buscan mejorar la efectividad de los empleados en sus roles y responsabilidades (De Faria, 1983).

El Team Building es otro método clave en el desarrollo organizacional. Esta metodología se centra en mejorar la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo. Se

utilizan diversas actividades y ejercicios para fomentar la comunicación, la colaboración y la confianza entre los miembros de un equipo.

La retroalimentación 360 grados es un enfoque que permite a los empleados recibir información sobre su rendimiento de diferentes fuentes, como supervisores, pares y subordinados. Este método proporciona a los individuos una visión más completa de su rendimiento y les brinda la oportunidad de identificar áreas de mejora y fortaleza (De Faria, 1983).

La gestión del cambio es fundamental en los Métodos de Desarrollo Organizacional, ya que implica planificar, implementar y gestionar los cambios organizativos. Esto incluye comunicar adecuadamente la necesidad de cambio, involucrar a los empleados en el proceso y gestionar las resistencias al cambio.

En general, los Métodos de Desarrollo Organizacional se centran en el desarrollo de la organización a través del cambio planificado y efectivo. Estos métodos buscan mejorar el rendimiento general de la organización, aumentar la satisfacción de los empleados y promover un entorno de trabajo saludable y productivo (De Faria, 1983).

2.2.4.2 Enfoques

Los enfoques de DO difieren en términos de metodologías, herramientas y técnicas.

1. Enfoque de sistemas: este modelo ve a las organizaciones como sistemas interrelacionados e interdependientes, es decir, prioriza el equilibrio entre los diversos subsistemas dentro de la organización, incluyendo personas, tareas y tecnología (Petit et al., 2011).
2. Enfoque psicosocial: se centra en las dimensiones humanas, sociales y emocionales del trabajo, por lo tanto, se enfoca en mejorar la satisfacción laboral, la motivación y el liderazgo efectivo para impulsar el rendimiento organizacional mejorado (Petit et al., 2011).
3. Enfoque de contingencia: sostiene que no hay una única forma "correcta" de organizar y liderar. La estructura organizativa, los roles, las prácticas de liderazgo y las decisiones estratégicas deben basarse en factores contingentes, como el tamaño de la organización, la tecnología, el entorno y la cultura (Petit et al., 2011).
4. Enfoque del cambio planeado: se refiere a la implementación sistemática de cambios en la organización y utiliza técnicas de gestión del cambio para facilitar la adopción eficiente de nuevas prácticas, procesos y estructuras (Petit et al., 2011).

5. Enfoque de aprendizaje organizacional: hace énfasis en el aprendizaje y adaptación continua de la organización a través de la experiencia y la experimentación. Promueve una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, valorando la innovación y fomentando la mejora continua (Petit et al., 2011).

6. Enfoque cultural: enfatiza la importancia de la cultura organizacional en la determinación del comportamiento, las actitudes y el rendimiento en el trabajo. Se esfuerza en identificar, comprender y, si es necesario, cambiar los aspectos de la cultura de la organización (Petit et al., 2011).

7. Enfoque de participación: se basa en la creencia de que las personas son más comprometidas y productivas cuando participan en las decisiones que afectan su trabajo. Promueve la participación de los empleados en la planificación y la toma de decisiones (Petit et al., 2011).

8. Enfoque de la calidad: subraya la importancia de la calidad en todas las actividades de una organización. Tiene su origen en el movimiento de calidad total (TQM), y utiliza técnicas de calidad para mejorar continuamente los procesos y resultados (Petit et al., 2011).

Estos enfoques no están aislados, sino que suelen interactuar y complementarse. Los profesionales de DO eligen su enfoque en función de las necesidades y circunstancias de la organización y de su propio conocimiento y experiencia. Un uso hábil y combinado de estos enfoques puede facilitar un impacto positivo y duradero en la eficacia y salud organizacional.

2.2.5 Importancia y beneficios del Desarrollo Organizacional

2.2.5.1 Importancia

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso clave para las empresas en la actualidad, ya que se basa en mejorar la efectividad y eficiencia de las organizaciones mediante el manejo de cambios planificados. A través del DO, se promueve el crecimiento y desarrollo de los miembros de la empresa, se optimizan los procesos de trabajo y se fomenta una cultura organizacional positiva (Tito, 2003).

La importancia del Desarrollo Organizacional reside en su capacidad para adaptar las organizaciones a un entorno empresarial en continuos cambios. Las empresas deben tener la capacidad de ajustarse rápidamente a nuevas tecnologías, tendencias de mercado, cambios en la demanda del cliente y otros factores externos. El DO suministra las herramientas y enfoques necesarios para llevar a cabo estos cambios de manera efectiva.

Uno de los aspectos clave del DO es el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados, por medio de la capacitación y el desarrollo personal, los empleados adquieren las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Esto no solo impulsa el crecimiento individual, sino que también mejora la productividad y calidad del trabajo en general (Tito, 2003).

Otro punto importante del DO es el diseño de estructuras y procesos organizativos eficientes. A medida que las empresas crecen y evolucionan, es indispensable garantizar que las estructuras y los procesos internos se acoplen a las necesidades cambiantes. El DO ayuda a identificar áreas de mejora y a implementar cambios que optimicen la operación de la organización. Esto puede incluir la redefinición de roles y responsabilidades, la puesta en marcha de sistemas de comunicación eficientes o la reestructuración de equipos de trabajo.

El DO también influye en la cultura organizacional, puesto a que una cultura positiva y colaborativa fomenta la participación de los empleados, el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos de la organización. El DO puede enfocarse en el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de acciones como la promoción de la comunicación abierta, el fomento de la confianza y el trabajo en equipo, y el establecimiento de valores compartidos (Tito, 2003).

Además, el DO contribuye a la gestión del cambio. Las empresas que no se adaptan a los cambios en su entorno o que no implementan cambios internos cuando es necesario, corren el riesgo de quedar obsoletas. El DO proporciona herramientas y técnicas para gestionar estos cambios de manera ordenada y efectiva, lo que disminuye el impacto negativo del cambio y maximiza sus beneficios.

El Desarrollo Organizacional es primordial en toda empresa que desee sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. El DO facilita el crecimiento y desarrollo de los empleados, optimiza los procesos organizativos, fortalece la cultura de la empresa y gestiona el cambio de manera efectiva. Así, las organizaciones que fomentan el DO están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado y lograr el éxito a largo plazo (Tito, 2003).

2.2.5.2 Beneficios

El Desarrollo Organizacional (DO) brinda una amplia gama de beneficios para las organizaciones que deciden implementarlo. Estos beneficios se reflejan en áreas clave como el

crecimiento de los empleados, el mejoramiento de los procesos internos, la adaptabilidad al cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional (Reyes, 2016).

En primer lugar, el DO promueve el crecimiento y desarrollo de los empleados. A través de programas de capacitación y desarrollo, los empleados adquieren nuevas habilidades y competencias que les permiten desempeñarse de manera más efectiva en sus roles. Esto no solo mejora su satisfacción laboral, sino que también aumenta la calidad del trabajo y la productividad de la organización en general.

Además, el DO permite optimizar los procesos internos de la organización. Mediante el análisis de los flujos de trabajo y la identificación de áreas de mejora, se pueden implementar cambios que aumenten la eficiencia y eficacia de los procesos. Esto resulta en ahorros de tiempo y recursos, así como en una mayor satisfacción de los clientes y stakeholders (Reyes, 2016).

Otro beneficio importante del DO es su enfoque en la adaptabilidad al cambio. En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones necesitan ser capaces de adaptarse constantemente a nuevos desafíos y oportunidades. El DO proporciona herramientas y enfoques para gestionar el cambio de manera efectiva, lo que reduce el impacto al cambio y facilita la implementación de nuevas estrategias y proyectos.

Asimismo, el DO contribuye a fortalecer la cultura organizacional. Una cultura positiva y colaborativa fomenta la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados. A través del DO, se pueden implementar acciones concretas para fortalecer la cultura de la organización, como la promoción de valores compartidos, la creación de oportunidades de participación y el fomento de la confianza (Reyes, 2016).

Por último, el DO ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral. Al promover una comunicación más efectiva, tanto vertical como horizontal, se fomenta un ambiente de trabajo positivo y respetuoso. Esto no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento y atrae a nuevos profesionales que buscan un ambiente de trabajo saludable.

El Desarrollo Organizacional brinda una amplia gama de beneficios a las organizaciones que deciden implementarlo. Estos beneficios se reflejan en el crecimiento y desarrollo de los empleados, el mejoramiento de los procesos internos, la adaptabilidad al cambio, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora de las relaciones

interpersonales. Al invertir en el DO, las organizaciones están mejor equipadas para enfrentar los desafíos del mercado y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. (Reyes, 2016)

2.2.6 Relación con otras disciplinas y teorías

La efectividad de una organización a través de cambios planificados en su estructura, procesos y cultura. El DO se basa en una serie de teorías y se relaciona con diversas disciplinas para lograr su objetivo.(Keller, 2012)

El DO se conecta con la teoría del comportamiento organizacional (TCO), Ambas disciplinas reconocen la importancia de considerar factores psicológicos, sociales y culturales en el análisis organizacional y promover el bienestar de los empleados.

Asimismo, el DO se relaciona con la teoría de sistemas, la cual sostiene que una organización es un sistema complejo y dinámico compuesto por subsistemas interconectados. El DO se basa en este enfoque sistémico para comprender cómo los cambios en un subsistema pueden afectar a todo el sistema y viceversa, y cómo fomentar la armonía y la sinergia entre ellos (Keller, 2012).

Otra disciplina importante con la que se relaciona el DO es la teoría del cambio organizacional. Esta teoría se centra en el proceso de cambio en una organización y en la gestión efectiva de dicho cambio. El DO utiliza los principios y enfoques de la teoría del cambio organizacional para implementar acciones planificadas y abordar las resistencias al cambio, promoviendo una transición suave y exitosa (Keller, 2012).

Además, el DO se vincula con la teoría del aprendizaje organizacional, que se centra en cómo las organizaciones adquieren, procesan y utilizan el conocimiento para mejorar su desempeño. El DO busca fomentar un entorno de aprendizaje continuo en el que los empleados puedan compartir conocimientos, aprender de sus errores y experimentar con nuevas ideas y enfoques (Keller, 2012).

El desarrollo organizacional se relaciona con diversas disciplinas y teorías que contribuyen a su comprensión y aplicación efectiva. Al fusionar aspectos de la teoría del comportamiento organizacional, la teoría de sistemas, la teoría del cambio organizacional y la teoría del aprendizaje organizacional, el DO busca impulsar la mejora continua en las organizaciones, promoviendo el bienestar de los empleados y facilitando la adaptación al cambio.

2.2.7 Herramientas del desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) utiliza una variedad de herramientas y enfoques para facilitar el cambio y la mejora organizativa en las empresas.

1. Diagnóstico organizacional: esta herramienta consiste en evaluar la situación actual de la organización, identificando los puntos fuertes y áreas de mejora. A través de técnicas como encuestas, entrevistas y análisis de datos, se obtiene una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización. Este diagnóstico proporciona una base sólida para la implementación de acciones de mejora (Pujay et al., 2019).

2. Coaching organizacional: es una herramienta muy utilizada en el DO para impulsar el crecimiento y desarrollo de los empleados y líderes de la organización. Los coaches trabajan en estrecha colaboración con los individuos, brindándoles orientación y apoyo en su desarrollo profesional. Esto puede incluir el establecimiento de metas, la mejora de habilidades de liderazgo y el fortalecimiento de la inteligencia emocional (Pujay et al., 2019).

3. Consultoría organizacional: son expertos externos que brindan asesoramiento y orientación a la organización para manejar cambios y mejorar su rendimiento. A través de su experiencia y conocimientos especializados, los consultores ayudan a las organizaciones a identificar problemas y diseñar soluciones efectivas (Pujay et al., 2019).

4. Juego de roles y simulaciones: se utilizan para ayudar a los empleados a practicar y desarrollar habilidades en situaciones controladas. Los juegos de roles involucran la representación de diferentes personajes y escenarios, lo que permite a los participantes aprender a lidiar con diferentes situaciones y desarrollar habilidades de comunicación y resolución de problemas. (Pujay et al., 2019)

5. Feedback 360 grados: consiste en recopilar información de diferentes fuentes sobre el rendimiento de un individuo, incluyendo superiores, colegas y subordinados. El feedback 360 grados proporciona una visión integral de las fortalezas y áreas de mejora de un empleado, lo que facilita la identificación de acciones específicas de desarrollo (Pujay et al., 2019).

6. Sesiones de team building: estas actividades se centran en fortalecer las relaciones y la colaboración dentro de los equipos de trabajo. A través de ejercicios de construcción de confianza y actividades divertidas, los empleados aprenden a trabajar juntos de manera más efectiva, mejorando la comunicación, la cooperación y el logro de objetivos comunes (Pujay et al., 2019).

Estas son solo algunas de las herramientas utilizadas en el Desarrollo Organizacional. Cada una de ellas tiene como objetivo facilitar el cambio, mejorar el rendimiento y promover un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Al implementar estas herramientas de manera efectiva, las organizaciones pueden aprovechar al máximo su capital humano y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

2.3 Concepto de Dirección Estratégica

La dirección estratégica es un proceso esencial y continuo en cualquier organización. Su objetivo primordial es desarrollar estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos y metas establecidos, garantizando así el éxito y la supervivencia de la organización en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución (García, 2020).

Involucra la formulación y ejecución de las principales iniciativas tomadas por los altos directivos en nombre de los propietarios, enfocándose en la evaluación de los recursos disponibles y una evaluación exhaustiva del entorno en el que opera la organización. El proceso sigue un enfoque sistemático que combina la planificación estratégica y la gestión operativa.

Con la dirección estratégica, las organizaciones pueden anticipar y responder a los cambios en el entorno empresarial, identificar nuevas oportunidades y minimizar posibles amenazas. engloba elementos tales como la misión de la organización, la visión estratégica, la identificación de objetivos clave, la implementación de acciones tácticas y operativas, y la supervisión y el control para evaluar y ajustar las estrategias a medida que se desarrollan los acontecimientos. Por lo tanto, la dirección estratégica se transforma en una herramienta vital para dirigir los esfuerzos y los recursos de la organización hacia un camino de crecimiento y éxito sostenidos. (García, 2020).

2.3.1 Conceptos de misión, visión, objetivos y valores

Misión del desarrollo organizacional: La misión del desarrollo organizacional es impulsar la mejora continua de las organizaciones a través de intervenciones planificadas. Busca promover un cambio positivo en la estructura, procesos y cultura organizacional, con el objetivo de aumentar la eficiencia y efectividad. La misión del DO es facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, adaptándolas a los cambios del entorno y asegurando su sostenibilidad a largo plazo (Keller, 2012).

Visión del desarrollo organizacional: La visión del desarrollo organizacional es crear organizaciones adaptables y flexibles, capaces de enfrentar los desafíos en un entorno

empresarial dinámico. Busca alcanzar el éxito a largo plazo, cimentando una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y la innovación. La visión del DO es ser reconocido como un agente clave en la transformación y desarrollo de las organizaciones, brindando soluciones creativas y sostenibles a los desafíos empresariales (Keller, 2012)

Objetivos del desarrollo organizacional: Los objetivos del desarrollo organizacional son establecer metas y resultados específicos que se desean alcanzar en el proceso de cambio organizacional. Estos objetivos pueden incluir mejorar la comunicación interna, promover el liderazgo efectivo, impulsar la participación y compromiso de los empleados, realzar la productividad, entre otros. Los objetivos del DO se amoldan de acuerdo con las necesidades y metas de cada organización y se buscan abordar a través de diferentes intervenciones y acciones planificadas (Keller, 2012).

Valores del desarrollo organizacional: Los valores del desarrollo organizacional actúan como principios guía en el proceso de cambio y transformación organizacional. Los valores incluyen la transparencia, la ética, la responsabilidad, la colaboración, la diversidad y la inclusión. Estos valores reflejan el compromiso del DO con el respeto a los empleados, la creación de un entorno de trabajo saludable y la búsqueda del bienestar de las personas y la sociedad en general. Los valores del DO se integran en todas las intervenciones y acciones, promoviendo una cultura organizacional coherente y sólida (Keller, 2012).

2.3.2 Herramientas del análisis estratégico

2.3.2.1 PESTEL

Dentro del análisis PESTEL, es un referente ya que conjetura cualquier aspecto externo de la organización sus siglas significan Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, son los aspectos tomados en cuenta para observar si dentro del estado la empresa tiene algún aspecto que se considere que va a producir afectación en la organización, dentro de esto podemos determinar que la empresa se rige por normas jurídicas, las mismas que deben encontrarse reguladas por los organismos competentes, por lo que dentro de factores alejados a la gestión empresarial podemos establecer los políticos y sociales; ya que de manera general se encuentran distantes a la voluntad de la organización; por otro lado los tecnológicos, ecológicos; y legales son aquellos capaces de ser cumplidos directamente por la gestión empresarial; todos estos aspectos deben ser verificados a manera de check list, con el objetivo de establecer la buena gestión interna a raíz de estos aspectos externos.

2.3.2.2 Fuerzas Competitivas de PORTER

Nuevos Competidores: Toda organización empresarial está sujeta a competencia; por lo que es responsabilidad de la alta gerencia en resaltar de una manera innovadora ante ello se establecer que de cierta manera parecería ser una amenaza, pero en realidad es una Fortaleza ya que si se realiza un estudio de mercado adecuado se puede marcar la diferencia ante nuevos competidores.

Negociación Proveedores: El gasto innecesario podría ser un defecto de la organización; no obstante, la negociación inteligente con proveedores determinará el gasto necesario a fin de que se mantenga con un nivel de liquidez adecuado.

Negociación con clientes: Hay clientes que pagarían menos por un servicio igual; la negociación con los clientes tiene una particularidad, es decir; cuando una persona requiera un servicio; espera que sea de calidad alta; por lo que al momento de negociar es indispensable informar al cliente resultados reales obtenidos del producto anteriormente utilizado y los posibles resultados a obtener.

Productos sustitutos: Comprende en tener la certeza de que un producto de similares características puede cumplir con las mismas necesidades del producto principal; en ocasiones las empresas producto de las ventas están sujetas a escases de productos; por lo que es recomendable tener elementos genéricos y con sus respectivos costos.

Rivalidad entre competidores: Es un estudio que se realiza entre empresas ya que los competidores siempre saldrán con algo más innovador; en este sentido estos estudios deben ser periódicos a fin de que se puedan convertir en un punto a favor de la empresa.

2.3.2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.2.3.1 Identidad de la empresa y su perfil estratégico

La Gestión empresarial debe tener aspectos como una planificación adecuada, es decir se debe tener un elemento en el cual se pueda definir los objetivos y metas a alcanzar en un tiempo y costo determinado, para la ejecución es determinante realizar las siguientes preguntas, ¿Qué se va hacer?; ¿Cómo?; ¿Para quién?; y, ¿Qué resultados?, planeamiento de un conjunto de objetivos y metas a lograr en un tiempo determinado mediante el uso racional de los recursos; es necesario por tanto, considerar y analizar algunas alternativas, para finalmente seleccionar el curso de acción más conveniente que beneficie a las grandes mayorías (Vidal, 2020).

2.3.2.3.2 Análisis DAFO

Debilidades: Riesgos del ejercicio interno de las actividades de los trabajadores; es decir, puede existir personal nuevo que por desconocimiento no realice actividades sustanciales, lo cual puede existir una desviación administrativa (Vidal, 2020).

Amenazas: Como ya se estableció anteriormente una amenaza puede ser la mayor competitividad en el mercado, también falta de gestión de talento humano, distribución de trabajo desorganizada, entre otros (Vidal, 2020).

Fortalezas; Personal idóneo, experimentado y capacitado, resultados obtenidos; y, administración adecuada de recursos. (Vidal, 2020).

Oportunidades: Crecimiento de personal y adaptación al servicio

2.3.2.3.3 Análisis CAME

Corregir: Es indispensable cambiar aspectos que afecten a la gestión empresarial, para ello se debe a un proceso secuencial y ordenado en el que en base a informes se detallan las acciones a tomar con respecto a la administración de los recursos

Afrontar: La buena gestión empresarial tiene como base el buen uso de sus recursos, por ende, todos los trabajadores deben mantener el compromiso en su correcta utilización ya que el bien es interno y también ayuda a una correcta gestión de calidad

Mantener: Este aspecto tiene como referencia a las metas conseguidas y cuánto van a perdurar; es necesario mantener informes concurrentes a fin de seguir evaluando las necesidades.

Explotar: Se debe tener en cuenta que todo el personal tiene capacidades suficientes y aquellas mentes innovadoras deben ser preferentes para mejorar la gestión y combatir a la competencia.

2.3.2.3.4 Cadena de valor

Figura 1. Proceso de la cadena de valor



Elaborado por: Medina, G (2023).

La planificación debe ser estratégica y operativa ya que son indispensables para el buen ambiente de la organización, es decir identificar las metas cumplidas con las cuales deben cumplir en un determinado tiempo y con los recursos necesarios; la Dirección o Gerencia a través de elementos sustentables debe planificar la administración de los recursos; y a su vez ejercer el control a través de políticas internas, para facilitar la organización; y se concluye en la administración de recursos humanos ya que todos los elementos de proceso se relacionan con la última

2.4 Productividad

La productividad es la capacidad de los factores productivos de generar productos, se la analiza mediante la relación existente entre la cantidad de factores utilizados y la cantidad de producto obtenido.

La definición más común de productividad se refiere a la ratio de las salidas producidas con respecto al total de ingresos utilizados para su obtención.

La simplicidad empírica y la disponibilidad de los datos hacen que la productividad multifactorial (MFP) sea el más utilizado. La MFP tiene como principal objetivo analizar el efecto conjunto de las variaciones en la cantidad de diversos factores y su aportación al nivel de producción. (Clavijo, 1990)

En la actualidad existe un debate sobre la estimación de la productividad, ya que no existe un único método para la estimación (Huergo & Jaumandreu, 2004).

Una buena parte de la extensa literatura se centra en la medición de la productividad, en su crecimiento y en el análisis de las causas de su crecimiento y considerar los factores que permiten comprenderlo. La tecnología y el cambio técnico son razonadas como principales causas del crecimiento (Huergo & Jaumandreu, 2004).

2.4.1 Definición de productividad

"La productividad se define como la medida de la eficiencia en la utilización de los recursos para lograr un objetivo específico. En el contexto empresarial, la productividad se hace referencia a la cantidad de producción o trabajo realizado por cada unidad de recurso utilizado. Puede apreciarse en términos de producción por hora, ventas generadas por empleado, o cualquier otra medida relevante para el tipo de actividad o industria. La mejora de la productividad es primordial para lograr un crecimiento sostenible y maximizar los resultados en cualquier organización."(Colmenares, 2007).

La productividad juega un papel crucial en el crecimiento económico de un país. Cuando la productividad aumenta, se genera más producción con la misma cantidad de recursos, lo que puede llevar a un mayor empleo, ingresos más altos y una mejor calidad de vida para la sociedad en general. Por otro lado, una baja productividad puede limitar el crecimiento económico, generar desempleo y dificultar el desarrollo de un país.

La productividad es un indicador fundamental para medir la eficiencia en la utilización de los recursos y lograr los objetivos propuestos. Tanto a nivel individual como organizacional, la mejora de la productividad es esencial para alcanzar un crecimiento sostenible y maximizar los resultados.

2.4.2 Teorías y enfoques de la productividad

2.4.2.1 Teorías

La productividad es un concepto crucial en el mundo empresarial y económico. En esencia, se trata de alcanzar más con menos. A lo largo de la historia, se han propuesto diversas teorías y enfoques para entender y mejorar la productividad. A continuación, se presentarán algunos de los principales enfoques teóricos en este campo (Baeza, 1991).

Una de las teorías más conocidas es la teoría clásica de la productividad, desarrollada por economistas como Adam Smith y David Ricardo en el siglo XVIII y XIX. Esta teoría se sustenta en la idea de que la productividad está estrechamente ligada por factores como la

inversión en capital, la tecnología y el nivel de educación de los trabajadores. Según esta teoría, la mejora de la productividad depende de la maximización de la eficiencia de estos factores de producción.

La teoría neoclásica de la productividad, iniciada en el siglo XX, se apoya en el papel del trabajador como factor fundamental de la productividad. Según esta teoría, la formación y motivación de los trabajadores son elementos clave para realzar la eficiencia y la producción. Además, esta teoría considera importantes los incentivos económicos y las condiciones laborales favorables para fomentar la productividad (Baeza, 1991).

Un enfoque más reciente es la teoría de la productividad basada en el conocimiento, que destaca la importancia del capital intangible, como el conocimiento, la experiencia y las habilidades de los trabajadores, así como la capacidad de innovación y adaptación de la empresa. En esta teoría, se enfatiza la necesidad de invertir en capacitación y desarrollo de los empleados, así como en nuevas tecnologías y procesos de trabajo más eficientes.

Otro enfoque teórico es la teoría de la productividad basada en el tiempo, que sostiene que la gestión efectiva del tiempo y la eliminación de desperdicios y actividades improductivas son fundamentales para realzar la productividad. Esta teoría se basa en fundamentos como la planificación, la delegación de tareas y la eliminación de interrupciones y distracciones (Baeza, 1991).

Además de estas teorías, existen diversas herramientas y metodologías que se utilizan para medir y mejorar la productividad en empresas y organizaciones. Por ejemplo, el análisis de flujo de valor es una herramienta que permite identificar y eliminar los pasos innecesarios en los procesos para aumentar la eficiencia. Otra metodología que se utiliza con frecuencia es el lean manufacturing, que se basa en la eliminación de los desperdicios y optimizar los recursos en la producción. (Colmenares, 2007)

Las teorías de la productividad se basan en diferentes enfoques y consideran diversos factores para entender y mejorar la eficiencia en la producción. Desde la teoría clásica, que se enfoca en la inversión en capital y la tecnología, hasta las teorías más recientes, que destacan la importancia del capital humano y el conocimiento, existen diferentes perspectivas para abordar este concepto clave en la economía y los negocios. Además, herramientas y metodologías como el análisis de flujo de valor y el lean manufacturing ayudan a aplicar estas teorías en la práctica y mejorar la productividad en las organizaciones.

2.4.2.2 Enfoques

La productividad es un aspecto fundamental en cualquier organización o empresa, maximizando los recursos disponibles. Para obtener una mayor productividad, se han desarrollado diferentes enfoques y estrategias a lo largo del tiempo (Ramos, 2020).

Uno de los enfoques más tradicionales es el enfoque clásico de la productividad. Este enfoque se basa en la idea de que la productividad puede aumentar mediante de la inversión en capital, como maquinarias y tecnología avanzada. También destaca la importancia de una buena organización y planificación de los procesos de trabajo. Según este enfoque, una mayor eficiencia en la producción se logra a través de una mayor utilización de los recursos disponibles.

Otro enfoque relevante es el enfoque de la productividad basada en las personas. Este enfoque reconoce que las personas son un elemento clave para alcanzar una mayor productividad. Se respalda en la formación y capacitación del personal, así como en la motivación y el compromiso de los empleados. Según este enfoque, una fuerza laboral bien capacitada, comprometida y motivada puede alcanzar un aumento significativo de la productividad (Pedraza, 1999).

Un enfoque más contemporáneo es el enfoque de la productividad basada en la tecnología y la innovación. Este enfoque se contempla en que la utilización adecuada de la tecnología puede tener un impacto considerable en la productividad de una organización. Se centra en la implementación de tecnologías avanzadas, como la automatización y el uso de software especializado, que pueden mejorar la eficiencia y optimizar los procesos de producción (Pedraza, 1999).

Otro enfoque de suma importancia es el enfoque de mejora continua de la productividad. Este enfoque se respalda en la idea de que la productividad debe ser un objetivo constante y que siempre hay margen para mejorar. Se enfoca en identificar y eliminar los obstáculos y desperdicios en los procesos de producción. Utiliza herramientas como el análisis de flujo de valor y la metodología Lean para reconocer áreas de mejora y optimizar los procesos (Pedraza, 1999).

Además de estos enfoques, existen otras estrategias y metodologías que pueden ayudar a mejorar la productividad. Por ejemplo, el enfoque de la gestión del tiempo se centra en la

eficiente administración del tiempo y la eliminación de actividades improductivas. El enfoque de la calidad total se fundamenta en la idea de que una mayor calidad en los productos y servicios puede conducir a una mayor productividad.

2.4.3 Indicadores de productividad

Entre los principales indicadores de productividad organizacional se encuentran:

1. Producción por hora trabajada: mide la cantidad de producción generada por cada hora de trabajo. Es útil para evaluar la eficiencia en la utilización del tiempo y la mano de obra. Un mayor rendimiento en este indicador indica una mayor productividad (Pérez, 2014).
2. Ventas por empleado: relaciona las ventas generadas con la cantidad de empleados. Permite evaluar la efectividad del equipo de ventas y la relación entre la fuerza laboral y los resultados obtenidos.(Rodríguez y Gómez, 1991)
3. Eficiencia en el uso de insumos: evalúa la relación entre los insumos utilizados y la producción obtenida. Permite identificar oportunidades de optimización en la utilización de materiales, energía y otros recursos. Una mayor eficiencia en el uso de insumos implica una mayor productividad (Alhuay y Pacheco, 2018).
4. Tiempo de ciclo: medir el tiempo de ciclo es esencial para evaluar el rendimiento en la producción de bienes o prestación de servicios. Este indicador analiza el tiempo que transcurre desde el inicio hasta la finalización de un proceso o actividad. Una reducción del tiempo de ciclo puede aumentar la productividad al mejorar la eficiencia (Alhuay y Pacheco, 2018).
5. Retorno sobre la inversión (ROI): El ROI evalúa la relación entre los beneficios obtenidos y los recursos invertidos. (Granadillo et al., 2014)
6. Calidad del producto o servicio: La calidad es un indicador fundamental de productividad y satisfacción del cliente. Evaluar la calidad implica medir el grado de conformidad con los requisitos establecidos. La mejora continua en la calidad puede llevar a una mayor productividad al reducir los desperdicios y aumentar la satisfacción del cliente (Granadillo et al., 2014).
7. Ausentismo y rotación de personal: Estos indicadores miden el grado de ausencia y rotación dentro de una organización. Un alto nivel de ausentismo y rotación puede afectar negativamente la productividad, ya que implica costos de contratación y entrenamiento de nuevos empleados, y una pérdida de conocimiento y experiencia (Pérez, 2014).

Es importante destacar que estos son solo algunos ejemplos de indicadores de productividad organizacional y que cada empresa puede tener sus propios indicadores específicos, dependiendo de su sector y objetivos. La elección de los indicadores adecuados debe ser de acuerdo con las necesidades y características de cada organización.

Una vez seleccionados los indicadores, es necesario compilar y examinar los datos de forma regular. Esto permitirá efectuar comparaciones, identificar tendencias y tomar acciones correctivas o de mejora. Además, es importante establecer metas y objetivos claros relacionados con los indicadores de productividad para impulsar la mejora continua y el crecimiento de la organización.

2.4.4 Factores que afectan la productividad

Sin embargo, existen diversos factores que pueden afectar la productividad de manera positiva o negativa.

Uno de los factores clave que influye directamente a la productividad es el factor humano, ya que juegan un papel fundamental, por lo que su nivel de motivación, capacitación y compromiso puede afectar directamente la eficiencia y rendimiento. Un personal bien formado y motivado tiende a ser más productivo, y es necesario invertir en capacitación constante y promover un ambiente de trabajo positivo para maximizar el potencial humano (Abad et al., 2004).

La utilización de tecnologías avanzadas y herramientas innovadoras puede aumentar significativamente la eficiencia y rapidez en los procesos de producción. La automatización de tareas repetitivas y el uso de software especializado pueden reducir los tiempos de producción, mejorar la calidad y permitir una mayor flexibilidad en las operaciones.

La gestión de los recursos también es esencial para la productividad. Una gestión eficiente de los recursos, como materias primas, energía y tiempo, puede optimizar la producción y minimizar los costos. Una planificación adecuada del uso de los recursos y la implementación de métodos de control y seguimiento son fundamentales para maximizar su eficacia y evitar desperdicios (Abad et al., 2004).

De la misma manera, otro factor que afecta la productividad es el diseño del espacio de trabajo. Un entorno laboral adecuado, que impulse la comodidad, el orden y la organización, puede tener un impacto positivo en la productividad. Un espacio de trabajo ergonómico, bien

iluminado y con una buena distribución de los recursos, fomenta la concentración, reduce el estrés y mejora el rendimiento de los empleados (Abad et al., 2004).

Una comunicación clara y transparente entre los diferentes niveles de la organización y los equipos de trabajo es fundamental para evitar malentendidos, minimizar errores y agilizar los procesos. La falta de comunicación o una comunicación deficiente puede generar confusiones, retrasos y conflictos, impactando negativamente en la productividad (López, 2016).

Además, el clima laboral y la cultura organizacional también influyen en la productividad. Un clima laboral positivo, basado en la confianza, el respeto y la colaboración, promueve la motivación y el compromiso de los empleados. De modo similar, una cultura organizacional enfocada hacia la calidad, la innovación y la mejora continua puede estimular la creatividad y el rendimiento, aumentando así la productividad (López, 2016).

La productividad se ve afectada por diversos factores, dentro de esos factores se tiene; factor humano, la tecnología, la gestión de los recursos, el diseño del espacio de trabajo, la comunicación efectiva y el clima y cultura organizacional son algunos de los elementos más relevantes. Al entender y abordar estos factores de manera adecuada, las organizaciones pueden optimizar la productividad, maximizando así su eficiencia y rentabilidad.

2.4.5 Modelos y estrategias para mejorar la productividad

2.4.5.1 Modelo

Al hacer mención sobre la productividad se deduce que debe existir gestión empresarial, puesto a que algunas empresas con gran rentabilidad descartan aspectos innecesarios dentro de la organización, lo que permite el desarrollo organizacional de la empresa como tardías injustificadas de entrega de informaciones, documentos obsoletos, requisitos innecesarios para la ejecución de trámites; y los suplen con mayor aplicación de estándares de calidad a fin de que puedan ser más productivos; es indispensable tomar en cuenta que, para la satisfacción al cliente el producto debe ser evaluado con un estándar de calidad alto; y quien es el único que valora; es el cliente, dentro de las empresas privadas prima el interés particular, sin embargo este debe ser brindar un producto que cumpla con la satisfacción del cliente ya que es quien decidirá si regresa o no por lo que las empresas que generalmente quiebran; son aquellas que los productos no han cumplido con un estándar de calidad alto; la investigadora ha analizado tres tipos de estándares de calidad de la siguiente manera:

Bajo: dentro de este aspecto podemos indicar que el producto no cumple con la satisfacción del cliente, es decir dentro de las diversas promociones que la organización ha elaborado el marketing hay aspectos que no son suficientes o que no han sido plasmados en el producto, lo que conlleva a que sea deficiente y no se encuentre acorde con las expectativas de necesidad del cliente, por lo que la clientela disminuye y es probable que el producto sea retirado del mercado, lo que produce menor productividad de la organización (Bellido et al., 2018).

Medio: puede cumplir con la satisfacción del cliente, puede cumplir con las promociones de marketing, pero no cumple con las necesidades del cliente; es decir, el tiempo de utilidad es demasiado corto del producto; o lo cumple con ciertas restricciones; por lo general este tipo de productos tienen un costo más de lo que se debería pagar; y genera insatisfacción; este tipo de productos permanecen en el mercado, pero son escasamente consumidos; lo que provoca una falencia dentro de la organización y conlleva que no sean consumidos por su calidad deficiente (Bellido et al., 2018).

Alto: cumple con la satisfacción del cliente, cumple con la publicidad relacionada para el efecto, las restricciones del producto son señaladas antes de su compra; y, el costo es apto para el consumo; por lo tanto no existe un sobreprecio porque las características lo definen para ser adquirido, de tal manera que el cliente ya se encuentre informado de todas las características al momento de consumir; y lo más importante el cliente adquiere lo que necesita, lo que puede comprar y para que lo va a utilizar por lo general las organizaciones que cumplen con este tipo de indicador de gestión tienen éxito y comúnmente se mantienen en las élites del consumidor (Bellido et al., 2018).

2.4.5.2 Estrategia

Para que una organización pueda establecer un nivel de calidad alto es indispensable pensar en el aspecto interno, en tal razón la alta gerencia debe ser coordinada a fin de que el cliente se encuentre con lo que espera obtener; realizando la comparación entre el sector público y privado; se establece que en el sector público la gestión de talento humano es indispensable para el desarrollo de la organización ya que el personal que labora tiene que tener la certeza de que sus actividades están aportando para la consecución de los objetivos empresariales sin embargo en algunas empresas del sector privado este elemento es olvidado; ya que los trabajadores únicamente tienen en mente aportar al gerente, dueño u otro

representante, sin estar conscientes de que su aporte se está llevando a cabo para cumplir con una función específica para el bienestar empresarial.

2.4.6 Relación entre productividad y otros conceptos organizacionales

La productividad es fundamental en cualquier contexto organizacional, ya que forma la base para el crecimiento, la rentabilidad y la competitividad de una organización. Se la puede describir como la eficiencia con la que una organización transforma sus recursos en productos o servicios útiles. Conocer la relación que la productividad tiene con otros conceptos organizacionales es imprescindible para la gestión eficaz (Cequea y Rodríguez, 2012).

La calidad se refiere a bienes y servicios que cumplen con las expectativas del cliente, mientras que la productividad se refiere a cuánto se produce y cuánto cuesta producirlo. Una mayor productividad puede resultar en mayor calidad si se utiliza exitosamente para mejorar los procesos productivos, lo que a su vez lleva a mejores productos y mayor satisfacción del cliente.

En cuanto al liderazgo, los líderes efectivos son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo productivo. Un buen líder puede proporcionar una dirección clara, establecer expectativas realistas y motivar a los trabajadores a desempeñarse al máximo. A la inversa, un ambiente de trabajo poco productivo puede ser el resultado de un liderazgo deficiente (Cequea y Rodríguez, 2012).

Las empresas que están continuamente innovando tienden a ser más productivas, proporcionando a los empleados las herramientas y procesos necesarios para realizar su trabajo de manera más eficiente. Al alentar a los trabajadores a pensar de manera creativa y a explorar nuevas maneras de hacer las cosas, las organizaciones pueden mejorar su productividad, reducir los costos y aumentar su rentabilidad.

La motivación de los empleados juega un papel crítico en la productividad. Los empleados motivados y comprometidos tienden a ser más productivos y producir resultados de mayor calidad. Las estrategias de motivación pueden variar desde incentivos financieros hasta el reconocimiento del trabajo bien hecho (Cequea y Rodríguez, 2012).

Finalmente, hay una estrecha relación entre la productividad y la formación y desarrollo del personal. Las organizaciones que invierten en la formación de sus empleados suelen observar mejoras en la productividad. La adquisición de nuevas habilidades y conocimientos

permite a los empleados trabajar más eficientemente, lo que lleva a una mayor productividad (Cequea y Rodríguez, 2012).

La productividad no es un fenómeno que se produzca en una burbuja. Está influenciada por diversos factores y conceptos organizacionales. Al comprender cómo estos conceptos interactúan con la productividad, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia y el rendimiento en general.

2.4.7 Revisiones de estudios previos

La revisión de estudios previos se realiza mediante la eficacia; eficiencia para mediar la calidad, alcanzar la productividad; ya que las organizaciones desarrollan estrategias para mejorar y así tener un mejor rendimiento en general (Brandão et al., 2020).

3. CAPÍTULO III. METODOLOGIA.

3.1 Método de investigación

La presente investigación se aplicó el método hipotético-deductivo el cual permitió plantear y comprobar la hipótesis, el desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

El método hipotético-deductivo es un enfoque de la investigación que parte de una teoría sobre el funcionamiento de las cosas y deriva de ella hipótesis comprobables. Es una forma de razonamiento deductivo, ya que parte de principios, suposiciones e ideas generales para llegar a afirmaciones más concretas sobre el aspecto y el funcionamiento del mundo. A continuación, las hipótesis se ponen a prueba mediante la recopilación y el análisis de datos y los resultados apoyan o refutan la teoría (Consultores, 2021).

En esta investigación se centró mediante el razonamiento lógico, a través de las siguientes fases:

3.1.1 Observar el fenómeno a estudiar

Se realizó un seguimiento acerca del fenómeno en este caso el desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.1.2 Identificación del Problema

Esta investigación se desarrolló en base a información de la empresa, datos documentales de libros, artículos y revistas relacionadas al desarrollo organizacional y la productividad.

3.1.3 Formulación de la Hipótesis

Esta investigación consta de dos hipótesis probabilísticas las cuales explican el fenómeno de estudio.

3.1.4 Deducción de consecuencias

Por medio de la investigación teórica y recolección de datos proporcionados por las encuestas se comprobó las hipótesis.

3.1.5 Experimentación

Se estudió y se sometió a prueba la hipótesis.

3.1.6 Refutación o verificación

Se confirma o se niega la hipótesis.

3.2 Tipo de Investigación

3.2.1 Investigación Descriptiva

A través de este método, se hizo el estudio del problema de manera general para establecer las particularidades de este, es decir, con la aplicación de las encuestas se obtuvo información para determinar los aspectos a tomar en cuenta para el mejoramiento del desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema (Jervis, 2020).

3.2.2 Investigación de Campo

Es un tipo de investigación aplicada, que sirve para comprender y resolver alguna situación concreta, problema o necesidad en un determinado contexto. Se trabaja en un ambiente natural para que los datos a recabar estén lo menos contaminados posibles (Giner, 2019).

3.3 Diseño de Investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo ya que al analizar una investigación no Experimentada se basa en la observación de los eventos o situaciones tal y como ocurran, la recolección de datos obtenidos por el uso de encuestas, entrevistas, revisión de la documentación e información otorgada por la empresa, entre otros. Con la finalidad de recopilar los datos y analizarlos para obtener conclusiones sobre los objetivos de la investigación en este caso sobre el desarrollo Organizacional y la Productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria TODO AGRO Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.4 Hipótesis

Según Sabino (2014) como se citó en (Espinoza, 2014) plantea que la hipótesis como un intento de explicación o una respuesta provisional a un fenómeno. Su función consiste en

delimitar el problema que se va a investigar según algunos elementos, tales como: el tiempo, el lugar, las características de los sujetos.

H₀: El desarrollo organizacional no incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

H₁: El desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

3.5 Técnicas de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (Fachelli, 2015).

3.5.1.1 Encuestas

Se aplicó las encuestas a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda.

3.5.2 Instrumentos

El cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consigan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo. El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas (Fachelli, 2015)

3.5.2.1 Cuestionario

Cuestionario de encuestas. Consta de preguntas claras y concisas que ayuden a recolectar la información necesaria.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

Es importante tener en cuenta que la población “son elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio y la muestra es la parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población”. (Condori, 2020)

En el presente trabajo de investigación se consideró como unidad de análisis a los trabajadores que son 16 personas en Todo Agro Cía. Ltda., en el año 2022 y 2023 como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Población de Todo Agro Cía. Ltda.

Población Todo Agro Cía. Ltda.	
Trabajadores	16
Total	16

Nota. En la tabla se considera el total de trabajadores de la Empresa Todo Agro Cía. Ltda.
Elaborado por: Medina, G (2023).

3.6.2 Muestra

Una muestra estadística es un subconjunto de datos pertenecientes a una población de datos. Estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente en total de los datos.

Considerando que el personal interno va a colaborar en esta investigación que es reducida, no se aplicará el muestreo y se considera como unidad de análisis al universo. (López, 2018)

4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para validar los datos recolectados mediante las encuestas se realizó el análisis de fiabilidad mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, mismo que para Tuapanta et al., (2017) permite medir la consistencia interna del instrumento de medición, el valor mínimo aceptable es de 0,7. A continuación se presenta la tabla de valoración del coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 2. Criterios de valoración del coeficiente Alfa de Cronbach

Nivel de Fiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
Excelente]0.9 a 1]
Muy bueno]0.7 a 0.9]
Bueno]0.5 a 0.7]
Regular]0.3 a 0.5]
Deficiente	[0 a 0.3]

Fuente: Adaptado de Tuapanta et al., (2017)

Elaborado por: Medina, G (2023).

Una vez revisado los criterios de valoración se procedió a calcular el mismo, a partir de los datos recolectados, en el programa SPSS.

4.1 Alfa de Cronbach

Tabla 3. Coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	12

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0, 742, es decir, el instrumento muestra una consistencia muy buena, de acuerdo con el criterio de los expertos. Por lo tanto, se procede a describir, analizar e interpretar los resultados de ítems, del instrumento de investigación.

4.2 Análisis e interpretación de los datos recolectados

1. ¿Cómo calificarías el nivel de calidad de los productos/ servicios de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda?

Tabla 4. Calidad de los productos y servicios

¿Cómo calificarías el nivel de calidad de los productos/servicios de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda?				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Recuento	13	2	1	0
% de la fila	81,25%	12,5%	6,25%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 2. Calidad de los productos y servicios



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores mencionan que la calidad de los productos y servicios de la empresa mencionada es excelente lo cual alcanza un porcentaje de 81, 25%, mientras que en un 12,5% mencionan que la calidad de los productos y servicios es buena y solo el 6,25% afirman que la calidad de los productos y servicios es regular. Por lo tanto, se puede decir que la empresa maneja una excelente calidad en sus productos y servicios.

2. Te sientes incentivado/a adecuadamente en tu trabajo?

Tabla 5. Incentivo en el trabajo

¿Te sientes incentivado/a adecuadamente en tu trabajo?		
	Si	No
Recuento	16	0
% de la fila	100,00%	0,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 3. Incentivo en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e interpretación: Los trabajadores de la empresa Todo Agro Cía. Ltda., afirman en su totalidad que se encuentran incentivados en su lugar de trabajo, por lo que se considera que la empresa mencionada mantiene un buen ambiente de laboral y buenos incentivos para el talento humano.

3. ¿Has participado activamente en proyectos o iniciativas de mejora dentro de la empresa?

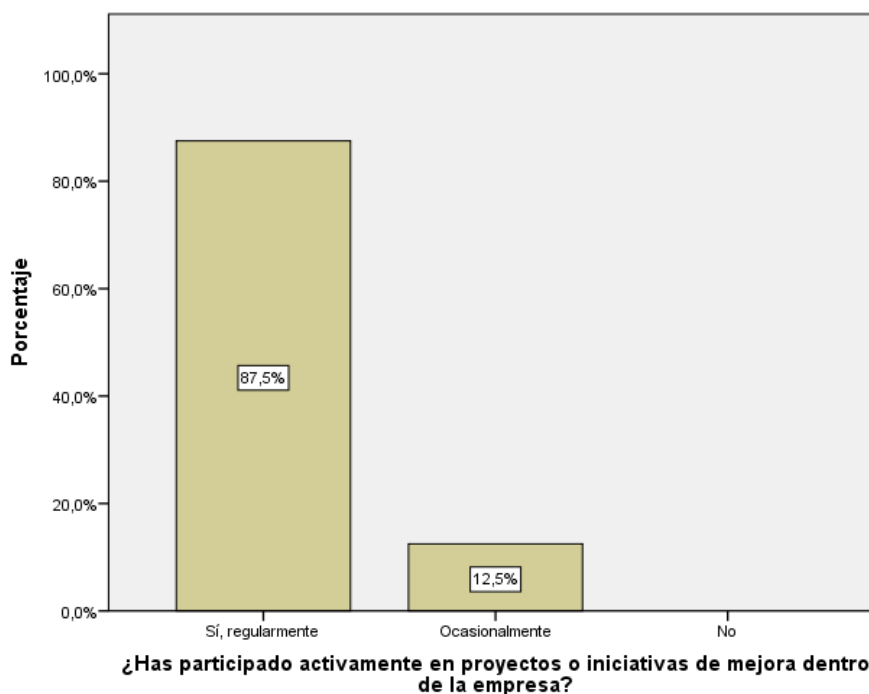
Tabla 6. Participación en proyectos empresariales

¿Has participado activamente en proyectos o iniciativas de mejora dentro de la empresa?			
	Sí, regularmente	Ocasionalmente	No
Recuento	14	2	0
% de la fila	87,5%	12,5%	0,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 4. Participación en proyectos empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados, los trabajadores que han participado en proyectos o iniciativas dentro de la empresa se representan en un porcentaje de 87,5 %, por otro lado, el 12,5 % restante representa a los trabajadores que ocasionalmente han

participado en proyectos. Es decir, más del 50% de los trabajadores están participando regularmente en los proyectos empresariales.

4. ¿Se te han delegado funciones y responsabilidades adicionales en tu trabajo?

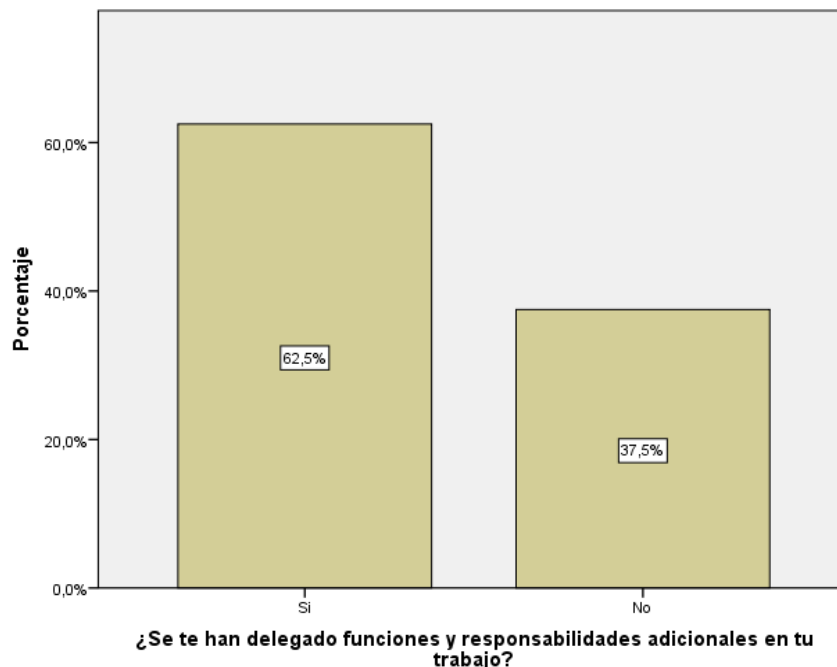
Tabla 7. Delegación de funciones y responsabilidades

¿Se te han delegado funciones y responsabilidades adicionales en tu trabajo?		
	Si	No
Recuento	10	6
% de la fila	62,5%	37,5%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 5. Delegación de funciones y responsabilidades



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: Según los trabajadores encuestados la mayoría representada en un 62,5 % afirma que, si se le han delegado funciones y responsabilidades adicionales en el trabajo, por otro lado, representado por el 37, 5%, afirman que no se les ha delegado otras responsabilidades adicionales. Por lo tanto, se puede apreciar que, en un porcentaje significativo, los trabajadores hacen otras actividades adicionales en el trabajo.

5. ¿Consideras que tu rendimiento y productividad en el trabajo son evaluados de manera justa?

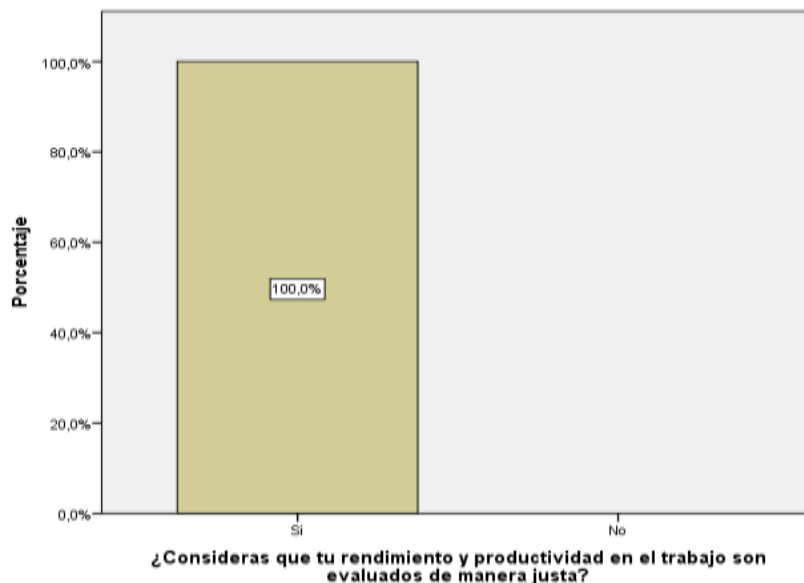
Tabla 8. Evaluación del rendimiento y productividad

¿Consideras que tu rendimiento y productividad en el trabajo son evaluados de manera justa?		
	Si	No
Recuento	16	0
% de la fila	100,0%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 6. Evaluación de rendimiento y productividad



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: Los trabajadores de la empresa Todo Agro Cía. Ltda., consideran en su totalidad, que su rendimientos y productividad son evaluados de manera justa. Por lo tanto, se puede afirmar que la empresa maneja una correcta evaluación que mide el desempeño de los trabajadores.

6. ¿Cómo calificarías el liderazgo dentro de tu equipo o área?

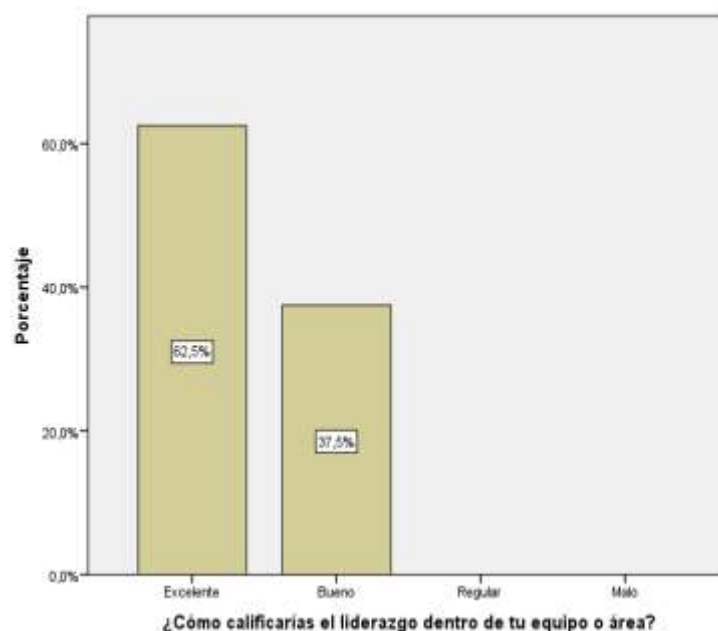
Tabla 9. Liderazgo

¿Cómo calificarías el liderazgo dentro de tu equipo o área?				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Recuento	10	6	0	0
% de la fila	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 7. Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, la calificación emitida por los trabajadores con relación al liderazgo es considerada excelente con un porcentaje de 62,5%, de igual modo el liderazgo es considerado por 6 trabajadores como bueno,

obteniendo un valor de 37, 5%. Es decir que la empresa cuenta con un líder de área que se desempeña de manera correcta, pero se debe tomar en cuenta, la opinión del resto de trabajadores para mejorar continuamente el liderazgo empresarial.

7. ¿El sistema y las herramientas tecnológicas disponibles te ayudan a realizar tu trabajo de manera eficiente?

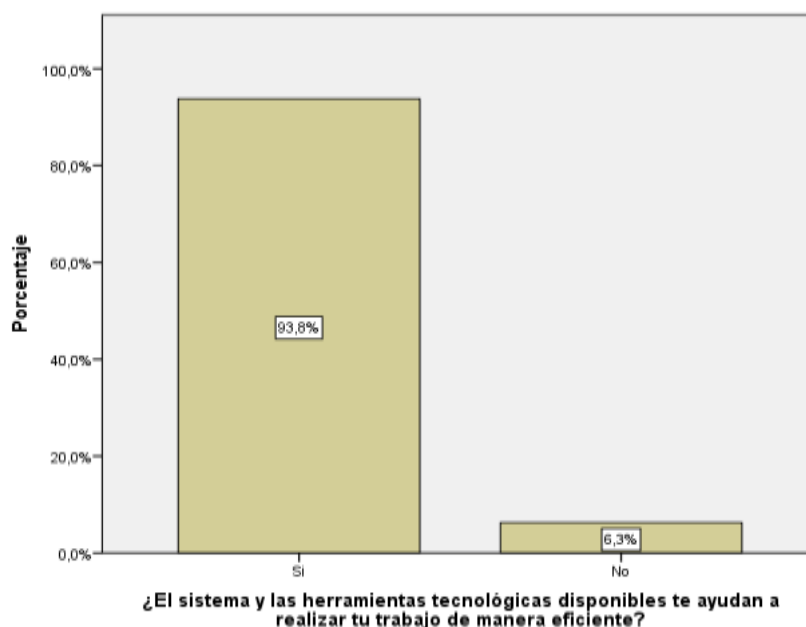
Tabla 10. Sistema y herramientas tecnológicas en el trabajo

¿El sistema y las herramientas tecnológicas disponibles te ayudan a realizar tu trabajo de manera eficiente?		
	Si	No
Recuento	15	1
% de la fila	93,8%	6,3%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 8. Sistema y herramientas tecnológicas en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: Según las respuestas obtenidas de los 16 trabajadores 15 responden que los sistemas y herramientas tecnológicas disponibles ayudan a realizar el trabajo de manera más eficiente representando un 93,8%, mientras que una sola persona afirma que estos sistemas

y herramientas no son tan eficientes representando el 6,3%. Lo cual indica que las herramientas tecnológicas en la empresas permiten agilizar el trabajo y que este sea más eficiente.

8. ¿Cuál es el grado de implementación tecnológica en tu área/departamento?

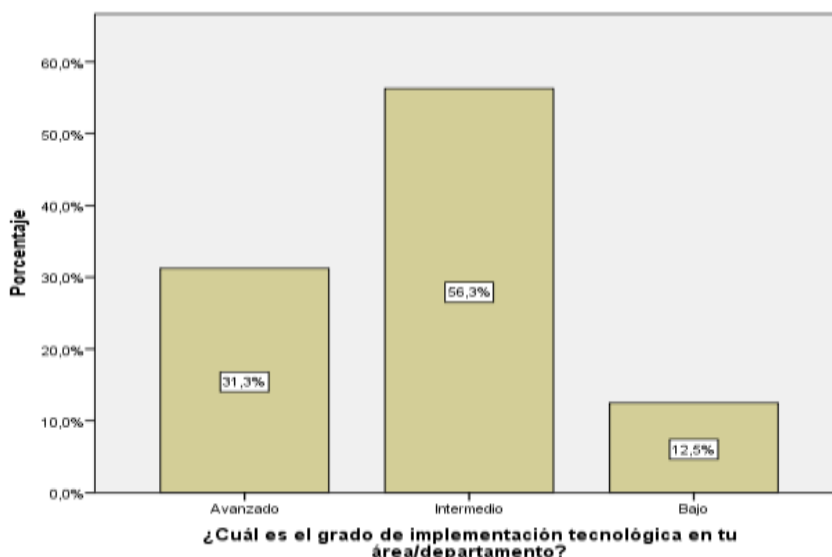
Tabla 11. Grado de implementación tecnológica

¿Cuál es el grado de implementación tecnológica en tu área/departamento?			
	Avanzado	Intermedio	Bajo
Recuento	5	9	2
% de la fila	31,3%	56,3%	12,5%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 9. Grado de implementación tecnológica



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: Del total de trabajadores encuestados 5 responden que el grado de implementación tecnológica es avanzado lo que representa el 31, 3%, asimismo, 9 responden que el grado de implementación tecnológica es intermedio con un valor 56, 3%, mientras 2 trabajadores consideran que el grado de implementación tecnológica es bajo lo que se representa con el 12, 5%. Por tanto, se puede evidenciar que la empresa debe considerar capacitar al personal para tener un mayor grado de implementación tecnológica.

9. ¿Cómo calificarías el nivel de compromiso de los trabajadores con los productos/ servicios que brinda la empresa?

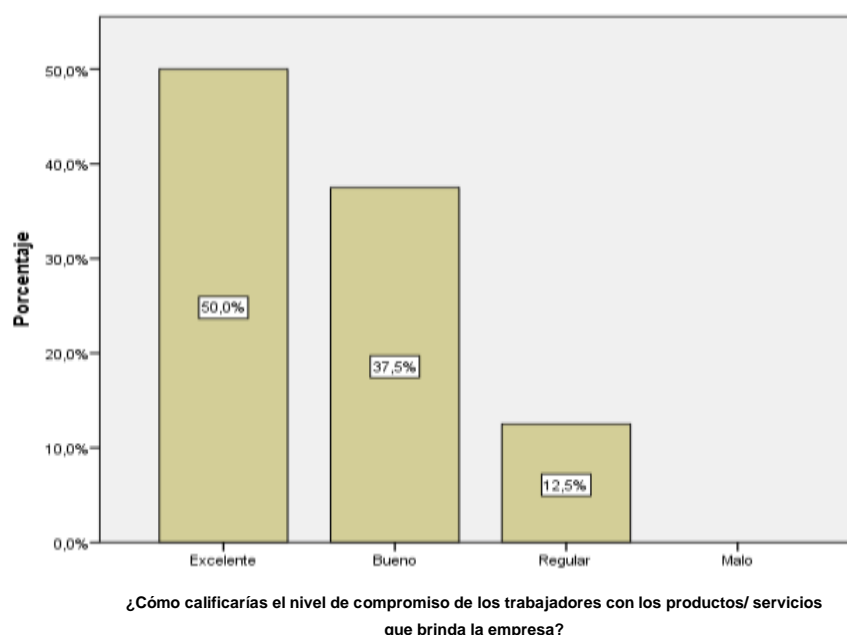
Tabla 12. Nivel de compromiso de los trabajadores

¿Cómo calificarías el nivel de compromiso de los trabajadores con los productos/servicios que brinda la empresa?				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Recuento	8	6	2	0
% de la fila	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 10. Nivel de compromiso de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: El 50% los trabajadores afirman que existe un excelente compromiso con los productos y servicios que brinda la empresa, por otro lado, 6 trabajadores mencionan que el compromiso es bueno mismo que se representa con un 37, 6%. Finalmente, solo 2 trabajadores mencionan que el compromiso es regular y se representa con el 12, 5%. Entonces se puede mencionar que el 50 % de los trabajadores están comprometidos con los productos y servicios que brinda la empresa, a su vez este porcentaje indica que se debe mejorar algunos aspectos para obtener un mayor compromiso.

10. ¿Cómo calificarías el nivel de organización en tu área/ departamento?

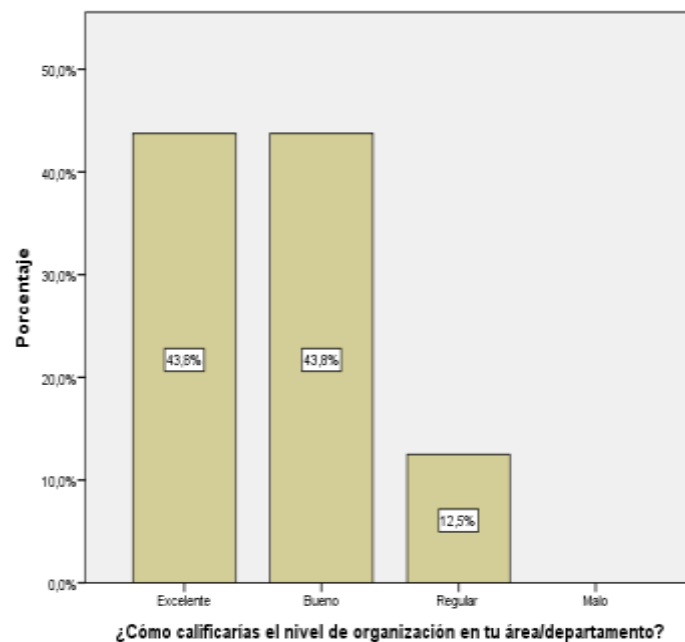
Tabla 13. Nivel de organización en el área/departamento

¿Cómo calificarías el nivel de organización en tu área/departamento?				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Recuento	7	7	2	0
% de la fila	43,8%	43,8%	12,5%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 11. Nivel de organización en el área/departamento



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: De acuerdo con las respuestas obtenidas 7 trabajadores afirman que la organización en el área/departamento es excelente con un porcentaje de 43, 8%, lo cual coincide con las respuestas de otros 7 trabajadores que aseguran que el nivel de organización es bueno, asimismo 2 trabajadores mencionan que el nivel de organización es regular con un porcentaje de 12, 5%. Por lo tanto, se evidencia que se debe mejorar el nivel de organización.

11. ¿Consideras que tu carga laboral es manejable y adecuada?

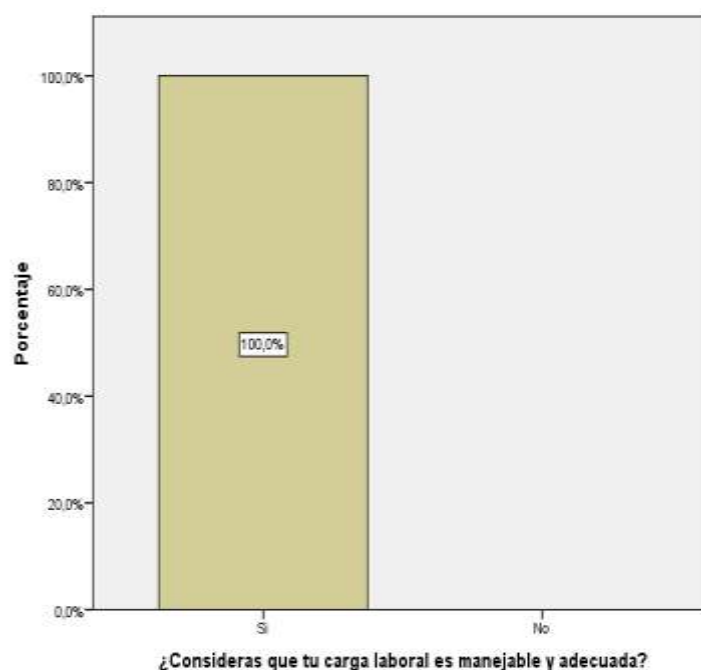
Tabla 14. Carga laboral

¿Consideras que tu carga laboral es manejable y adecuada?		
	Si	No
Recuento	16	0
% de la fila	100,0%	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 12.Carga laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: Con relación a las respuestas proporcionadas por los trabajadores, el 100% mencionan que su carga laboral es manejable. Por lo tanto, se puede concluir que existe una adecuada distribución de actividades para cada trabajador y que la jornada laboral no es agotadora.

12. ¿Cuál es el porcentaje de rendimiento individual que has alcanzado en el último período?

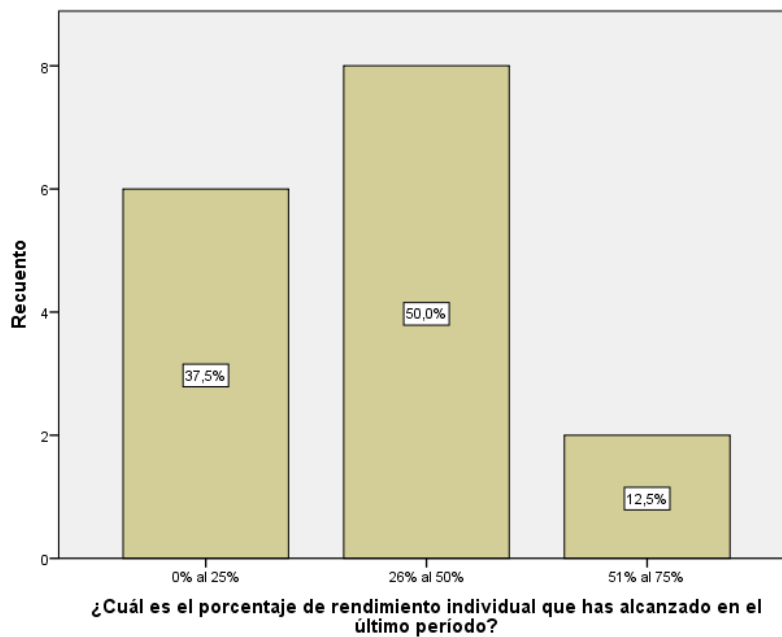
Tabla 15. Rendimiento individual alcanzado en el último periodo

¿Cuál es el porcentaje de rendimiento individual que has alcanzado en el último período?							
0% al 25%		26% al 50%		51% al 75%		76% al 100%	
Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
6	37,5%	8	50,0%	2	12,5%	0	0,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Figura 13. Rendimiento individual en el último periodo



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y procesadas en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, 8 trabajadores afirman que su rendimiento individual se encuentra en la escala del 26% al 50%, mientras que 6 trabajadores afirman que su rendimiento se encuentra en la escala de 0% al 25% y solo 2 trabajadores mencionan que su rendimiento se encuentra en una escala de 51% al 75%. Por lo

tanto, se recomienda a la empresa generar prácticas, programas y capacitaciones que incentiven a los trabajadores a mejorar su rendimiento individual.

4.3 Comprobación de las hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis se ha empleado el método estadístico conocido como Chi-Cuadrado, esta prueba pertenece a las pruebas de bondad de ajuste o contrastes, que tienen el objetivo de decidir si puede aceptarse la hipótesis de que una muestra dada procede de una población con una distribución de probabilidad totalmente especificada en la hipótesis nula (Ruiz, 2019).

4.3.1 Hipótesis propuestas

H_0 : El desarrollo organizacional no incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

H_1 : El desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

4.3.2 Procesamiento de datos de las variables de estudio

A continuación, se presenta el resumen del procesamiento de casos de las variables, para la posterior prueba del chi-cuadrado.

Tabla 16. Resumen del procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Desarrollo_Organizacional * Productividad	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%

Fuente: Datos procesados en el SPSS versión 21.

Elaborado por: Medina, G (2023).

4.3.3 Matriz de Consistencia entre las variables de estudio

Tabla 17. Tabla contingencia Desarrollo_Organizacional*Productividad

	Productividad	Total
--	---------------	-------

			0% al 25%	26% al 50%	51% al 75%	
Desarrollo_Organizacional	Excelente	Recuento	6	4	0	10
		Frecuencia esperada	3,8	5,0	1,3	10,0
		% dentro de Desarrollo_Organizacional	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Productividad	100,0%	50,0%	0,0%	62,5%
	Bueno	% del total	37,5%	25,0%	0,0%	62,5%
		Recuento	0	4	2	6
		Frecuencia esperada	2,3	3,0	,8	6,0
		% dentro de Desarrollo_Organizacional	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		% dentro de Productividad	0,0%	50,0%	100,0%	37,5%
		% del total	0,0%	25,0%	12,5%	37,5%
Total	Recuento	6	8	2	16	
	Frecuencia esperada	6,0	8,0	2,0	16,0	
	% dentro de Desarrollo_Organizacional	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%	
	% dentro de Productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%	

Nota: En esta tabla cruzada se evidencia la relación entre las dos variables de estudio, al igual que la frecuencia y el porcentaje.

Elaborado por: Medina, G (2023).

4.3.4 Cálculo del Chi cuadrado

Según la página de Soporte Minitab Statistical Software, para proceder a determinar si las variables son independientes se debe comparar el p valor con el nivel de significancia. Al obtener un nivel de significancia de 0,05 indica un riesgo de 5% para concluir que existe una asociación entre las variables. Si el Valor $p \leq \alpha$ (0,05): Si el valor $p \leq 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y concluye que hay una asociación estadísticamente significativa entre las variables (Minitab, s.f).

Tabla 18. Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,467	2	,024
Razón de verosimilitudes	10,080	2	,006

Asociación lineal por lineal	7,000	1	,008
N de casos válidos	16		

Nota. a. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Interpretación: Los resultados demuestran que el valor del Chi-Cuadrado de Pearson es 7,467, con grados de libertad de 2 y el p valor de 0,024. Asimismo, la razón estadística de verosimilitud es de 10,080, con grados de libertad de 2 y el p valor de 0,006. Siendo los valores de p menores a 0,05. Entonces se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

4.3.5 Aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas

Tabla 19. Toma de decisión en relación con las hipótesis

Hipótesis	Decisión
H_0 : El desarrollo organizacional no incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.	Rechazada
H_1 : El desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.	Aceptada

Elaborado por: Medina, G (2023).

4.4. Análisis financiero

La empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., presenta sus estados financieros del 2021 al 2023 para su respectivo análisis, para fines del presente estudio se analizaron

específicamente las cuentas mayores de los estados financieros para poder determinar cómo la empresa se ha desarrollado en los últimos años.

Tabla 20. Estado de Situación Financiera-Todo Agro Cía. Ltda.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2021 - 2023					
TODOAGRO CIA. LTDA					
AÑO	2021	2022	2023	CRECIMIENTO NETO	TASA DE CRECIMIENTO 2021-2023
ACTIVO CORRIENTE	325.241,82	375.188,33	458.857,43	\$ 83.669,10	22%
ACTIVO FIJO	65.956,62	52.522,25	83.691,14	\$ 31.168,89	59%
TOTAL ACTIVO	391.198,44	427.710,58	542.548,57	\$ 114.837,99	27%
PASIVO CORRIENTE	- 259.044,49	- 284.300,31	- 382.279,81	-\$ 97.979,50	34%
PASIVO A LARGO PLAZO	- 84.383,05	- 87.171,36	- 71.852,59	\$ 15.318,77	-18%
TOTAL PASIVO	- 343.427,54	- 371.471,67	- 454.132,40	-\$ 82.660,73	22%
TOTAL PATRIMONIO	47.770,90	56.238,91	88.416,17	\$ 32.177,26	57%

El estado de situación financiera de la empresa muestra un importante crecimiento en el activo tanto corriente como fijo resultando en un total del 27% mientras que el pasivo presenta un crecimiento, pero en menor medida, lo cual ha generado un crecimiento del Patrimonio total del 57% mostrando que la empresa ha tenido un fortalecimiento muy importante y se presenta como una empresa con importante crecimiento entre las empresas de la ciudad y provincia.

Tabla 21. Estado de Resultados-Todo Agro Cía. Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS 2021 - 2023					
TODOAGRO CIA. LTDA					
AÑO	2021	2022	2023	CRECIMIENTO NETO	TASA DE CRECIMIENTO 2021-2023
VENTAS TOTALES	- 1.237.698,59	- 1.184.808,40	- 1.470.368,52	-\$ 285.560,12	24%
COSTO DE VENTAS	1.017.417,47	956.872,83	1.148.245,68	\$ 191.372,85	20%
GASTOS DE VENTAS	183.318,16	197.345,13	272.687,52	\$ 75.342,39	38%
OTROS GASTOS	19.523,30	17.283,46	17.082,19	-\$ 201,27	-1%
TOTAL GASTOS	202.841,46	214.628,59	289.769,71	\$ 75.141,12	35%
UTILIDAD	- 17.439,66	- 13.306,98	- 32.353,13	-\$ 19.046,15	143%

En cuanto al estado de resultados podemos observar que la empresa mantiene un crecimiento sostenido ha aumentado su nivel de ventas entre 2021 y 2023 de 285 mil dólares, además según fuentes de la empresa se prevé un aumento significativo en el año 2024 donde se espera alcanzar 1.7 millones de dólares en ventas al finalizar el periodo contable, tan importante ha sido el crecimiento de la empresa que entre 2021 y 2023 se ha generado un crecimiento del 143% en la utilidad.

Tabla 22. Ratios Financieros-Todo Agro Cía. Ltda.

RATIOS FINANCIEROS 2021 - 2023			
AÑO	2021	2022	2023
ROA (Rendimiento sobre activo(utilidad/Total activo)	0,0445801	0,0311121	0,0596318
ROE (Rendimiento sobre Patrimonio(utilidad/Total patrimonio)	0,3650687	0,2366152	0,3659187
Ratio liquidez (Activo corriente/Pasivo corriente)	1,2555443	1,3196902	1,2003182
Apalancamiento (Activo total/patrimonio neto)	8,1890532	7,6052431	6,1363048

Para entender mejor y poder hacer un análisis más significativo de la empresa se ha realizó un análisis de los principales ratios financieros en el cual podemos observar que el Rendimiento sobre los activos totales (ROA) de la empresa ha crecido significativamente, a su vez el rendimiento sobre el patrimonio neto (ROE) se ha mantenido debido al importante crecimiento en el patrimonio, el ratio de liquidez se mantiene en todos los años sobre 1 lo que significa que en el corto plazo la empresa es capaz de responder por sus obligaciones sin mayor problema lo que le permite mantenerse en funcionamiento de manera adecuada, el nivel de apalancamiento de la empresa es alto debido a que la empresa es joven y ha crecido de manera exponencial, a pesar de ello se muestra que para el 2023 la empresa ha reducido significativamente su nivel de apalancamiento en algo más del 25% mostrando fortaleciendo en sus cuentas y con la esperanza de que en años venideros la empresa proyecta un importante crecimiento y fortalecimiento.

5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

Se concluye en base a la investigación realizada, que el desarrollo organizacional en la empresa Todo Agro Cía. Ltda., es significativo y equivalente a la productividad, ya que al existir una estructura organizacional correcta, cultura empresarial, valores éticos, estrategias de mejora continua y un plan de crecimiento, la productividad en todas las áreas va a ser relativa, es decir a mayor desarrollo organizacional, mayor será la productividad, lo que permitirá alcanzar los objetivos y metas empresariales, del modo que los trabajadores tendrán un mayor rendimiento en las operaciones lo cual se verá reflejado en los estados financieros.

Del mismo modo, en base al criterio de los autores y los resultados de las encuestas se ha podido evidenciar que el modelo organizacional que aplica la empresa Todo Agro Cía. Ltda., es flexible y eficaz, lo cual le ha permitido tomar a los directivos decisiones de manera oportuna y ágil, lo que permite un crecimiento sostenido ya que la empresa se adapta rápidamente a su entorno cambiante y altamente competitivo como lo es en la provincia de Chimborazo ya que al ser una provincia agrícola y ganadera exige a las empresas de este segmento de mercado ser competitivas y ofrecer productos de calidad. Por lo tanto, si el sistema interno empresarial tiene un buen desarrollo organizacional y productivo, va a contar con las herramientas necesarias para lograr mantenerse en el mercado y ofrecer productos y servicios de calidad.

Se finaliza la investigación identificando la necesidad de mejorar algunas herramientas de planificación en la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., y a su vez se establece nuevas iniciativas e identifica estos puntos débiles para poder alcanzar mayores resultados en la productividad y el desarrollo organizacional, que como se ha mencionado es de mucha importancia en todas las empresas.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Todo Agro Cía. Ltda., hacer mayor énfasis en la importancia del desarrollo organizacional, mismo que para alcanzar el éxito y ser una empresa mayormente competitiva en el mercado agropecuario, debe partir de su estructura interna, planes estratégicos, mejora continua, ambiente laboral, cultura organizacional, ética empresarial, entre otros aspectos empresariales importantes, ya que esto se verá reflejado en la productividad de la empresa y sus colaboradores. Se deberá mantener al personal motivado a través de incentivos tanto económicos como no económicos ya que se puede ver el importante impacto de mantener motivado al personal.

De igual modo, debido al crecimiento rápido de la empresa se recomienda incrementar los niveles de productividad para que dicho crecimiento sea sostenible en el tiempo, para ello es necesario incrementar programas de capacitación para el personal interno, también actualizar los planes estratégicos, establecer metas alcanzables a corto y largo tiempo, asimismo de buscar mayores alianzas estratégicas para manejar proyectos agrícolas y convenios con los productores de los cantones aledaños.

La investigación refleja algunos puntos relevantes que se debe hacer especial énfasis en la empresa Todo Agro por lo que se propone un análisis PESTEL, de igual forma se identificó las fuerzas competitivas de PORTER, se puntualiza el perfil estratégico de la empresa, y por último se plantea el análisis DAFO, estas herramientas van a aportar a mejorar el desarrollo organizacional y aumentar los índices de productividad, lo cual va a permitir que la misma genere mayores ingresos, de la mano del equipo empresarial y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo y se cumpla con los objetivos planteados.

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA.

AGRÍCOLA Y PECUARIA TODO AGRO CÍA. LTDA












Misión

Somos una empresa joven y dinámica que, comercializa, distribuye, produce e importa productos de alta calidad que junto a un servicio técnico oportuno solventan las necesidades de los productores agropecuarios mejorando su capacidad y calidad productiva aportando al desarrollo del sector Agropecuario del Ecuador.

Visión

En el 2030 Todo Agro será líder en la importación de semillas de hortalizas, posicionándose como una marca reconocida en la importación, distribución, comercialización y producción de insumos agropecuarios del Ecuador.

Cuadro 1. Análisis PESTEL de la Empresa

	FACTOR	VARIABLES	AFECTACION				
			MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRAL	POSITIVO	MUY POSITIVO
P	POLITICO	Inestabilidad Política por constantes cambios de gobierno e ideologías Niveles burocráticos altos (Trabas en tramites)					
E	ECONOMICO	Falta de empleo Poca disponibilidad de circulante dentro de país					
S	SOCIAL	Inseguridad general en el país Altos índices de Migración					
T	TECNOLOGICO	Digitalización del mundo Creciente ola de e-commerce					
E	ECOLOGICO	Altos índices de contaminación Poca cultura y conocimiento en manejo de desechos y aprovechamiento de estos.					
L	LEGAL	Carga fiscal alta Falta de políticas de apoyo a la empresa privada					

Fuente: Información proporcionada por la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Cuadro 2. Fuerzas competitivas de PORTER de la Empresa

#	FACTORES	
1	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	La rivalidad de los competidores es alta, viéndose reflejada en una constante guerra de precios que dificulta el mantener márgenes elevados de rentabilidad.
2	POSIBLES ENTRANTES	En la industria no existen barreras de entrada que limiten la aparición de nuevos competidores, basándose solamente en ventajas a través del poder de negociación de los competidores teniendo alto riesgo de nuevos entrantes.
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Al no haber barreras de entrada así mismo la posibilidad de aparición de nuevos productos sustitutos es alta. Y con la globalización que vivimos actualmente es más alta.
4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que actualmente el nivel de competencia es alto y la disponibilidad de productos sustitutos es muy alta, por lo que tratan de ser competitivos por precios y los bajan.
5	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Es alto porque en el mercado tienen muchas opciones al momento de adquirir productos similares a los que oferta la empresa.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

Elaborado por: Medina, G (2023).

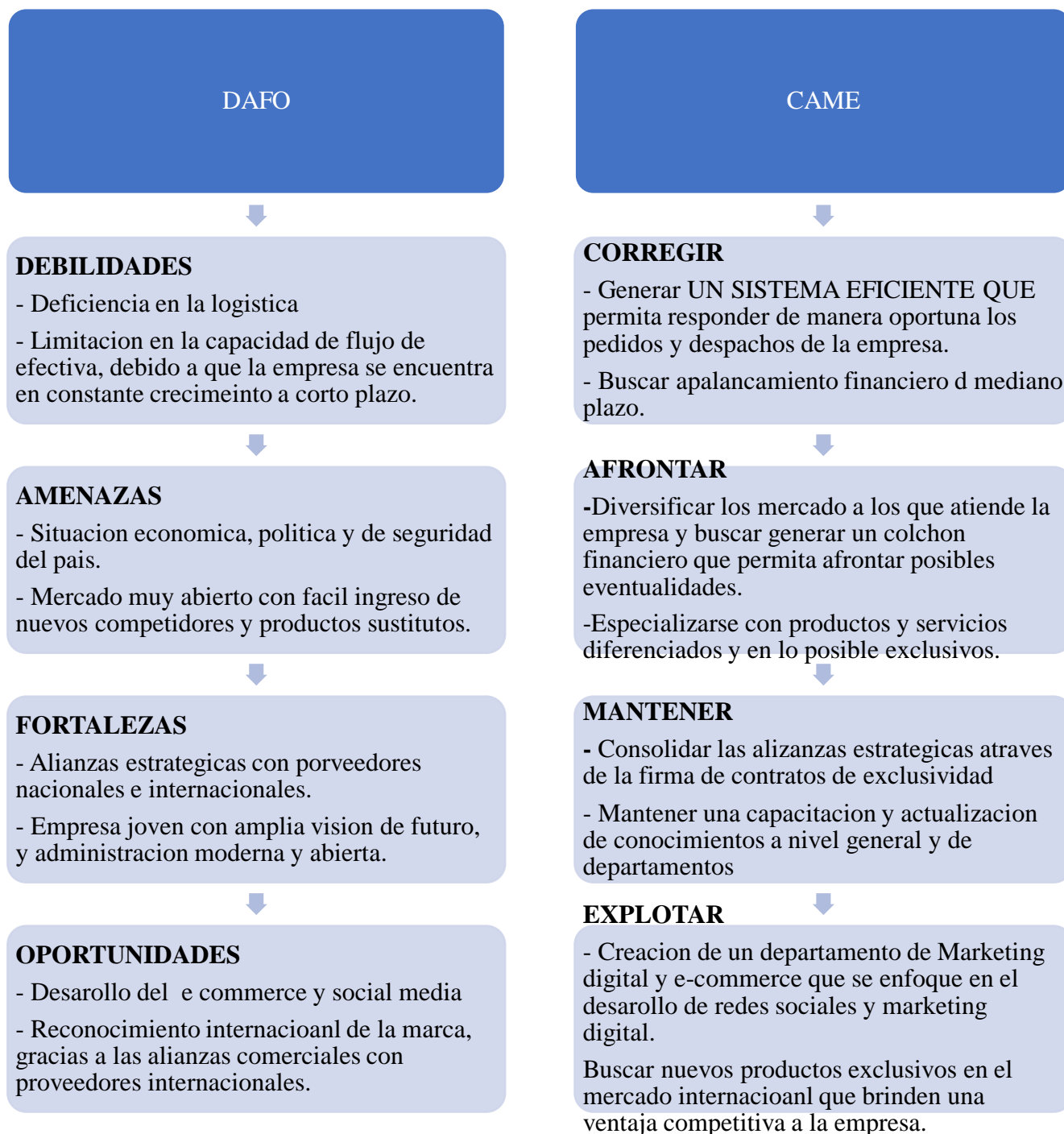
Cuadro 3. Perfil Estratégico de la Empresa

Áreas funcionales y aspectos clave	AFECTACION				
	Muy negativo	Negativo	Neutral	Positivo	Muy positivo
Área Comercial Imagen de Marca Fuerza de ventas Participación de mercado					
Área de producción Proceso productivo estandarizado Procesos mecanizados Fallas en el sistema de stocks					
Área Financiera Respaldo financiero adecuado Excelente calificación en el buró de crédito					
Área Tecnológica Buena presencia en redes sociales Falta de sistemas de inventario Falta de sistemas de control					
Recursos humanos Personal con perfiles adecuados al cargo Capacitación y motivación permanente Falta de sistemas de control de personal					
Dirección y organización Sistema administrativo moderno Personal comprometido y motivado Descentralización en proceso					

Fuente: Información proporcionada por la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

Elaborado por: Medina, G (2023).

Cuadro 4. Análisis DAFO y CAME de la Empresa



Fuente: Información proporcionada por la empresa Todo Agro Cía. Ltda.

Elaborado por: Medina, G (2023).

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abad, E., Carcaño, G. y Pereyra, R. (2004). Determinación de los factores que afectan la productividad de la mano de obra de la construcción. *Ingeniería*, 8(2), 145-154. <https://www.redalyc.org/pdf/467/46780212.pdf>
- Alhuay, J. y Pacheco, J. (2018). *Escaso uso de indicadores de productividad científica en estudios bibliométricos*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/5fe0398f-e741-4d79-a7c4-b07d93ca802b>
- Baeza, V. (1991). Productividad: Las visiones neoclásica y marxista. *Investigación económica*, 50(198), 45-69. <http://www.jstor.org/stable/42842299>
- Bellido, Y., La Rosa, A., Torres, C., Quispe, G. y Raymundo, C. (2018). Modelo de optimización de desperdicios basado en Lean Manufacturing para incrementar la productividad en Micro y Pequeñas Empresas del Rubro Textil. *Memorias de la Octava Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética*, 1(1), 1-6. <https://www.iiis.org/CDs2018/CD2018Spring/papers/CB929FT.pdf>
- Brandão, T., Moraes, F., Ferreira, M., Santos, K., Padilha, P. y Saunders, C. (2020). Exceso de peso pregestacional y resultados maternos adversos: Una revisión sistemática de estudios previos en Brasil. *Nutrición Hospitalaria*, 37(2), 384-395. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.02851>
- Bustamante, M. y Bustamante, C. (2017). Modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí (Ecuador). *Revista Espacios*, 38(41), 9. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p09.pdf>
- Cequea, M. y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 37(2), 121-127. <https://oa.upm.es/10777/>
- Colmenares, O. (2007). Medición de la productividad empresarial. *Revista digital Gestipolis*. <https://www.gestipolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial>.
- Cristiani, M. (2012). Desarrollo organizacional. *México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís*, 96.
- Chiavenato, A. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México: Mc Graw Hill.

- Clavijo, S. (1990). *Productividad laboral, multifactorial y la tasa de cambio real en Colombia*. Colombia. *Revista Ensayos Sobre Política Económica*, 9(17), 73-97. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/4156>
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Consultores, B. (2021). *Método hipotético deductivo*. <https://online-tesis.com/metodo-hipotetico-deductivo/>
- De Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. [https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197/html#:~:text=Sabino%20\(2014\)%20plantea%20que%20se,%C2%ABprovisional%C2%BB%20a%20un%20fen%C3%B3meno.](https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197/html#:~:text=Sabino%20(2014)%20plantea%20que%20se,%C2%ABprovisional%C2%BB%20a%20un%20fen%C3%B3meno.)
- Fachelli, P. L. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- García, J. (2020). *Dirección estratégica y la gestión operativa en la municipalidad provincial de Oyon, año 2019* [Tesis para la obtención del título en profesional en Administración]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/4223>
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Editorial Universidad del Rosario. <https://editorial.urosario.edu.co/gpd-el-desarrollo-organizacional-y-el-cambio-planeado.html>
- Giner, G. (2019). *Tipos de investigación y sus características*. <https://www.esalud.com/tipos-de-investigacion/>
- Gonzales, R., Doval, Y. y Pérez, O. (2002). Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento. *Revista Internacional De Psicología*, 3(01), 1–19. <https://doi.org/10.33670/18181023.v3i01.13>
- Granadillo, E., Fontalvo, T. y Morelos, J. (2014). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y administración*, 59(4), 167-191. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70159-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70159-7)
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Huergo, E. & Jaumandreu, J. (2004). Firms age, process innovation and productivity growth. *International Journal of Industrial Organization*, 22(4), 541-559. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2003.12.002>
- Jervis, T. M. (2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Jiménez, I. y Calderón, A. (2011). *Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la institución educativa Con familiar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional*. [Monografía para obtener el título de Especialista en Gestión Gerencial]. Cartagena de Indias: Institución Educativa de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/893/TESIS%20FINAL%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Keller, P. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Visión de futuro*, 16(1). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082012000100005&script=sci_arttext
- López, J. (2018). *Muestra estadística*. <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>
- López, D. (2016). Factores de calidad que afectan la productividad y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas del sector industrial metalmecánico. *Entre ciencia e ingeniería*, 10(20), 99-107. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-83672016000200014&script=sci_arttext
- Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional*. Noriega editores. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBxswC&oi=fnd&pg=PA21&dq=Mello+Mar%C3%ADa,+Desarrollo+organizacional&ots=aEQtunhhnh&sig=uyW_BWU5y3dbYu9EPA1-GOD0P0#v=onepage&q=Mello%20Mar%C3%ADa%20Desarrollo%20organizacional&f=false
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*. [Tesis para la obtención de la Maestría en Dirección y Gerencias de Empresas] Universidad del Rosario. Bogotá. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A. y Duarte, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pérez, R. (2014). Indicadores de productividad y desarrollo para la ciudad-región de Girardot. *Revista Finanzas y política económica*, 6(1), 169-193. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.1.9>
- Pedraza, H. (1999). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Economía y Sociedad*, 5(4), 151-175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5900456>
- Petit, E., Abad, R., López, M. y Romero, R. (2011). Desarrollo Organizacional Innovador: Un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 67, 173-205.
- Pujay, L., Farro, M. y Gallardo, E. (2019). *El control interno y su influencia en el desarrollo organizacional de recursos humanos en la municipalidad distrital de Amarilis año-2017*[Tesis para optar el título profesional de Contador Público]. Universidad Nacional Hermilio Valdizan - Huánuco. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/4897>
- Ramos, E. (2020). *Enfoques teóricos de productividad en el desempeño docente y la calidad de la educación, en los últimos 10 años: Una revisión de la literatura científica*. <https://hdl.handle.net/11537/24218>
- Reinoso, V. (1986). El proceso administrativo y su aplicación en las empresas. Quito.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. [Tesis para obtener la licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional]. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodriguez, F. y Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad de la empresa*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/863>
- Ruiz, L. (2019). Prueba de chi-cuadrado (χ^2): qué es y cómo se usa en estadística. <https://psicologiyamente.com/miscelanea/prueba-chi-cuadrado>
- Soporte de Minitab. (s.f.). Interpretar los resultados clave para Prueba chi-cuadrada para asociación. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/20/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/key-results/>

- Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10), 105-110.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/8962e881-f3da-4572-825e-1b1b1eab49d9>
- Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor.
<https://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz>
- Tuapanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 10, 37 - 48.
<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- Vidal, M. (2020). *Análisis estratégico de Olay*.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/19073>

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1. Matriz de Consistencia

Cuadro 5. Matriz de Consistencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo el desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo?	Determinar cómo el desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo	El desarrollo organizacional incide significativamente en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Cómo la conservación de técnicas de organización empíricas ejercidas por el gerente afecta en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.?	Diagnosticar el desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.	
¿Cómo afecta la inexistencia de principios organizacionales en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.?	Describir el desarrollo organizacional y sus niveles de productividad en la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.	
¿Cómo la falta de descripción de puestos en los que se determinen las atribuciones, responsabilidades y autoridad de los trabajadores afecta en la productividad de la empresa Todo Agro Cía. Ltda.?	Proponer estrategias de desarrollo organizacional que permita mejorar la productividad de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.	

Elaborado por: Medina, G (2023).

8.2 Anexo 2. Matriz de Operacionalización de las variables

Cuadro 6. Variable independiente- Desarrollo Organizacional

VARIBALE INDEPENDIENTE: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
"El desarrollo organizacional es un proceso de transformación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, o sea, los recursos humanos, además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos y que aprendan a considerar los cambios como un proceso natural". (GONZALES, 2007)	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de ventas Porcentaje de crecimiento Nivel de calidad. 	Técnica <ul style="list-style-type: none"> Encuesta
	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Incentivos Porcentaje de participación activa Nivel de delegación de funciones. 	Instrumento <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario
	Transformación	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento y productividad de los trabajadores Nivel de rendimiento financiero Nivel de liderazgo 	

Elaborado por: Medina, G (2023).

Cuadro 7. Variable dependiente-Productividad

VARIBALE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Una buena parte de la extensa literatura se centra en la medición de la productividad, en su crecimiento y en el análisis de las causas de su crecimiento y considerar los factores que permiten explicarlo. La tecnología y el cambio técnico son razonadas como principales causas del crecimiento (Huergo, 2004, págs. 541 -559)	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Disponibilidad del sistema Grado de implementación tecnológica Nivel de compromiso de los trabajadores 	Técnica <ul style="list-style-type: none"> Encuesta
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de nuevos clientes Ratio de rotación de inventario Porcentaje de ganancias sobre ventas netas 	Instrumento <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario
	Medición	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de la organización Nivel de carga laboral Porcentaje del rendimiento individual 	

Elaborado por: Medina, G (2023).

8.3 Anexo 3. Cuestionario de la investigación

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD - TODO AGRO

Encuesta – Trabajadores

1. ¿Cómo calificarías el nivel de calidad de los productos/servicios de la empresa Agrícola y Pecuaria Todo Agro Cía. Ltda?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Te sientes incentivado/a adecuadamente en tu trabajo?

- Si
- No

3. ¿Has participado activamente en proyectos o iniciativas de mejora dentro de la empresa?

- Si, regularmente
- Ocasionalmente
- No

4. ¿Se te han delegado funciones y responsabilidades adicionales en tu trabajo?

- Si
- No

5. ¿Consideras que tu rendimiento y productividad en el trabajo son evaluados de manera justa?

- Si
- No

6. ¿Cómo calificarías el liderazgo dentro de tu equipo o área?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿El sistema y las herramientas tecnológicas disponibles te ayudan a realizar tu trabajo de manera eficiente?

- Si
- No

8. ¿Cuál es el grado de implementación tecnológica en tu área/departamento?

- Avanzado
- Intermedio
- Bajo

9. ¿Cómo calificarías el nivel de compromiso de los trabajadores con los productos/servicios que brinda la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

10. ¿Cómo calificarías el nivel de organización en tu área/departamento?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Consideras que tu carga laboral es manejable y adecuada?

- Si
- No

12. ¿Cuál es el porcentaje de rendimiento individual que has alcanzado en el último período?

- 0% al 25%
- 26% al 50%
- 51% al 75%
- 76% al 100%

Enlace de la encuesta:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dV4oPQIkGkCqgrACePSKQUcJ4PM2if1Ipa5Yg32uIytUOENVNDA2MTEzTzg3M0U2SVVHR1JXVzdUQy4u>

8.4 Anexo 4. Capturas de pantalla de la aplicación de las encuestas.

