

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

---

**Tema:** Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector industrial molinero en la provincia de Chimborazo

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo

**Director:** Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.

AMBATO – ECUADOR

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas  
El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, MBA, e Ingeniero Carlos Vinicio Mejía Vayas, MBA., designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Informe de Investigación con el tema: “Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector industrial molinero en la provincia de Chimborazo”, elaborado y presentado por la señorita: Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

.....  
*Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, MBA.*  
**Miembro del Tribunal**

.....  
*Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas, MBA.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema, “Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector industrial molinero en la provincia de Chimborazo”. le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA. Director del Trabajo de Titulación y el patrocinio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

*Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo*  
*c.c.: 0604457754*  
**AUTORA**

.....

*Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA*  
*c.c.: 1802453629*  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
*Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo*  
*c.c.: 0604457754*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
DEDICATORIA.....	xi
RESUMEN .....	xii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xiv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION	2
3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....	2
3.1. Área de conocimiento.....	2
3.2 Líneas de Investigación	2
4. INFORMACION DEL TRABAJO DE TITULACION	2
4.1 Tiempo de ejecución	2
4.2 Financiamiento	2
4.3. Autor/es	2
5. DESCRIPCION DETALLADA	3
5.1. Definición del problema de la investigación	3
5.2. Objetivos de la investigación	4
5.2.1. Objetivo general	4
5.2.2. Objetivos específicos	4
5.3. Justificación de la investigación	4
5.4 Marco teorico referencial	5
5.4.1 Antecedentes de la investigación	7
5.4.2 Desempeño Laboral	10
5.4.3 Evaluación del desempeño laboral	11

4.4.4 Factores que influyen en el desempeño laboral	12
5.4.5. Factores Psicológicos	14
5.4.6. Factores debido a las características personales	17
5.4.7 Importancia del desempeño laboral	19
5.4.8 Características del desempeño laboral	20
5.4.9 Administración por competencias	20
5.4.10 Capacitación y Desarrollo	21
5.4.11. Bienestar Laboral	21
5.4.12. Gestión de Talento humano	22
5.4.13. Desarrollo Organizacional	23
5.4.14 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional	26
5.4.15. Características del desarrollo organizacional	26
5.4.16 Principios de la filosofía del desarrollo organizacional	27
5.4.17. Estructura organizacional	28
5.4.18. Modelos de desarrollo organizacional	29
5.4.19 Organización Empresarial	30
5.4.20. Gestión Administrativa	31
5.5. Metodología	32
5.5.1 Diseño de la Investigación	32
5.5.1.1 Investigación descriptiva	32
5.5.1.2 Investigación Explicativa	32
5.5.1.3 Investigación Cuantitativa	32
5.5.1.4 Investigación no experimental	32
5.5.1.5 Investigación Transversal	33
5.5.1.6 Investigación de Campo	33
5.5.1.7 Investigación documental o bibliográfica	33
5.5.2 Población y Muestra	33
5.5.2.1 Población	33

5.5.2.2. Muestra	34
5.6. Operacionalización de Variables	35
5.6.1. Variable Independiente –Desarrollo Organizacional	35
5.6.2. Variable dependiente-Desempeño laboral	37
5.7. Recolección de Información.	38
5.8. Plan de procesamiento y Análisis de la información	39
5.8.1 Validacion del instrumento	39
6. ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7 . CONCLUSIONES.....	53
8 . RECOMENDACIONES .....	54
9. REFERENCIAS CITADAS.....	55
9 . ANEXOS	57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Factores de estrés psicosocial .....	15
<b>Tabla 2</b>	Comparación entre los principios de la filosofía y el desarrollo organizacional	27
<b>Tabla 3</b>	Empresas del sector molinero de .....	34
<b>Tabla 4</b>	Operacionalización variable independiente- desarrollo organizacional .....	36
<b>Tabla 5</b>	Operacionalización variable dependiente - Desempeño laboral.....	37
<b>Tabla 6</b>	Recolección de información .....	38
<b>Tabla 7</b>	Resumen de procesamiento de casos para Alfa de Cronbach .....	39
<b>Tabla 8</b>	Satisfacción de los empleados .....	40
<b>Tabla 9</b>	Carga del trabajo.....	41
<b>Tabla 10</b>	Desarrollo del trabajo .....	42
<b>Tabla 11</b>	Conocimiento Adecuado .....	43
<b>Tabla 12</b>	Reconocimiento de los logros.....	44
<b>Tabla 13</b>	Remuneración Adecuada.....	45
<b>Tabla 14</b>	Desempeño de los empleados.....	46
<b>Tabla 15</b>	Calidad de Trabajo.....	47
<b>Tabla 16</b>	Conocimientos y destrezas .....	48
<b>Tabla 17</b>	Reconocimiento del trabajo .....	49
<b>Tabla 18</b>	Manejo de los recursos. ....	50
<b>Tabla 19</b>	Reconocimiento y Oportunidades .....	51
<b>Tabla 20</b>	Estrategias de desempeño laboral y desarrollo organizacional .....	52



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Variables.....	6
<b>Gráfico 2</b>	Factores para promover el desempeño laboral .....	17
<b>Gráfico 3</b>	Satisfacción de los empleados .....	40
<b>Gráfico 4</b>	Carga de trabajo.....	41
<b>Gráfico 5</b>	Desarrollo del trabajo. ....	42
<b>Gráfico 6</b>	Conocimiento Adecuado .....	43
<b>Gráfico 7</b>	Reconocimiento de los logros. ....	44
<b>Gráfico 8</b>	Remuneración Adecuada.....	45
<b>Gráfico 9</b>	Desempeño de los empleados.....	46
<b>Gráfico 10</b>	Calidad de Trabajo .....	47
<b>Gráfico 11</b>	Conocimientos y destrezas .....	48
<b>Gráfico 12</b>	Reconocimiento del Trabajo.....	49
<b>Gráfico 13</b>	Manejo de los recursos .....	50
<b>Gráfico 14</b>	Reconocimiento y Oportunidades .....	51

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, este logro es para ustedes he concluido con éxito mi maestría.

A la universidad, a mis maestros a mi director de tesis por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de la investigación.

Ing. Diana Rodas C.

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mi camino y por permitirme concluir con los objetivos propuestos.

A mis PADRES gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí por su apoyo incondicional y convertirme en lo que soy. Han sido el orgullo y el privilegio de ser su hija son los mejores padres.

A mi HIJA por ser mi fuente de inspiración de motivación para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos dé un mejor futuro.

A mi ESPOSO por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo me ayuda alcanzar mis objetivos.

Ing. Diana Rodas C

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** “Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo”.

**AUTOR:** Ingeniera Diana Elizabeth Rodas Caicedo

**DIRECTOR:** Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA

**FECHA:** 19 Noviembre 2020

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo determinar cómo influyen los factores de desempeño laboral en el desarrollo organizacional de las empresas del sector industrial Molinero, para lo cual se abordó temas de carácter bibliográfico para reforzar la teoría. La metodología empleada radica en una investigación descriptiva, explicativa, cuantitativa, no experimental, transversal, de campo, la población fue de 300 obreros pertenecientes al sector Molinero de Chimborazo, y se aplicó a una encuesta que reflejó un alfa de Crombach de 0,841 a 71 trabajadores. Entre los principales resultados obtenidos arrojan que el 59 por ciento de los gerentes a veces se interesan por la satisfacción de los trabajadores, es así que un 49 por ciento señala que la excesiva carga laboral repercute en su estado emocional y reduce su productividad. Los gerentes deberán asumir un rol más comprometido con sus colaboradores donde sean la fuente principal de apoyo hacia incrementar la productividad con un buen ritmo de trabajo, trabajo en equipo que les facilita mayor coordinación para que puedan cumplir las actividades encomendadas en el Sector Industrial Molinero. Promover constantes capacitaciones con el fin de lograr un personal idóneo con personal capacitado, motivado con ello dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Las estrategias planteadas se enfocan en la satisfacción de los trabajadores, asignando una carga de trabajo adecuada, con comunicación eficiente, capacitaciones constantes, reconocimiento al logro de desempeño, remuneración acorde a sus actividades, trabajo en equipo, óptima distribución de recursos y brindar oportunidades de ascensos.

Todos estos factores se convierten en un factor de éxito en el desempeño organizacional, promulgando un ambiente de trabajo positivo capaz de mejorar las habilidades enfocando el cumplimiento eficiente de los objetivos planeados.

Este mecanismo permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de los colaboradores conjuntamente con las carencias o necesidades de evaluación, determinando así los cursos que demandan para lograr un cambio positivo.

**DESCRIPTORES:** *FACTORES, DESEMPEÑO LABORAL, PRODUCTIVIDAD, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVACION, BIENESTAR LABORAL, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EVALUACION DESEMPEÑO, RECOMPENSA, COMUNICACIÓN.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**THEME** : "Labor Performance Factors and their influence on the organizational development of the Industrial Milling Sector in the Province of Chimborazo".

**AUTHOR:** Engineer Diana Elizabeth Rodas Caicedo

**DIRECTED BY:** Engineer. Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA

**DATE:** November 19, 2020

**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of this degree work is to determine how work performance factors influence the organizational development of companies in the Molinero industrial sector, for which bibliographic issues were addressed to reinforce the theory. The methodology used is based on a descriptive, explanatory, quantitative, non-experimental, cross-sectional, field research, the population was 300 workers belonging to the Molinero sector of Chimborazo, and it was applied to a survey that reflected a Crombach alpha of 0.841 to 71 workers. Among the main results obtained show that 59% of managers are sometimes interested in the satisfaction of workers, thus 49% indicate that the excessive workload affects their emotional state and reduces their productivity. Managers must assume a more committed role with their collaborators where they are the main source of support towards increasing productivity with a good rhythm of work, teamwork that facilitates greater coordination so that they can fulfill the activities entrusted in the Industrial Milling Sector. Promote constant training in order to achieve suitable personnel with trained personnel, thereby motivated to comply with organizational objectives. The strategies proposed are focused on the satisfaction of workers, assigning an adequate workload, with efficient communication, constant training, recognition of performance achievement, remuneration according to their activities, teamwork, optimal distribution of resources and providing opportunities for promotions.

All these factors become a success factor in organizational performance, promulgating a positive work environment capable of improving skills, focusing on the efficient fulfillment of planned objectives.

This mechanism will allow a diagnosis of the current situation of the collaborators together with the deficiencies or evaluation needs, thus determining the courses they require to achieve positive change.

**KEYWORDS:** *FACTORS, JOB PERFORMANCE, PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MOTIVATION, JOB WELFARE, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, PERFORMANCE EVALUATION, REWARD, COMMUNICATION.*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Competitividad.-** la competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Para obtener así una posición destacada en su entorno.

**Desempeño Laboral.-** Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas de la empresa

**Motivación.-** La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de las persona hacia metas determinadas es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en lo propuesto

**Estructura organizacional.-** es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

**Bienestar laboral.-** El bienestar laboral es un término integral que incluye varios servicios, beneficios e instalaciones que se ofrecen a los empleados. Incluye todo lo que se hace para la comodidad y la mejora de los empleados y se proporciona por encima del salario

**Comportamiento Organizacional:** Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.



## 1. INTRODUCCIÓN

El desempeño de los trabajadores siempre ha sido considerado como una piedra angular en el desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones. Existen diferentes factores que inciden de manera positiva y negativa en el desempeño de los trabajadores dentro del desarrollo organizacional del sector molinero. Es por ello que es relevante que dentro de cada empresa se realice una evaluación eficaz el cual les permita conocer el rendimiento tanto individual como grupal de los trabajadores, así poder tomar decisiones oportunas para el desarrollo de objetivos y metas que les permitan conocer el desarrollo organización de las industrias Molineras.

En nuestro país existen un sin fin de industrias molineras, las cuales aportan de manera significativa en la economía ecuatoriana. En la industria molinera en particular, destaca la conformación de grupo que a través de diversos procesos como acuerdos, fusiones, y adquisiciones han ido modificando el entorno de su funcionamiento en el sector. La industria molinera nacional está atravesando por un proceso de reconfiguración que deja atrás aquel tipo de industria tradicional y muy dirigida a los mercados locales y está dando paso a otra donde la presencia de grupos transnacionales a través de diversas estrategias, desde adquisiciones, acuerdos, alianzas y fusiones son expresión de un nuevo espectro, en el cual el mercado es definitivo y definitorio para marcar el rumbo de esta industria tan importante para la economía nacional.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se realizó un estudio sobre los Factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo. De allí nace la necesidad de aportar al fortalecimiento del trabajo tanto individual como grupal, el cual permitió realizar un estudio más concreto de variables y factores, que no se especularía que tengan una gran influencia en el desenvolvimiento laboral y en el desarrollo organizacional.

## **2. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“Factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo”.

## **3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **3.1. Área de conocimiento**

041 Educación Comercial y Administración

### **3.2. Líneas de investigación**

Desarrollo Humano y social integral

## **4. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **4.1. Tiempo de ejecución**

Octubre 2019- Febrero 2020

### **4.2. Financiamiento**

Doscientos dólares de los Estados Unidos de América

### **4.3. Autor/es**

**Nombre:** Rodas Caicedo Diana Elizabeth

**Grado académico:** Ingeniera de Empresas

**Teléfono:** 0961993161-032612412

**Correo electrónico:** [diana2015eliza@gmail.com](mailto:diana2015eliza@gmail.com)

**Nombre:** Leonardo Gabriel Ballesteros López

**Grado académico:** Magister

**Teléfono:** 0999009512

**Correo electrónico:** [lg.ballesteros@uta.edu.ec](mailto:lg.ballesteros@uta.edu.ec)

## **5. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **5.1. Definición del problema de la investigación**

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir por los diferentes cambios del territorio donde se encuentra trabajando. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrá cumplir sus objetivos, debido a los avances tecnológicos todas las empresas para mantenerse en el mercado deben mejorar sus procesos e invertir en su capital humano a fin de ser productivos y competitivos

La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante, existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos (Hernández & Yohanis, 2006). De ahí surge realizar evaluaciones en cada puesto de trabajo y poder obtener resultados buenos así garantizar su desempeño laboral.

Las empresas enfocan sus esfuerzos en entender el desempeño de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas (Montoya & Boyero, 2016).

Según Tito citado por (Zavala, 2010) menciona que una empresa con trabajadores con mayor productividad superando niveles altos de cumplimientos son los que tiene sus incentivos y motivación que brindan por su esfuerzo de su trabajo realizado, es así que llegan a comprometerse con la empresa.

Las empresas por lo general se enfocan en la producción y los resultados económicos que esta les genera, más no se preocupan por las condiciones laborales de sus empleados. El desarrollo de la empresa muchas veces no está ligado al grado de confianza que se despliega entre los colaboradores y sus jefes departamentales ni al sentimiento compartido que existe entre trabajadores en el lugar de trabajo (Villanueva, 2018). Lo ideal sería que exista un equipo de empleados motivados, que disfruten de lo que hace y estén a gusto en el lugar donde se desempeñan para mostrar mejores resultados y competitividad. Esto se

demuestra en cualquier momento de la jornada y en el cumplimiento de tareas ya que no toma en cuenta el desempeño laboral como un factor fundamental para la empresa.

Esta investigación se enfocará en el personal administrativo y operativo del Sector de la industrial Molinero de la provincia de Chimborazo y es necesario para poder determinar cuáles son los factores que influyen en el desempeño de los empleados al momento de brindar un servicio a sus clientes, para así, el jefe departamental y el departamento de talento humano pueda tomar mejores decisiones, y mejorar el Desarrollo Organizacional dentro de la empresa. Esta investigación también ayudará a que los trabajadores puedan mejorar su desempeño laboral, y alcanzar logros dentro de la organización.

## **5.2. Objetivos de la investigación**

### **5.2.1. Objetivo general**

- Determinar cómo influyen los factores de desempeño laboral en el desarrollo organizacional de las empresas del sector industrial Molinero

### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores del desempeño laboral de las empresas del sector industrial.
- Caracterizar el impacto en el desarrollo organizacional de las empresas del sector molinero.
- Definir estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y el desarrollo organizacional.

## **5.3. Justificación de la investigación**

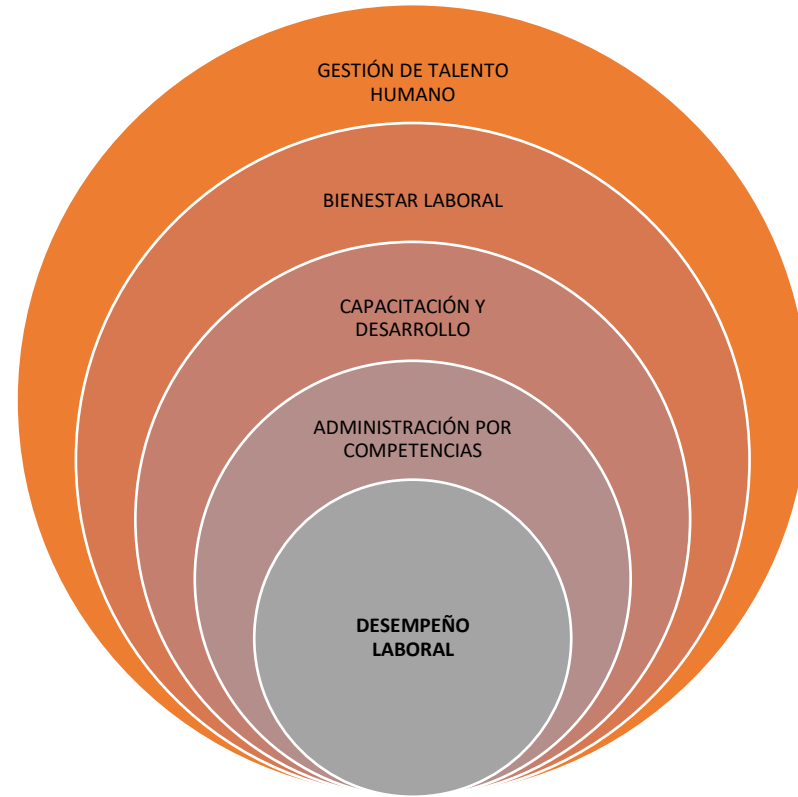
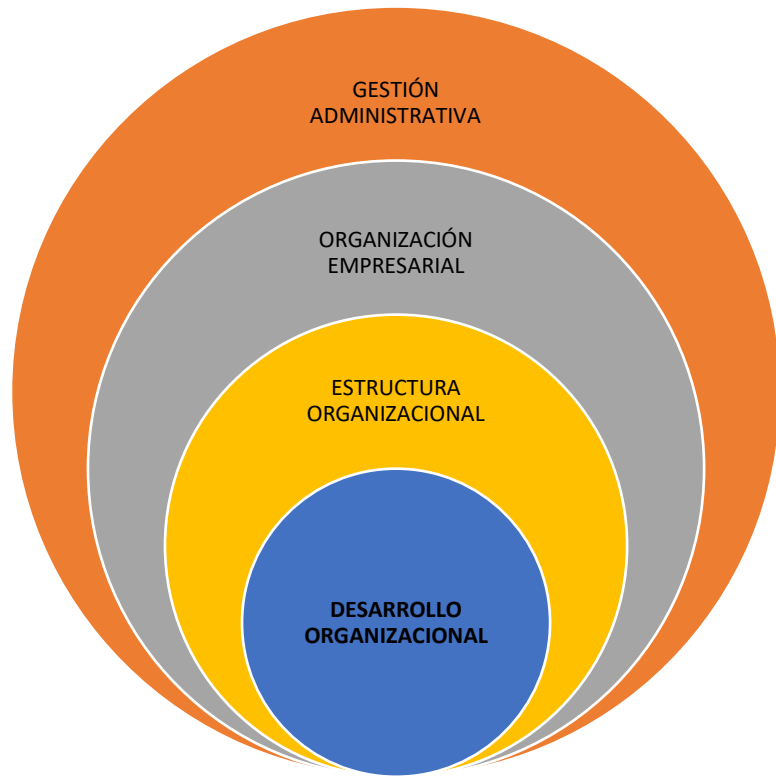
La presente investigación se realiza con la finalidad de conocer la influencia de los factores de desempeño laboral en el desarrollo organizacional de las empresas del sector industrial Molinero en la provincia de Chimborazo, su importancia radica en que al detectar cuáles son los factores que impiden un adecuado desarrollo organizacional empresarial se podrá contribuir con estrategias de mejoras para el sector industrial Molinero.

Es factible de realizar debido a que se cuenta con la autorización del sector industrial Molinero para que la investigación se desarrolle con éxito sin interrupciones y con la colaboración de los miembros del sector quienes están prestos a someterse a los estudios pertinentes los mismos que serán de gran ayuda para detectar los factores de desempeño laboral que impiden el desarrollo organizacional, cómo se desarrollan, y cómo combatirlos.

Sin lugar a dudas este estudio es de impacto tanto en el ámbito laboral como en el sector social ya que promueve a mejoras en cuanto a organización empresarial del sector industrial Molinero de la provincia de Chimborazo detectando problemas de supervisión, integración de los trabajadores a las empresas, y cambiando en sí este sistema que impide el progreso de la empresa.

Los beneficiarios de la presente investigación de forma directa es el sector industrial molinero de la provincia de Chimborazo, quienes se ven afectados por el déficit organizacional de las empresas debido a los diversos factores de desempeño laboral que se desarrollan en cada una de ellas y en el sector, además el consumidor quienes serán los que palpen el cambio en el sector con una mejor atención, adquiriendo los productos de forma ágil y eficiente logrando satisfacer sus necesidades.

**Gráfico 1 Variables**



VARIABLE INDEPENDIENTE



VARIABLE DEPENDIENTE

## **5.4. Marco teórico referencial**

### **5.4.1 Antecedentes de la investigación**

En la gestión de administración de recursos humanos se habla día a día del tema de desempeño laboral de los empleados, aunque este tema data de la antigüedad, ya que todos los seres humanos están constantemente evaluando la conducta de los demás. Desde el mismo momento en que una persona es contratada, y este trabajo es lógicamente realizado por otra persona, ésta, lo está evaluando. Desde hace muchos años los teóricos han tratado de encontrar la mejor manera de evaluar el trabajo de un individuo que pertenece a una institución o empresa.

Como antecedentes investigativos a nivel internacional nos encontramos con trabajos como el realizado por Ruiz (2018), mismo que se titula “EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE AFP HORIZONTE-CAJAMARCA, PERÍODO 2013” en el cual se analiza la importancia que tienen el clima laboral en las competencias y la preparación del talento humano, el trabajo se basa en un método descriptivo estadístico, aplicado a una población de 9 empleado pertenecientes a la empresa AFP Horizonte, obteniendo como resultado que en la empresa existe un clima laboral regular, ya que no existe trabajo en equipo, no hay integración, existe mucho individualismo, no hay capacitaciones adecuadas.

Otro trabajo que podemos encontrar a nivel internacional es “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA OFICINA DE SEGUROS DEL HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA LIMA 2018” realizado por Moza & Rojas (2018), mismo que se trata de determinar en qué medida la aplicación del Talento Humano influye en el desempeño laboral, mediante un enfoque cuantitativo para el análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario que se aplicó a los 30 empleados pertenecientes al área de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Concluyendo que nos las estrategias organizacionales, influyen sobre eficiencia y eficacia en el desempeño laboral, lo que les permiten ser elementos claves en la gestión talento humano.

A demás Quintero & Africano (2008), en su trabajo “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal empresa Vigilantes Asociados” buscan mediante un diagnóstico al clima organizacional de la empresa encontrar como este repercute en el desempeño laboral de los empleados de la empresa, mediante una investigación del tipo descriptiva, aplicada a una muestra de 45 trabajadores a los cuales mediante un cuestionario se les consultó información sobre el clima laboral presente en la empresa, en el cual indica que el clima organizacional son los comportamientos que tienen los trabajadores y que resalta que su trabajo sea de calidad en una organización.

A nivel local nos encontramos con el trabajo realiza por (Pérez, 2014) titulado “El desempeño laboral y motivación de los empleados del sector público en la Provincia del Carchi” busca encontrar cuáles son los factores que determinar el desempeño de los empleados públicos en la provincia de Carchi, mediante un estudio cualitativo-cuantitativo, en el cual se evaluó los actores de motivación laboral, concluyendo que el desempeño promedio de los empleados públicos de la provincia del Carchi se encuentra en un nivel muy bueno, superior a los 4 puntos sobre un total de cinco, el cual se divide en tres factores: habilidades y capacidades; comportamientos; metas y resultados.

A su vez Tapia (2018) presenta su trabajo “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y EL SERVICIO AL CLIENTE, PERÍODO 2016-2017” en el cual se busca identificar el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM, a través de encuestas dirigidas a 40 trabajadores, mismas que permitan identificar el estado de los procesos organizacionales de la empresa, obteniendo resultados en los cuales se pudo observar que no está bien definida la departamentalización lo cual provoca que los trabajadores no cumplan sus funciones de manera eficiente y ordenada, ocasionando retraso en los trabajos y entregas.

A demás Silva & Ordoñez (2015) en su informe “El Desarrollo organizacional y su incidencia en el Desempeño laboral del Hospital Básico Baños”, Investiga el desarrollo organizacional y la incidencia en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños, a través de una metodología mixta enfocada en una investigación de campo, mediante la cual se encuestó sobre los aspectos de desarrollo organizacional a 83 empleados del Hospital. Concluyendo que el trabajo ayudó a identificar factores, como lo son la falta de



comunicación interna, falta de liderazgo y falta de empoderamiento, mismos que deben ser corregidos para proponer cambios que mejoren el ambiente hospitalario.

Por último, Campaña (2016) en su trabajo “INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”. Trabajo en el cual se busca determinar la incidencia el desempeño laboral y clima organizacional mediante una metodología mixta cualitativa-cuantitativa a través de una investigación de campo para conseguir información mediante una encuesta a una población de 10 empleado pertenecientes a la empresa que el clima organizacional presente en la Empresa Distribuciones S.A, existe un bajo desempeño en cual los gerentes deberían realizar un plan de mejora para poder tener mayor motivación con sus trabajadores.

El teórico Wilhem Wundt (1879) citado por (Escobar, 2016) fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, en donde los científicos llevaron a cabo estudios de la conducta humana.

La evaluación del desempeño estuvo estancada durante varios años hasta que, en los inicios de este siglo, que se realizaron los primeros intentos de aplicar teorías de la naciente psicología experimental a la problemática de la industria.

A través de un estudio que se realizó en Estados Unidos indicó, que el 65% de las empresas de ese país, cuentan con programas de calificación de méritos de evaluación del desempeño. Estos programas tienen la finalidad de determinar ascensos y aumentos de salario, los cuales forman parte del plan de mejoramiento de empleados.

A lo largo de la historia una de las mayores dificultades ha sido obtener una definición concreta del Desempeño Laboral ya que como todos los conceptos van modificándose día con día. Algunos autores se refieren a “desempeño laboral” como competencias laborales o méritos.

En la actualidad, las competencias se entienden como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos (Torrelles & Coiduras, 2016)

Schmelckes, citada por (Uribe, 2015) entiende por competencia "un complejo que implica y abarca, en cada caso, al menos cuatro componentes: información, conocimiento (en cuanto apropiación, procesamiento y aplicación de la información), habilidad y actitud o valor".

#### **5.4.2 Desempeño Laboral**

Wayne, (2013) plantea que: "El desempeño laboral es la calidad de servicio o el trabajo que realiza un trabajador hacia la empresa en cual podemos conocer sus competencias profesionales en un período de tiempo". Las conductas que tengan una persona o varias ayudarán directamente a obtener buenos resultados en la empresa. (p. 155).

Es importante que la empresa brinde su calidez para que sus trabajadores sientan ser parte de la misma ya que eso ayudará a tener un mayor compromiso con ella, el comportamiento y el desarrollo de aptitudes son fundamentales en el área de trabajo en las labores que le son asignadas a cada trabajador, por este motivo deben considerar aspectos relevantes de la persona para la toma de decisiones en la elección de personal.

Según Chiavenato, (2017) "Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar su eficiencia en las demás personas y así poder llegar a obtener una resultado en el negocio de la empresa". (p. 75).

La competitividad es un ámbito importante en medio de una empresa y con cada miembro de la organización, este aspecto es fundamental que se desarrolle en las personas debido a que si el empleado es competente podrá desempeñar sus funciones de forma adecuada permitiendo así que la empresa surja y logre su misión y visión.

"El desempeño laboral es el comportamiento que presentan los empleados en el desarrollo de las actividades laborales." El desempeño laboral es la forma en la que los trabajadores laboran eficientemente, cumplen las reglas y normas empresariales, el desempeño laboral es lo que realizan los colaboradores en cada puesto de trabajo, es un aspecto importante que permite cumplir con los objetivos. (Aguas, 2016).

El desempeño laboral de cada empleado es diferente, varía por diversos factores laborales o personales, el esfuerzo individual de los colaboradores depende del

conocimiento, las habilidades, las destrezas, la motivación entre otros, el desempeño del trabajador se encuentra vinculado directamente con el éxito empresarial.

El desempeño laboral es la gestión del talento humano, que se relaciona el trabajador y la empresa, para obtener un beneficio mutuo, para que la empresa realice las actividades económicas. (Guzmán, 2014)

Un buen desempeño laboral ayuda a desarrollar actividades económicas de la empresa y por ende al progreso de todos que laboran, las empresas tienen el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores mediante la aplicación de frecuentes programas de capacitación y motivación y así alcanzar sus objetivos de la empresa.

### **5.4.3 Evaluación del desempeño laboral**

Es una valoración sistemática del desempeño de cada trabajador de la empresa, en relación a las actividades que desarrolla, este proceso determina las cualidades de un individuo y sobre todo permite conocer la contribución a la empresa, la evaluación del desempeño tiene varias denominaciones como: evaluación del personal, informes de progreso, evaluación del mérito, evaluación de eficiencia individual, entre otros. (Rojas & López, 2015)

Según Coens, (2016) “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial. (p. 201).

Los aspectos a considerar según el autor son los que se detallan a continuación:

#### **1. Captación de Recursos Humanos**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

#### **2. Motivación.**

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### **3. Desarrollo y Promoción.**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera .

### **4. Comunicación.**

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

### **5. Adaptación al Puesto de Trabajo.**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

### **6. Descripción de Puestos.**

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

#### **5.4.4 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Es la percepción de las recompensas del esfuerzo de cada trabajador, los factores es la percepción del papel, es la apreciación de las funciones y actividades a cumplir el

trabajador, existe el desempeño de las funciones encomendadas, luego tenemos las habilidades y los conocimientos que cada colaborador tiene, las recompensas que el individuo obtiene de acuerdo a su cargo y las de esfuerzo individual del trabajador que es para el desarrollo adecuado de las actividades laborales (Chiavenato, 2017).

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben tomar como prioridad aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, que se consideran en esta investigación: satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación. (Quintero, Africano, & Faría, 2018).

Para Quintero, Africano y Faría, (2018) los factores que influyen en el desempeño laboral son los que se mencionan a continuación:

- **Satisfacción del Trabajo**

Es el conjunto de sentimientos con los que el trabajador percibe su trabajo, que se manifiestan en diferentes actitudes laborales. Se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman la parte laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa. Según los autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, estas actitudes ayudan a los directivos a proyectarse el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro (Zenteno & Durán, 2016).

- **Autoestima**

La autoestima es un mecanismo a considerar es un sistema de varias necesidades de cada persona, lo cual indica la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima motiva en los lugares de trabajos que les ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades (Palmar & Valero, 2017).

Es un factor preciso significativo de superar cualquier trastorno depresivo, ya que con la gran vulnerabilidad puede ser relacionada con una exposición de sentimientos, por lo que debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante diversas situaciones

conflictivas. Este equilibrio depende de la autoestima, de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad (Palmar & Valero, 2017).

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **5.4.5. Factores Psicológicos**

La psicología, aplicada al campo de la prevención, tiene como objetivo el estudio de las organizaciones en su totalidad, (teniendo en cuenta que es allí donde tiene lugar los riesgos contra la salud y las condiciones de trabajo, y la consiguiente incidencia de éstas sobre las personas que forman parte de esta organización), con el fin de intervenir sobre los diferentes factores psicosociales del trabajo que pueden dañar la salud del trabajador para modificarlos, humanizar el trabajo y aumentar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores (Cortéz, 2013).

Las interacciones humanas son parte fundamental de todo individuo, por lo tanto, forman parte del vivir diario de ellos, estas a su vez, pueden ser percibidas de diferente manera por cada persona, según la situación en la que se encuentren, de la misma manera se presenta en las organizaciones y la finalidad de la psicología es la de prevenir e intervenir en los diferentes factores psicosociales que se puedan presentar dentro de las organizaciones (Pozo, 2018).

Gran parte de los sistemas de trabajo se caracterizan por altas exigencias a los trabajadores, un mayor énfasis en el trabajo mental que en el físico, el adelgazamiento y flexibilización de las estructuras organizacionales, la tercerización de servicios, la utilización de entornos virtuales de trabajo, entre otras estrategias que buscan supervivencia, sostenibilidad y desarrollo en el mundo contemporáneo.

Los factores psicosociales son las interacciones de su medio ambiente, la satisfacción del trabajo y las diversas condiciones de la empresa, capacidades, necesidades, cultura y su situación personal fuera del trabajo, a través de percepciones y experiencias, puede intervenir en su salud y rendimiento en el trabajo (Ramos, 2014).

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo.

**Tabla 1** Factores de estrés psicosocial

<b>Factores de estrés psicosocial</b>	
<b>Contenido del trabajo</b>	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
<b>Sobre carga y ritmo</b>	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
<b>Horarios</b>	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción
<b>Control</b>	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.
<b>Ambiente y equipos</b>	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados,

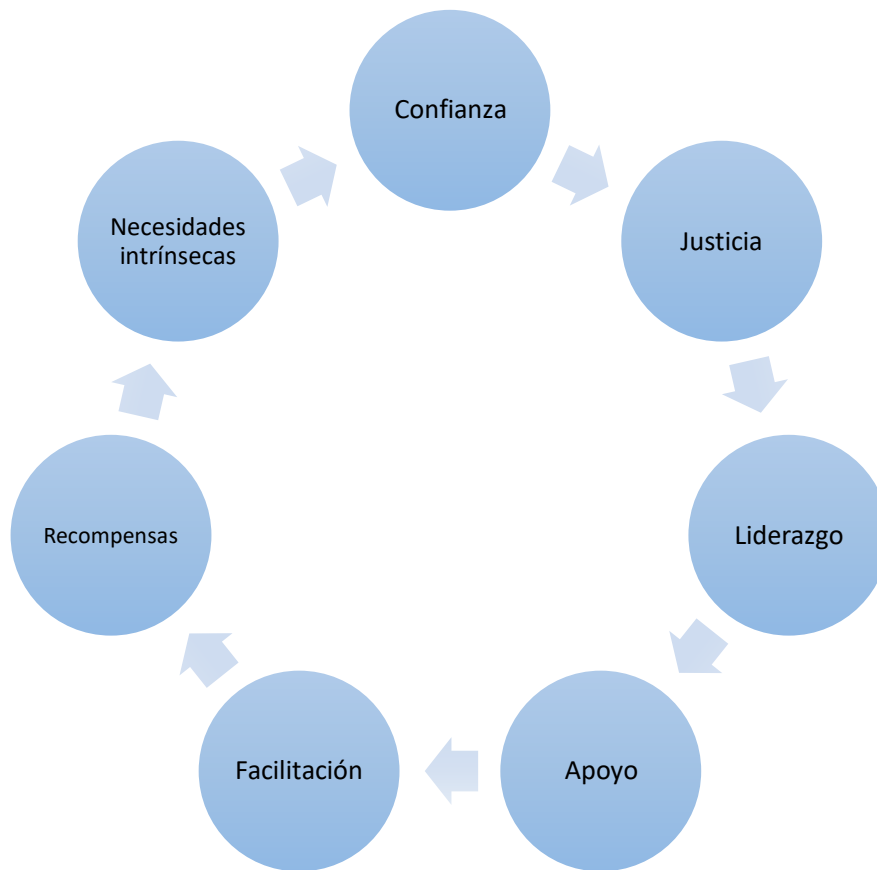
	ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
<b>Cultura organizacional y funciones</b>	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social
<b>Rol en la organización</b>	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
<b>Desarrollo de carreras</b>	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
<b>Relación trabajo familia</b>	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia Bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera
<b>Seguridad contractual</b>	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral. Insuficiente remuneración.

**Fuente:** Revisión bibliográfica

Existen otros factores que también son importantes para promover el desempeño laboral tales como:



**Gráfico 2** Factores para promover el desempeño laboral



**Fuente:** Revisión bibliográfica

Para el sector molinero las estrategias señaladas en el gráfico anterior se consideran las más óptimas, es necesario que la dirección administrativa lo tome en cuenta para tener un personal capacitado y enfocado en los objetivos empresariales, pues al estar satisfecho deja sus problemas de lado para dar su máximo potencial en la empresa. Los factores confianza, justicia, liderazgo, apoyo, facilitación, recompensas y necesidades intrínsecas cumplen un rol determinante a la hora de desarrollar un buen trabajo.

#### **5.4.6. Factores debido a las características personales**

Cada trabajador presenta unas características individuales que dan lugar a que los factores psicosociales incidan de diferentes maneras en cada persona, dependiendo de su capacidad de tolerancia y de su capacidad de adaptación a las diferentes situaciones, entendiendo ésta en un doble sentido, por una parte, adaptando la realidad exterior a su

forma de ser y sus necesidades y por otra, modificando estas necesidades en función de la realidad exterior (Cortéz, 2013).

El éxito de esta adaptación dependerá de los factores personales, los cuales se clasifican en:

- Factores endógenos o individuales.
- Factores exógenos o extra laborales.

**Factores endógenos** “Son los determinantes de las características de la propia persona y su forma de ser y reaccionar (personalidad, edad, sexo, formación, motivaciones, actitudes, aptitudes, expectativas, etc.)” (Cortéz, 2013).

### **Personalidad**

La personalidad se puede definir como un estilo de comportamiento que permite a las personas reaccionar y adaptarse a las circunstancias que le rodean, existiendo numerosas teorías y muy diversos tipos de personalidad. El estrés está relacionado con el tipo de personalidad (Moreno & Báez, 2015).

### **Motivación**

Todas las personas tienen unas aspiraciones que condicionan su conducta y unas necesidades que deben ser satisfechas, constituyendo la motivación el tipo de conducta humana encaminada al logro de lo que se desea o se necesita y el trabajo el vehículo que posibilita el logro de estas necesidades, ya que de no ser así puede ser origen de insatisfacción.

### **Formación**

“La formación constituye un importante factor de satisfacción personal pero, al igual que las capacidades, los conocimientos adquiridos y la experiencia, puede constituir importante fuente de insatisfacción cuando no existe correspondencia entre la capacitación del trabajador y el trabajo que realiza” (Cortéz, 2013).

## **Factores Exógenos**

“Son aquellos factores extra laborales (factores socioeconómicos, vida familiar, entorno social, ocio y tiempo libre, etc.), que pueden tener una marcada influencia sobre la satisfacción o insatisfacción laboral al incidir sobre otros factores psicosociales del trabajo” (Cortéz, 2013).

### **5.4.7 Importancia del desempeño laboral**

Es importante ya que desarrollar el éxito de la empresa, en la actualidad las empresas se enfocan a dar capacitaciones a los trabajadores para mejorar su rendimiento y así mejorar su desempeño laboral, para obtener un objetivo empresarial. (Paspuel, 2014)

El continuo desarrollo y fortalecimiento del desempeño ayuda al éxito empresarial, por ello las empresas deben realizar constantes capacitaciones con la finalidad de fortalecer las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de cada colaborador para un desempeño eficiente en las tareas a realizar, recalcando que el factor más importante de una empresa es el recurso humano.

Ventajas de la evaluación del desempeño laboral Según el autor (Sales, 2015) menciona las siguientes:

- **Desempeño:** Realizar una retroalimentación del trabajo ayudará a mejorar.
- **Compensación:** Es la parte en la que se evalúa para ver quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- **Cambio de Cargos:** Son las vacantes o transferencias basadas en el desempeño anterior.
- **Capacitación y desarrollo:** Nos permite iniciar la necesidad de realizar una nueva capacitación para ayudar al crecimiento profesional.
- **Plan de Carrera:** Guía las decisiones sobre aspectos profesionales para lograr una mayor satisfacción en el trabajo.
- **Errores del puesto:** El ineficiente desempeño causa errores.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño podría causar errores en el aspecto informativo.
- **Desafíos externos:** Influye por factores externos.

La evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a gestionar a los colaboradores de la empresa, mediante la evaluación se puede determinar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores y nos ayudará a mejorar el rendimiento para alcanzar las metas establecidas.

#### **5.4.8 Características del desempeño laboral**

Según (Cuesta, 2016) El desempeño laboral posee ciertas características las mismas que se detallan a continuación:

- **Certeza:** Cuando se tiene información necesaria y precisa para realizar una determinada actividad.
- **Incertidumbre:** Cuando no se tiene información necesaria y precisa para realizar una determinada actividad.
- **Riesgo:** Cuando la probabilidad de éxito es inferior al cien por ciento.
- **Conflicto:** Presiones opuestas de diferentes fuentes, el desempeño laboral se vincula entre personas o grupos y se genera un conflicto.
- **Adaptabilidad:** es la capacidad de acomodarse en diferentes ambientes.
- **Comunicación:** Es la capacidad de adecuar el lenguaje a las necesidades del receptor, con la finalidad de obtener una comunicación eficiente.
- **Iniciativa:** Tiene la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar las metas propuestas.

#### **5.4.9 Administración por competencias**

Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, mediante un perfil cuantificable y medible objetivamente. Su principal objetivo consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. (Becerra & Campos, 2012).

Una cultura de dirección es en la que se aprecian y valoran las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión de las empresas, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión por competencias como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- Definir perfiles profesionales que ayuden en la productividad.
- Equipos que posean las competencias específica del puesto.
- Identificar puntos débiles, para mejorar y garantizar los resultados.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables con posibilidades de observación directa.
- Obtener aumento de la productividad y optimización de recursos.
- Concienciar a los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad, enfocándose en un proceso de ganar-ganar desde el momento en la que los logros son obtenidos de todo (Camejo, 2008).

#### **4.4.10 Capacitación y Desarrollo**

Los administradores deben tener en cuenta que los empleados son el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, suministrándoles continuamente oportunidades para perfeccionar sus habilidades. Esto se define como el desarrollo de personal e incluye aquellas actividades enfocadas a capacitar y motivar al empleado con la finalidad de aumentar sus responsabilidades dentro de la organización (Romo & Samperio, 2004).

Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. Se deberá proporcionar información específica al cargo o promover la imitación de modelos. Se considera que los programas formales de entrenamiento ya que abarcan pocas necesidades actuales del puesto, las molestias se dan porque la mayoría de gente siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos (Camacho & Mayorga, 2017).

El desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional con la finalidad de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar (Gonzales, 2015).

#### **5.4.11. Bienestar Laboral**

Se define al bienestar laboral como el estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le generan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

El bienestar laboral hace referencia al estado de satisfacción que logra el/la empleado/a en el desarrollo de sus funciones. Es producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, que resulta en un bienestar familiar y social (Hernández & Murillo, 2003).

Los beneficios que el bienestar laboral crea en la empresa son:

- Reducción del ausentismo y el estrés.
- Trabajadores más productivos y motivados.
- Aumento de la creatividad y el desarrollo de las capacidades del personal.
- Menor número de abandonos en la empresa.
- Clima laboral positivo y mejores relaciones interpersonales a todos los niveles (Hernández & Murillo, 2003).

Un programa de bienestar laboral es un instrumento que tienen las empresas para incorporar a su administración el bienestar es fundamental que este programa incluya a todos los empleados de la empresa, sin importar el cargo o nivel que ocupen en la misma (López, 2015).

#### **5.4.12. Gestión de Talento humano**

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubren su potencial oculto, estimulan, ofrecen paquetes de compensación, y sobre todo mantienen una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina (Tobón, 2018)

Dentro de la gestión del talento humano se puede mencionar los siguientes procesos:

- **Proceso de admisión de personas, reclutamiento y selección de personal.-** En este proceso se establece el contrato en el cual se encuentra especificado: tipo de contrato, remuneraciones, horarios, funciones y duración del contrato.
- **Proceso de aplicación de personas.-** Este proceso contiene el diseño de la organización, cargos y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Proceso de compensación de personas.-** Abarca recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Proceso de desarrollo de personas.-** entrenamiento y desarrollo, programas de cambio, plan de carrera, programas de comunicación, integración.
- **Proceso de mantenimiento de personas.-** Comprende disciplina, higiene y seguridad, calidad de vida, mantenimiento.
- **Procesos evaluación de personas.-** Se implementa en trabajadores para acompañar, controlar y verificar resultados. Tiene una base de datos y sistemas de información gerenciales.

Se puede mencionar que estos procesos se encuentran diseñados según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr mayor compatibilidad entre sí. Contribuyen a la adecuada gestión del talento humano en las organizaciones, y de esta manera contar con personal apto para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

#### **5.4.13. Desarrollo Organizacional**

##### **Administración**

Según Hitt y Pérez (2015) mencionan que es “el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. Cabe indicar que la administración da forma, de manera oportuna y constante a las empresas.

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes-entrenadores, directores, ejecutivos de ventas tal vez resulten más evidente en unas organizaciones que en otras, pero si no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referente al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Las organizaciones afectan el pasado, el presente y el futuro.

## **Desarrollo organizacional**

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guizar, 2013).

Sin embargo (Chiavenato, 2017) menciona que el organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

En el Desarrollo Organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

### **a) Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales (Garbanzo, 2016).

- Establecer un clima de afinidad para reconocer y diagnosticar las realidades de las empresas y poder solucionar los problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones que afecten.
- Crear un clima de confianza, en el cual no exista conflictos entre jefes y subordinados.
- Desarrollar y potencializar sus habilidades de los trabajadores, en las áreas de técnica, administrativa.
- Concienciar la colaboración entre compañeros y áreas, que conduce a la sinergia y trabajo en equipo.
- Revisar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, valores y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.



## **b) Valores del desarrollo organizacional**

Para Guillen (2013) los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- Respeto por las personas: Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- Confianza y apoyo: La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario e igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- Confrontación: Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
- Participación: Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas.

## **c) Etapas del desarrollo organizacional**

Gaynor (2017) menciona que las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico inicial.
- Recopilación de datos.
- Intervención.

### **Diagnóstico inicial**

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos (Gaynor, 2017).

### **Recopilación de datos**

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de

liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones (Gaynor, 2017).

### **Intervención**

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente (Gaynor, 2017).

#### **5.4.14 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional**

La importancia que se le da se concreta en que el talento humano es importante para el éxito o fracaso de cualquier empresa. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportuna, cuando se tenga indicios de su eclosión (Garzón, 2013).

El desarrollo organizacional abordará entre otro muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

#### **5.4.15. Características del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
  - a) Metas ¿ A dónde desea llegar la organización?
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.

3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

#### **5.4.16 Principios de la filosofía del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización (Guizar, 2013).

Ante ello se debe preparar una estrategia global de desarrollo organizacional con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

**Tabla 2** Comparación entre los principios de la filosofía y el desarrollo organizacional

Valor tradicional	Valor del desarrollo organizacional
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Se evalúa negativamente a las personas	Se percibe a los individuos como seres humanos
El hombre no puede cambiar	Las personas pueden cambiar y desarrollarse
Existe resistencia y temor a las diferencias	Se aprovechan las diferencias individuales

individuales.	
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio.	Se emplea la posición para los fines de la organización
Hay desconfianza básica en las personas	Existe una confianza básica en las personas
Se evaden riesgos	Hay disposición para aceptar riesgos
Se refuerza fundamentalmente la competencia.	Se hace un hincapié primordial en la colaboración
El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puestos.	Se concibe al individuo como una persona integral
Participación en la conducta de juegos	Se desempeña una conducta auténtica

#### 5.4.17. Estructura organizacional

Conocidos también como tradicionales que permiten el desarrollo de la estructura de la organización para servir de apoyo al logro eficiente y eficaz de metas empresariales como entre los que conforman la estructura orgánica, estructura funcional y estructura de divisiones (Cruz, 2016).

- **Estructura Orgánica**

Una estructura muy adaptable y flexible, la que permite cambiar rápidamente según lo requiera las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división de trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder de manejar diversas actividades y problemas de trabajo, estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo y sus empleados requieren reglas formales mínimas y poca supervisión (Cruz, 2016).

- **Estructura Funcional**

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicada a toda la organización (Cruz, 2016).

-Fortalezas: ventajas de ahorro en costos debido a la especialización y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.

-Debilidades: las búsquedas de objetivos funcionales pueden ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general, los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión.

- **Estructura de divisiones:**

La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas. En este diseño cada unidad o división posee autonomías relativamente limitadas, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad (Hintze, 2015).

- Fortalezas: se centra en los resultados: los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus servidores y productos.
- Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia

#### **5.4.18. Modelos de desarrollo organizacional**

En la práctica, los modelos de desarrollo están sujetos a cambios evolutivos, se hallan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados (Pinto, 2016).

##### **Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales.**

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Podemos encontrar cierto tipo de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo (Pinto, 2016):

- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en la organización
- Cambios en el ambiente de trabajo

##### **Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento**

La mayoría de los modelos que se encuentran relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de las organizaciones. El desarrollo organizacional es fundamental anti-autoritario. Los modelos orientados a estas variables son (Pinto, 2016):

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamientos de conflicto intergrupales
- Laboratorio de sensibilidad

#### **Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.**

Conforme más se conoce sobre el comportamiento del trabajo, se van aplicando mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan el uso de modelos de apoyos y participativos colegiados o de la teoría. La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana más abierta (Pinto, 2016).

#### **5.4.19 Organización Empresarial**

El concepto de organización empresarial se define como el correcto orden de los recursos y funciones específicos para conseguir los objetivos de cualquier negocio. La organización de una empresa supone que se establezca una estructura para la correcta sistematización de los recursos que hay en una empresa, mediante jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con la finalidad de ejecutar las distintas funciones de la organización de la forma más sencilla posible (Segura, 2008).

Para entender de mejor manera en qué consiste la organización de una compañía debe prestar atención a los objetivos. El principal objetivo es lograr que todo resulte más fácil y cómodo para los que laboran en la compañía, pero también para los clientes. Una adecuada coordinación y la optimización de los recursos ayuda a todo ello. La organización

empresarial ejerce una gran importancia para garantizar el buen funcionamiento de cualquier negocio. Entre otras cosas por los siguientes motivos:

- Una correcta organización permite conseguir los objetivos empresariales planteadas con más facilidad.
- Contribuye a utilizar mejor los medios que hay disposición de la compañía.
- Facilita la comprensión y comunicación entre los distintos componentes de una organización.
- Aporta las medidas para que se puedan realizar las actividades de la empresa de una manera eficiente, con un esfuerzo mínimo.
- Rebaja o incluso en algunos casos llega a acabar con la duplicidad de esfuerzos al delimitar las tareas.
- Consigue acabar con la ineficiencia de las actividades, aumentando la productividad y disminuyendo los costes (Molina, 2014).

#### **5.4.20. Gestión Administrativa**

Al referirse a la Gestión Administrativa, se entiende por el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas (De la Rosa, 2014)

La gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización, como para una mejor gerencia de los bienes de la empresa, entre ellos materiales, financieros y humanos, orientado a la consecución de metas y objetivos trazados por el área directriz de la empresa. Gestionar un proceso administrativo bien definido se constituye como principio fundamental de la labor de un gerente, aunque dichas labores se realicen de forma empírica en la mayoría de las veces. Indistintamente, en las organizaciones, se debe trabajar por mejorar los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos que la conforman, con el fin de orientar actividades hacia la

optimización, un mejor desenvolvimiento del personal, mejora en tiempos de entrega de información interdepartamental, entre otros (Falconi & Luna, 2019).

## **5.5. Metodología**

### **5.5.1 Diseño de la Investigación**

#### **5.5.1.1 Investigación descriptiva**

Se encarga de realizar una descripción de las características del problema a estudiar con el fin de alcanzarlo de manera más exacta (Cairampona, 2015). En este caso se describieron los factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo.

#### **5.5.1.2 Investigación Explicativa**

Establece las relaciones de causa y efecto y permite hacer generalizaciones a otras realidades (Cairampona, 2015). Como es el caso los Factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo.

#### **5.5.1.3 Investigación Cuantitativa**

Estudia los fenómenos a través de la recopilación de datos mediante herramientas estadísticas (Monje, 2011). La presente se realizó con ayuda de la encuesta la misma que permitió conocer cuáles son los factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo.

#### **5.5.1.4 Investigación no experimental**

La investigación no experimental es el tipo de investigación que carece de una variable independiente. En esta el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información (Murillo, 2010).

En este proyecto se utilizó la investigación no experimental porque no se han manipulado las variables y se han analizado los factores de Desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del Sector Industrial Molinero en la Provincia de Chimborazo.



#### **5.5.1.5 Investigación Transversal**

El estudio transversal se define como el tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido (Cairampona, 2015).

Se utilizó la investigación transversal porque se estudió en un período de tiempo determinado es decir en el año 2019.

#### **5.5.1.6 Investigación de Campo**

La Investigación de campo es la que se ejecuta extrayendo datos e información directamente de la realidad mediante del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con la finalidad de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente (Murillo, 2010).

Esta investigación es de campo debido a que se recolectaron los datos en el lugar de los hechos.

**Instrumento:** Cuestionario

**Técnica:** Encuesta

#### **5.5.1.7 Investigación documental o bibliográfica**

Se puede definir a la investigación documental como una técnica cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información mediante la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc (Madariaga, 2015).

Esta investigación es documental y bibliográfica debido a que la información recolectada para la pertinente descripción de variables fue mediante libros, revistas, entre otros.

### **5.5.2 Población y Muestra**

#### **5.5.2.1 Población**

La Población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno a estudiar mismo que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación (Toledo, 2015).

La población que se analizara en este trabajo corresponde a 300 obreros pertenecientes al sector Molinero de Chimborazo

**Tabla 3** Empresas del sector molinero de  
Chimborazo

EMPRESAS	CANTON	N. TRABAJADORES
MODERNA ALIMENTOS S.A	COLTA	85
MOLINOS MOCEPROSA S.A.	RIOBAMBA	7
GRANPORS	CUMANDA	9
PROBASA	PALLATANGA	8
AGROINDUSTRIAL BALANFARINA S.A	RIOBAMBA	6
ALFAPASTOS	RIOBAMBA	7
MOLINOS SANTA ISABEL	COLTA	6
MOLINOS GAMPALA	GUAMOTE	8
MOLINOS GASTUG ALTO	COLTA	7
MOLINOS COMUNAL- LA PACIFICA	ALAUŚÍ	5
MOLINO COMUNAL NIZAG	ALAUŚÍ	6
MOLINOS AUSAY	RIOBAMBA	5
MOLINOS SAN DIEGO	RIOBAMBA	8
MOLINOS ANITA	RIOBAMBA	8
MOLINOS CHIMBORAZO	RIOBAMBA	5
UNIVERSAL / NUVINAT	RIOBAMBA	80
MOLINOS ANITA	RIOBAMBA	20
MOLINOS SAN JORGE	RIOBAMBA	7
MOLINO LA CUADRA	ALAUŚÍ	12
<b>TOTAL</b>		<b>300</b>

**Fuente :** Investigación de Campo

Esta investigación es de campo debido a que se recolectaron los datos en el lugar de los hechos.

### 5.5.2.2. Muestra

Una muestra es una parte de la población. La muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo. Para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población (Toledo, 2015).

Al contar con una población finita se ha resuelto calcular la muestra mediante el método de muestreo aleatorio simple.

Fórmula del muestreo aleatorio simple:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{(Z^2 * N * p * q)}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

Dónde:

- n: Tamaño de la muestra
- N: Tamaño de la población, es este caso =300
- p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, en este caso=0.6
- Q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p, en este caso = 0.4
- e: Es el error muestra deseado, en este caso=0.1.
- Z: Es una constancia que depende del nivel de confianza que asignemos, es este caso =95% lo que equivale a 1.96.

$$n = \frac{(1.96^2 * 300 * 0.6 * 0.4)}{0.1^2 * (300 - 1) + (1.96^2 * 0.4 * 0.6)}$$

$$n = 71 \text{ trabajadores}$$

La muestra con la que se trabajará será de 71 trabajadores del Sector molinero de la Provincia de Chimborazo.

## 5.6. Operacionalización de Variables

### 5.6.1. Variable Independiente –Desarrollo Organizacional

**Tabla 4** Operacionalización variable independiente- desarrollo organizacional

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Básicos</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Son las sensaciones hacia las Estructuras Organizacionales forjando buenas o malas Relaciones Interpersonales condicionados por los programas de recompensas.	Estructura Organizacional	Distribución del trabajo	¿Los gerentes se preocupan de la satisfacción de los empleados, con la finalidad de mantener un comportamiento fortaleciendo el espíritu trabajador?	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
		Condiciones del Trabajo	¿Está usted de acuerdo en que la carga de trabajo afecta el estado emocional del trabajador, produciendo estrés laboral lo cual reduce su producción y afecta el avance hacia los objetivos empresariales?	
	Relaciones Interpersonales	Comunicación	¿Cree que es importante para el desarrollo de su trabajo, mantener una buena comunicación con sus compañeros y superiores?	
		Trabajo en Equipo	¿Está de acuerdo en que el tener un conocimiento adecuado de los procesos que se realizan en su área de trabajo, facilitarán la ejecución de las actividades con más confianza y predisposición hacia el logro de los objetivos?	
	Recompensas	Reconocimientos	¿Considera que un adecuado reconocimiento hacia sus logros y desempeño ayudaría a mejorar su rendimiento facilitando el cumplimiento de sus metas y los objetivos de la empresa?	
		Salario	¿Considera usted que una remuneración no acorde con el trabajo que realiza puede afectar su trabajo ?	

### 5.6.2 Variable dependiente-Desempeño laboral

**Tabla 5** Operacionalización variable dependiente - Desempeño laboral

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Es el ritmo de trabajo en base al rendimiento del empleado hacia sus actividades generando Desarrollo Organizacional y Oportunidades Individuales	Ritmo de Trabajo	Efectividad	¿Cree usted que los retrasos en su trabajo, son dados por el desempeño de sus compañeros ?	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
		Calidad del trabajo	¿Considera que la mala calidad del trabajo por su parte o sus compañeros, genera frustración desmotivando su espíritu lo cual afecta a su desempeño laboral y creando un ambiente laboral estresante?	
	Oportunidades	Conocimientos	¿Considera de acuerdo que cada empleado tiene diferentes conocimientos y destrezas lo cual desencadena en ritmos diferentes de trabajo dignos de ser reconocidos por parte de sus jefes?	
		Crecimiento	¿Considera que los altos funcionarios de su empresa reconocen su trabajo lo que le permite tener un crecimiento dentro laboral de la empresa?	
	Desarrollo Organizacional	Manejo de Recursos	¿Está de acuerdo que el mal manejo de los recursos por parte de la empresa dificulta la productividad de los trabajadores, lo cual imposibilita el alcance de las metas?	
		Productividad	¿ Cree usted que la falta de reconocimiento y oportunidades de ascensos afectan el rendimiento de los trabajadores dando como consecuencia una baja productividad?	

### 5.7. Recolección de Información.

Para este trabajo la información que se recopilará será a través de encuestas dirigidas hacia la muestra seleccionada de los empleados del sector molinero de Riobamba.

**Tabla 6** Recolección de información

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿ Para qué?	Para descubrir de qué manera influye el desarrollo Organizacional sobre el Desempeño Laboral de los trabajadores del sector molinero de Riobamba. Identificar los factores que influyen en los funcionarios frente al desarrollo organizacional.  Analizar los indicadores de Desempeño Laboral de los empleados del sector molinero.
2. ¿A qué personas?	A todos los empleados del sector molinero de Chimborazo.
3. ¿Sobre qué aspecto?	El Desarrollo Organizacional y El Desempeño Laboral
4. ¿Quién?	Investigador: Diana Rodas
4. ¿Cuándo?	Febrero- Marzo
6. ¿Dónde?	Molineras Provincia de Chimborazo
7. ¿Cuántas veces?	Dos veces  Una prueba de ensayo  Una dirigida al personal administrativo y operativos
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Un cuestionario debidamente realizado.

## 5.8. Plan de procesamiento y Análisis de la información

Mediante el análisis de la información obtenida, se formularán las conclusiones, mismas que nos permitirán desarrollar alternativas de posible solución a la problemática, a través de las siguientes etapas:

- Revisando la información recogida, filtrando información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Corroborando la información a través de una entrevista para lograr mayor veracidad en los resultados Tabulando la información.
- Analizando e interpretando los resultados.
- Estudio estadístico de datos obtenidos

### 5.8.1 Validación del instrumento a utilizar

Para la validación del instrumento a utilizar, se realizó una prueba piloto a 20 personas para obtener la información necesaria. Los datos obtenidos fueron validados mediante el programa estadístico SPSS, en el cual mediante el alfa de Cronbach se verificó si el cuestionario es adecuado para la recolección de información. Obteniendo que nuestro cuestionario sea fiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es mayor a 0.8.

**Tabla 7** Resumen de procesamiento de casos para Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	12

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

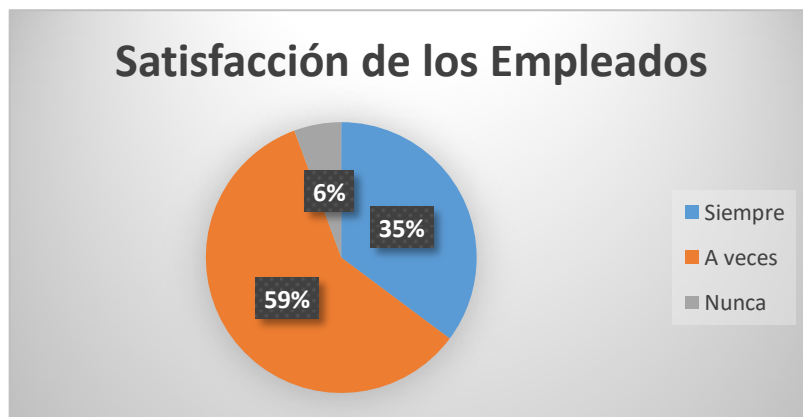
Pregunta N°1. ¿Los gerentes se preocupan de la satisfacción de los empleados, con la finalidad de mantener un comportamiento fortaleciendo el espíritu trabajador?

**Tabla 8** Satisfacción de los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Siempre</b>	25	35.21
<b>A veces</b>	42	59.15
<b>Nunca</b>	4	5.63
<b>Total</b>	71	100

Fuente: Encuestas

**Gráfico 3** Satisfacción de los empleados



Fuente: Encuestas

Del 100% de los encuestados el 59% señala que a veces los gerentes se ocupan de la satisfacción de los trabajadores, mientras que el 35% asegura que esta satisfacción se da siempre con el fin de fortalecer el espíritu trabajador; finalmente el 6% señalan que nunca.

Los gerentes nunca se preocupan por la satisfacción de los empleados, es aquí donde se debe ahondar en estrategias integradoras que contribuyan a fomentar el espíritu trabajador.

**Pregunta N°2.** ¿Está usted de acuerdo en que la carga de trabajo afecta el estado emocional del trabajador, produciendo estrés laboral lo cual reduce su producción y afecta el avance hacia los objetivos institucionales?

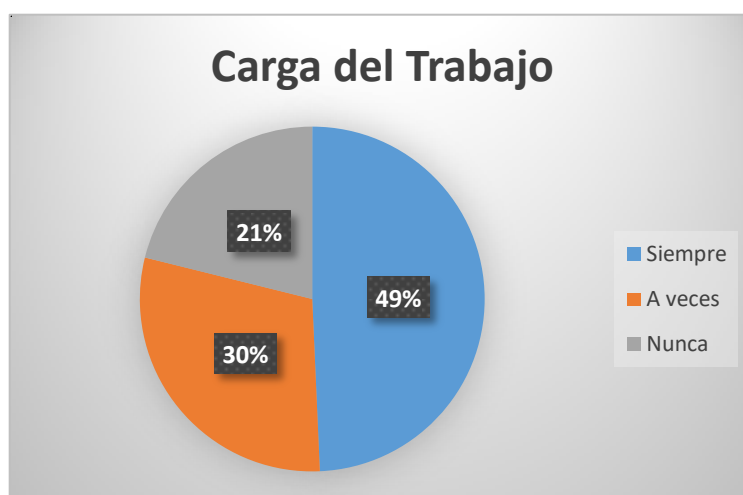


**Tabla 9 Carga del trabajo**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje(%)</b>
<b>Siempre</b>	35	49.29
<b>A veces</b>	21	29.58
<b>Nunca</b>	15	21.12
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 4 Carga de trabajo**



**Fuente:** Encuestas

El gráfico 4 señala que el 49% de los empleados consideran que la carga de trabajo excesiva siempre afecta el estado emocional del trabajador produciendo estrés por lo que se reduce la productividad hacia el logro de los objetivos, el 30% señala que a veces ha sentido que la carga de trabajo repercute en estrés y el 21% señaló que nunca le ha ocurrido estas situaciones.

Cuando la carga de trabajo es superior a la que se puede cumplir llega a surgir eventos de estrés, inestabilidad emocional e irritación por la ansiedad de querer cumplir algo que supera su esfuerzo.

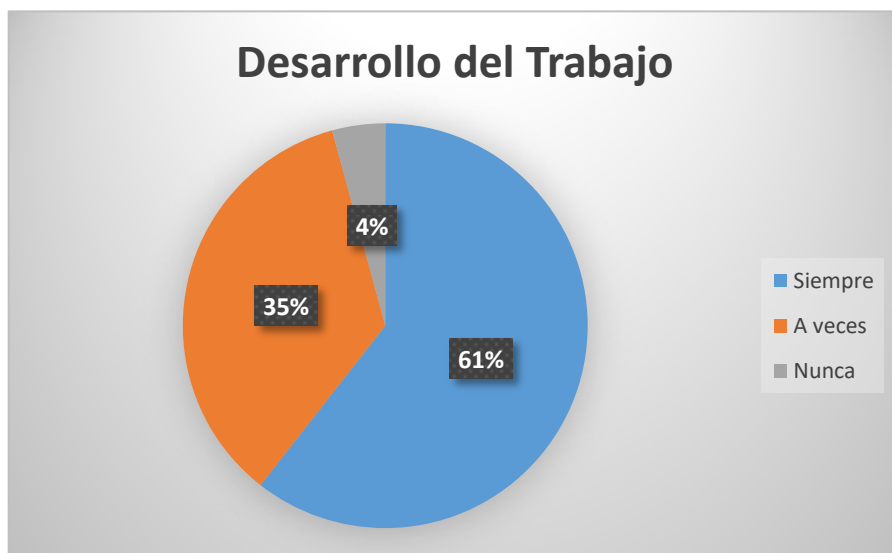
Pregunta N°3. ¿Cree que es importante para el desarrollo de su trabajo, mantener una buena comunicación con sus compañeros y superiores?

**Tabla 10** Desarrollo del trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	43	60.56
A veces	25	35.21
Nunca	3	4.22
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 5** Desarrollo del trabajo.



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 5 se observa que un 61% de los empleados encuestados, considera que siempre es fundamental mantener una buena comunicación con sus compañeros, en cambio un 35% piensa que solo a veces la comunicación influye en el desarrollo del trabajo, dejando a un 4% que piensa que nunca es importante la comunicación.

En los casos que señalan que la comunicación es nunca se puede tratar de personas que no son muy sociales, y prefieren un ambiente más relajado, pero en general la comunicación es un factor indispensable para toda actividad empresarial, ya que se intercambian ideas para mejora del desempeño del trabajo.

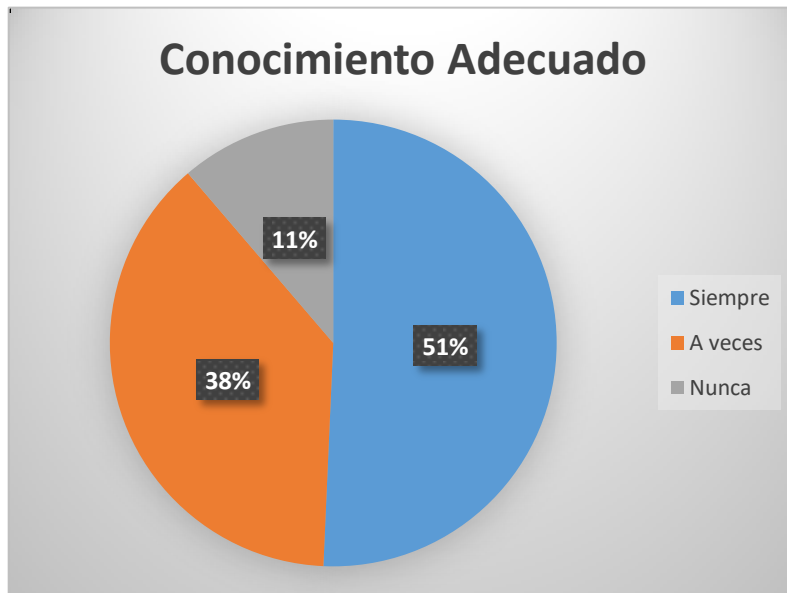
Pregunta N°4. ¿Está de acuerdo en que el tener un conocimiento adecuado de los procesos que se realizan en su área de trabajo, facilitarán la ejecución de las actividades con más confianza y predisposición hacia el logro de los objetivos?

**Tabla 11** Conocimiento Adecuado

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje(%)</b>
<b>Siempre</b>	36	50.70
<b>A veces</b>	27	38.02
<b>Nunca</b>	8	11.27
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 6** Conocimiento Adecuado



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 6 se observa que la gran mayoría de encuestados representados por el 51% cree que el tener un conocimiento de los procesos siempre facilita la ejecución de las actividades, a su vez un 38% piensa que solo a veces este conocimiento facilita el trabajo, dejando a un 11% que piensa que el conocimiento nunca influye en el trabajo.

Se determina un trabajador al estar familiarizado incrementa su productividad y cumple sus funciones rápidamente ya que con el tener conocimiento se facilitan en realizar diversas tareas y así cumplen rápidamente sus objetivos.

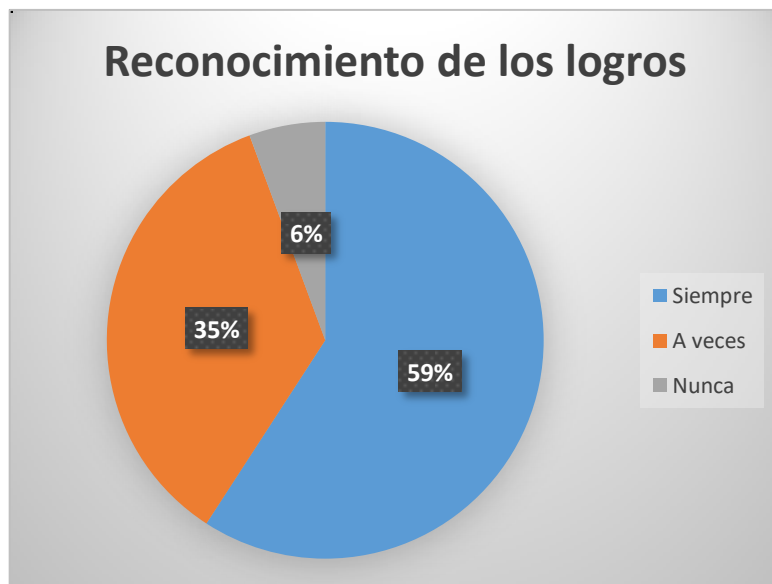
Pregunta N°5. ¿Considera que un adecuado reconocimiento hacia sus logros y desempeño ayudaría a mejorar su rendimiento facilitando el cumplimiento de sus metas y los objetivos de la empresa?

**Tabla 12** Reconocimiento de los logros.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Siempre</b>	42	59.15
<b>A veces</b>	25	35.21
<b>Nunca</b>	4	5.63
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 7** Reconocimiento de los logros.



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 7 se muestra que un 59% de los empleados encuestados cree que siempre se reconoce sus logros y por otra parte, el 35% piensa que solo a veces influiría en su trabajo, dejando a un 6% que piensa que eso nunca influiría en su productividad.

Al reconocer el trabajo esta causal se convierte en un detonante positivo para mejorar su productividad, en tal caso influye en su autoestima para transformarse en un aspecto positivo de superación personal.

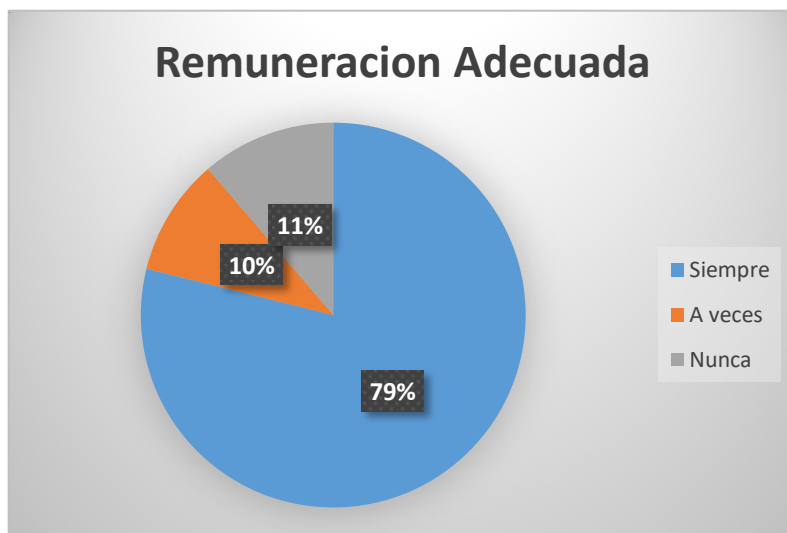
Pregunta N°6. ¿Cree usted que una remuneración no acorde con el trabajo que realiza puede afectar su trabajo ?

**Tabla 13 Remuneración Adecuada**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	<b>56</b>	<b>79.21</b>
<b>A veces</b>	<b>7</b>	<b>10.11</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>11.5</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 8 Remuneración Adecuada**



**Fuente:** Encuestas

En el grafico número 8 se puede observar que un 79% de los empleados considera que siempre que se dé una remuneración inadecuada esta afectaría su rendimiento, pues se trata de personas que mantienen deudas y familia que mantener lo cual afecta una baja en su sueldo, en cambio un 11% considera que esto solo se daría a veces. Dejando a 10% que considera que nunca afectaría en su rendimiento en el trabajo.

Una remuneración adecuada motiva al desempeño laboral, permitiendo esforzarse libremente para cumplir con las labores diarias, con su sueldo podrán cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda, transporte, vestido y recreación, entre otras.

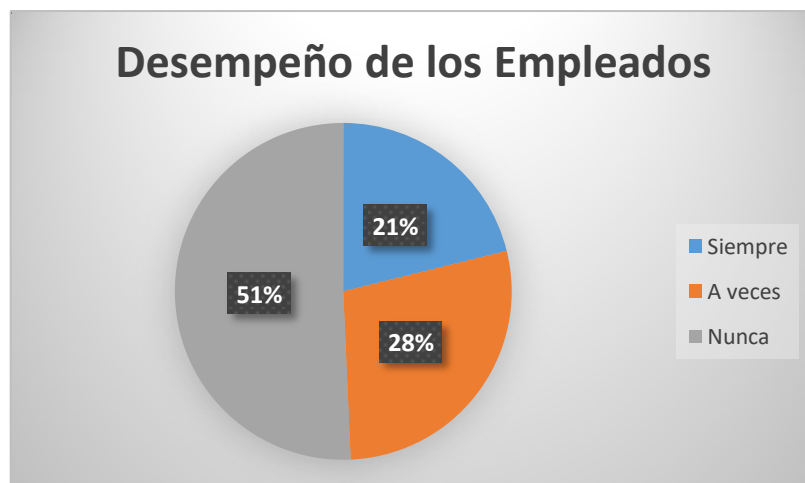
Pregunta N°7. ¿Cree usted que los retrasos en su trabajo, son dados por el desempeño de sus compañeros?

**Tabla 14** Desempeño de los empleados.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	<b>15</b>	<b>21.13</b>
<b>A veces</b>	<b>20</b>	<b>28.17</b>
<b>Nunca</b>	<b>36</b>	<b>50.71</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 9** Desempeño de los empleados



**Fuente:** Encuestas

El gráfico número 9 se puede observar las consideraciones que tienen los empleados con respecto a los retrasos en su trabajo, un 51% menciona que nunca afecta su desempeño el trabajar en equipo, en cambio un 28% considera que solo a veces les afecta, dejando un 21% que considera que siempre afecta en su desempeño.

Toda empresa debe asignar correctamente los puestos de trabajo acorde a la especialización con el fin de evitar atrasos o cuellos de botella en el cumplimiento de objetivos.

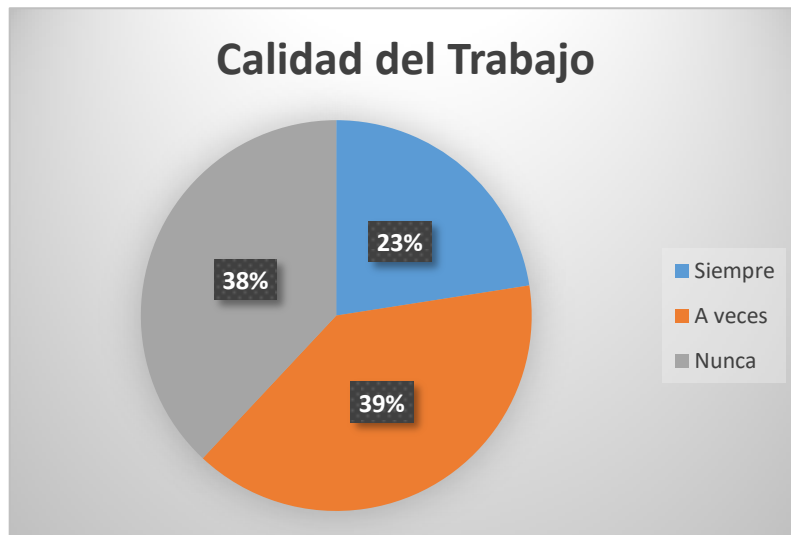
Pregunta N°8. ¿Considera que la mala calidad del trabajo por su parte o sus compañeros, genera frustración desmotivando su espíritu lo cual afecta a su desempeño laboral y crea un ambiente laboral estresante?

**Tabla 15** Calidad de Trabajo.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	16	22.53
<b>A veces</b>	28	39.43
<b>Nunca</b>	27	38.02
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 10** Calidad de Trabajo



**Fuente:** Encuestas

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 39% asegura que a veces la mala calidad del trabajo por su parte o sus compañeros, genera frustración desmotivando su espíritu influyendo en el desempeño laboral lo que impacta en un ambiente laboral estresante, así el

38% señala que nunca incurre en en trabajo deficiente por lo que no se ven afectados y el 23% señaló que siempre se dan casos y todo el equipo se ve desmotivado.

Toda empresa debe fomentar el compromiso para desarrollar bien su trabajo con sus respectivos controles para mitigar problemas y asegurar un trabajo de calidad, disminuyendo el estrés laboral en cada trabajador.

Pregunta N°9. ¿Considera que cada empleado tiene diferentes conocimientos y destrezas lo cual desencadena en ritmos diferentes de trabajo dignos de ser reconocidos por parte de sus jefes?

**Tabla 16** Conocimientos y destrezas

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	47	66.19
<b>A veces</b>	22	30.98
<b>Nunca</b>	2	2.81
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 11** Conocimientos y destrezas



**Fuente:** Encuestas



En el gráfico 11 se observa que el 66% de los empleados piensa que siempre los diferentes conocimientos y destrezas marcan un ritmo de trabajo diferente en cada trabajador lo cual debe ser reconocido por su jefe, en cambio un 31% indicó que solo a veces debe ser reconocido, dejando a un 3% que mencionó que nunca esta diferencia debe ser reconocida.

Es indispensable identificar los conocimientos y destrezas de los colaboradores para potencializar sus habilidades y de esta manera podrá aportando personal de éxito.

Pregunta N°10. ¿Considera que los altos funcionarios de su empresa reconocen su trabajo lo que le permite tener un crecimiento dentro laboral de la empresa?

**Tabla 17** Reconocimiento del trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	4	5.63
<b>A veces</b>	15	21.13
<b>Nunca</b>	52	73,24
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 12** Reconocimiento del Trabajo



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 12 se observa que un 73% de los trabajadores opinan que sus jefes nunca reconocen su esfuerzo laboral dejando a entretener una gran problemática de motivación a su esfuerzo, mientras que el 21% dijo que solo a veces sus superiores reconocen este esfuerzo, y apenas el 6% que piensa que siempre su trabajo es reconocido.

Con el reconocimiento laboral se consigue un mayor bienestar y motivación en el ambiente del trabajo y por consecuencia mejora la productividad y los beneficios de la empresa.

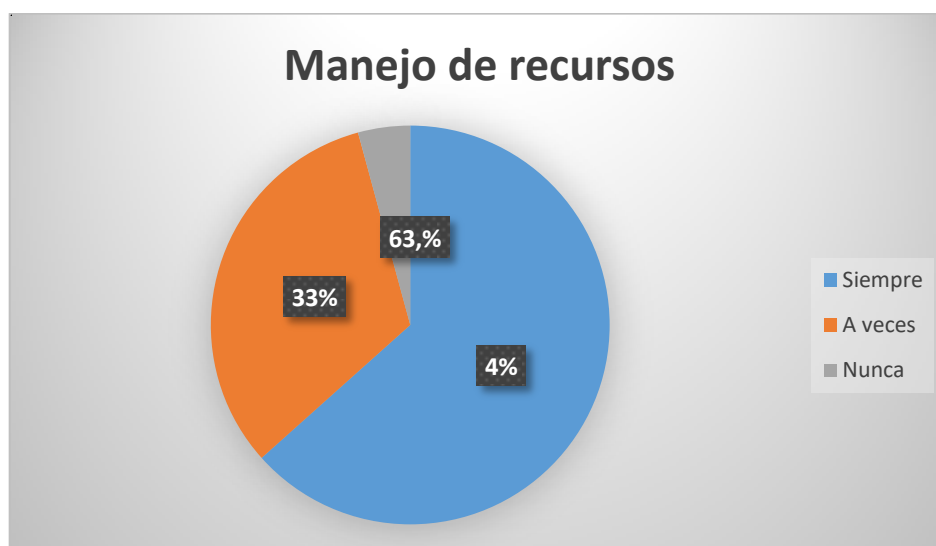
Pregunta N°11. ¿Está de acuerdo que el mal manejo de los recursos por parte de la empresa dificulta la productividad de los trabajadores, lo cual imposibilita el alcance de las metas?

**Tabla 18** Manejo de los recursos.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	45	63.38
<b>A veces</b>	23	32.39
<b>Nunca</b>	3	4.22
<b>Total</b>	71	100

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 13** Manejo de los recursos



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 13, se observa que la mayoría de encuestados representada por el 63% considera que el mal manejo de los recursos por parte de la empresa siempre dificulta

la productividad de los trabajadores, por otra parte el 33% señala que a veces se da este impacto en la productividad de los trabajadores y el 4% considera que este aspecto no influye.

Las estrategias para el manejo de los recursos debe ser racional, bajo ciertas condiciones que garanticen la permanencia de las empresas.

Pregunta N°12. ¿Cree usted que la falta de reconocimiento y oportunidades de ascensos afectan el rendimiento de los trabajadores dando como consecuencia una baja productividad?

**Tabla 19** Reconocimiento y Oportunidades

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	<b>26</b>	<b>36.62</b>
<b>A veces</b>	<b>41</b>	<b>57.75</b>
<b>Nunca</b>	<b>4</b>	<b>5.63</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 14** Reconocimiento y Oportunidades



**Fuente:** Encuestas

En el gráfico número 14 se observa que un 58% de los encuestados piensa que solo a veces la falta de reconocimiento y oportunidades de ascensos afecta en su desempeño, a su vez

un 36% dijo que solo a ves estas faltas a afectan en si trabajo, dejando a un 6% que mencionó que nunca afecta su trabajo.

El reconocimiento y fomento de nuevas oportunidades ayudan al crecimiento personal y profesional, ayudando que el trabajador se sienta motivado en realizar su trabajo.

**Estrategias que contribuyen a mejorar el desempeño laboral y el desarrollo organizacional**

A través de la encuesta planteada salen a relucir estrategias que deben fomentarse para que el sector molinero sea más productivo, se definen las siguientes:

**Tabla 20** Estrategias de desempeño laboral y desarrollo organizacional

ESTRATEGIAS
Promover la satisfacción de los trabajadores
Asignar adecuada carga de trabajo
Buena comunicación
Conocimiento constante y adecuado
Reconocimiento hacia logros y desempeño
Buena remuneración
Trabajo en equipo
Promover buena calidad del trabajo
Capacitar para mejorar las destrezas
Óptima distribución de recursos
Fomentar oportunidades para ascensos

**Fuente:** Encuestas

## 7 . CONCLUSIONES

Existen factores que afectan el rendimiento de los trabajadores además influyen en su entorno provocando experiencias que repercuten en el desarrollo organizacional, en esta investigación se ha descubierto que en las empresas del Sector Industrial Molinero de Chimborazo existe influencia entre los factores de desempeño laboral y el desarrollo de la organización, es así que los resultados arrojaron que el 59% de los gerentes a veces se interesan por la satisfacción de los trabajadores, es así que un 49% señala que la excesiva carga laboral repercute en su estado emocional y reduce su productividad.

Los principales factores de desempeño laboral impactan en el desarrollo organizacional inician con una comunicación eficiente, sumado a un adecuado conocimiento de los procesos, una buena motivación y reconocer sus logros personales, otorgar una remuneración adecuada , lograr que se acoplen al ritmo de trabajo según sus conocimientos y destrezas. Los limitantes que se registran con frecuencia son baja autoestima, estrés psicosocial, capacitaciones deficientes que limitan las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de cada colaborador para un desempeño eficiente.

Al caracterizar el impacto del desarrollo organizacional se conoce que este es relativamente grande ya que si no poseen un personal idóneo con personal capacitado, apto y motivado los objetivos son imposibles de lograr y se considera que el mal manejo de los recursos por parte de la empresa siempre dificulta la productividad de los trabajadores. El desarrollo organizacional involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Las estrategias que se enfocan en la satisfacción de los trabajadores, asignando una carga de trabajo adecuada, con comunicación eficiente, capacitaciones constantes, reconocimiento al logro de desempeño, remuneración acorde a sus actividades, trabajo en equipo, óptima distribución de recursos y brindar oportunidades de ascensos. Todos estos factores se convierten en un factor de éxito en el desempeño organizacional, promulgando un ambiente de trabajo positivo capaz de mejorar las habilidades enfocando el cumplimiento eficiente de los objetivos planeados.

## 8 . RECOMENDACIONES

Los gerentes deben asumir un rol más comprometido con sus colaboradores donde sean la fuente principal de apoyo hacia incrementar la productividad con un buen ritmo de trabajo, trabajo en equipo que les facilita mayor coordinación para que puedan cumplir las actividades encomendadas en el Sector Industrial Molinero. Para lo cual es necesario identificar los factores que afectan el desempeño de los trabajadores a fin de mitigarlos y plantear acciones correctivas para cumplir con los objetivos propuestos.

Fomentar la comunicación entre áreas de trabajo ayudará a tener más claro los objetivos así ayudaría a su motivación y logros personales, esto permitirá crear factores positivos para un mejoramiento del desempeño laboral y cumplimiento de metas de la empresa. Es indispensable un buen manejo del desarrollo organizacional debido a que se puede mejorar las competencias de los colaboradores que ayuda a disminuir enfermedades de carácter psicosocial, es decir se promueve la eficiencia y se expande la productividad.

Debe existir constantes capacitaciones con el fin de lograr un personal idóneo con personal capacitado, apto y motivado con ello dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, también poner atención en los recursos que deben ser administrados con eficiencia para contribuir al logro de los objetivos no solo de la empresa sino también de los trabajadores, con estrategias aptas para promover la eficiencia. Este mecanismo permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de los colaboradores conjuntamente con las carencias o necesidades de evaluación, determinando así los cursos que demandan para lograr un cambio positivo.

Poner en práctica las estrategias y mejoramiento continuo de los empleados que vinculado con las acciones antes planteadas se propenderá alcanzar los objetivos de esta investigación y por ende mejorar las condiciones laborales de la empresa para que el sector molinero sea más productivo, el mismo que debe tener una etapa de planificación, análisis. Se debe analizar las estrategias que se enfocan en la satisfacción de los colaboradores, para impulsar un ambiente de calidad donde cada colaborador pueda sentirse motivado y listo para enfrentar los desafíos que ayudará a su labor diaria.

## 9. REFERENCIAS CITADAS

- Aguas, L. (2016). *Desempeño laboral en el clima laboral*. Tungurahua.
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales perspectiva organizacional. *Prolegómenos*, 15-172.
- Chiavenato. (2017). *El reclutamiento y selección de personal de las empresas*.
- Coens, T. (2016). *Evaluaciones del desempeño*. Colombia: Norma.
- Cortéz, J. M. (2013). *Seguridad e Higiene del Trabajo*. Madrid: Tebar.
- Cruz, W. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos. *Universidad Nacional de Colombia*, 2-239.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- Escobar, R. (2016). El primer laboratorio de psicología experimental en México. *Revista mexicana de análisis de la conducta*, 116-144.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones. *Revista de educación*, 67-87.
- Garzón, M. (2013). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Gaynor, E. (2017). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. *ResearchGate*, 93-113.
- Guillen, J. (2013). *Revista procesos de desarrollo organizacional*. Obtenido de [https://issuu.com/eduardg/docs/revista\\_procesos\\_de\\_desarrollo\\_orga](https://issuu.com/eduardg/docs/revista_procesos_de_desarrollo_orga)
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Guzmán, R. (2014). *Subsistema reclutamiento y selección de personal*. Quito.

- Hintze, J. (2015). Administración de estructuras organizativas. *Transformación*, 65-106.
- Hitt, M., & Pérez, I. (2015). *Administración*. México: Pearson.
- Moreno, B., & Báez, C. (2015). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias medidas y buenas prácticas*. Obtenido de <http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Palmar, R., & Valero, J. (2017). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía. *Espacios públicos*, 159-188.
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. México: Pearson.
- Pinto, M. (2016). *Desarrollo Organizacional*. Colombia: Red Tercer Milenio.
- Pozo, C. (2018). Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral: el caso del área administrativa. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2018). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal. *Revista Negotium*, 19.
- Ramos, M. (2014). *Salud en el trabajo y riesgos laborales emergentes*. . España: Bomarzo.
- Rojas, & López. (2015). *Gestión por competencias*. España: Netbobblio.
- Sales, M. (2015). *El desempeño laboral*. México: Pearson.
- Tobón, S. (2018). *Educación digital, gestión del talento humano y transformación educativa en Iberoamérica*. Colombia: Corporación Cimted.
- Torrelles, C., & Coiduras, J. (2016). Competencias de trabajo en equipo definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 329-344.
- Uribe. (2015). *Desempeño Laboral*.
- Wayne, M. (2013). *Administración de recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Zavala, T. (2010). *Trabajadores comprometidos en la empresa*.
- Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Revista Innovar*, 119-135.





**9. ANEXO**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Objetivo.-** Medir el desempeño laboral y desarrollo organizacional del personal de los distintos niveles jerárquicos su incidencia en su rendimiento laboral

**Instrucciones.-** Marque con una x la respuesta que considere correcta

Sus respuestas serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

**DATOS DEMOGRÁFICOS**

**Edad:** ( )

**Sexo :** ( )

**Ocupación:** 1. Administrativos ( ) 2. Técnico ( ) 3. Operativos ( )

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1 ¿Los Gerentes se preocupan de la satisfacción de los empleados, con la finalidad de mantener un comportamiento fortaleciendo el espíritu trabajador?			
2 ¿Está usted de acuerdo en que la carga de trabajo afecta el estado emocional del trabajador, produciendo estrés laboral lo cual reduce su producción y afecta el avance hacia los objetivos institucionales?			
3 ¿Cree que es importante para el desarrollo de su trabajo, mantener			

una buena comunicación con sus compañeros y superiores?			
4¿Está de acuerdo en tener un conocimiento adecuado de los procesos que se realizan en su área de trabajo, facilitarán la ejecución de las actividades con más confianza y predisposición hacia el logro de los objetivos?			
5 ¿Considera que un correcto reconocimiento hacia sus logros y desempeño ayudaría a mejorar su rendimiento facilitando el cumplimiento de sus metas y los objetivos de la empresa?			
6 . ¿Cree usted que la correcta remuneración por su trabajo, afectaría favorablemente a su desempeño laboral?			
7 ¿Cree usted que los retrasos en su trabajo, son dados por el desempeño de sus compañeros, cuando se trabaja en equipo es difícil mantener un ritmo adecuado lo cual imposibilita el cumplir los objetivos de la empresa?			
8 . ¿Considera que la mala calidad del trabajo por su parte o sus compañeros, genera frustración desmotivando su espíritu lo cual afecta a su desempeño laboral y crea un ambiente laboral estresante?			
9 ¿Considera que cada empleado			

<p>tiene diferentes conocimientos y destrezas lo cual desencadena en ritmos diferentes de trabajo dignos de ser reconocidos por parte de sus jefes?</p>			
<p>10 ¿Considera que los altos funcionarios de su empresa reconocen su trabajo lo que le permite tener un crecimiento dentro laboral de la empresa?</p>			

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**