

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO UNIÓN POPULAR, R. L. DEL MUNICIPIO DE TIQUISATE, ESCUINTLA"**

TESIS DE GRADO

CARLOS LUIS SALAZAR ALTAMIRANO

CARNET 16576-12

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO UNIÓN POPULAR, R. L. DEL MUNICIPIO DE TIQUISATE, ESCUINTLA"**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

CARLOS LUIS SALAZAR ALTAMIRANO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

ING. RUDY ALEJANDRO ESCOBAR MARROQUÍN

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 17 de febrero de 2017.

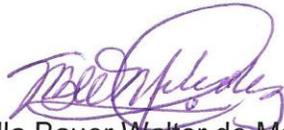
Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN POPULAR, R. L. DEL MUNICIPIO DE TIQUISATE, ESCUINTLA", elaborada por el estudiante **Carlos Luis Salazar Altamirano**, quien se identifica con carné No. 1657612 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que el estudiante **Carlos Luis Salazar Altamirano**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgr. Stella Bauer Walter de Méndez.
Asesora de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01379-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CARLOS LUIS SALAZAR ALTAMIRANO, Carnet 16576-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01430-2017 de fecha 7 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN POPULAR, R. L. DEL MUNICIPIO DE TIQUISATE, ESCUINTLA"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de agosto del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	7
1.2.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	30
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
2.1 Objetivos.....	34
2.1.1 Objetivo general.....	34
2.1.2 Objetivos específicos.....	34
2.2 Variable e indicadores.....	34
2.2.1 Definición conceptual.....	34
2.2.2. Definición operacional.....	35
2.3 Alcances y limitaciones.....	35
2.3.1 Alcances.....	35
2.3.2 Limitaciones.....	35
2.4 Aporte.....	35
III. MÉTODO.....	37
3.1 Sujetos.....	37
3.2 Población y muestra.....	37
3.3 Instrumentos.....	38
3.4 Procedimiento.....	38
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	40
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	72
VI. CONCLUSIONES.....	79
VII. RECOMENDACIONES.....	80
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	83

Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito son fundamentales para el desarrollo de una comunidad o grupo de personas, al ser instituciones financieras sin fines de lucro, su organización se realiza por los asociados que efectúan una aportación correspondiente para pertenecer a la misma. Actualmente existe un gran número de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional contando con diferentes objetivos, reglas y fundamentos y sectores poblacionales a los cuales va dirigido sus servicios.

Mediante el estudio de investigación titulado: “ Desarrollo Organización en las agencia de Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular R.L. del municipio de Tiquisate, Escuintla, se determinó lo siguiente: Los colaboradores cuentan con nivel de cultura fuerte, logrando un clima laboral estable, permitiendo la socialización entre compañeros y estimulando el buen comportamiento. Los instrumentos utilizados: una boleta de opinión aplicada a los jefes, y un cuestionario tipo encuesta aplicada a los colaboradores, para conocer el nivel actual de los indicadores. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo.

Dentro de los principales hallazgos se determinó que el personal de Cooperativa Unión Popular se siente identificado por un tipo de cultura que los valora como colaboradores, se percibe un clima aceptable entre los compañeros ya que todos muestran un comportamiento correcto, no se les dificulta la socialización entre los mismos, derivado que la empresa realiza actividades sociales y culturales que fomentan el compañerismo y motivan a un buen carácter.

Lo antes expuesto motivó a proponer en el siguiente estudio, a determinar el desarrollo organizacional que se presenta en la Cooperativa, y a realizar una guía para fortalecer el mismo por medio de cuatro convenios entre los jefes y sus colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las Cooperativas de Ahorro y Crédito juegan un papel muy importante en el desarrollo social y económico de las comunidades en las que están establecidas, ya que por medio de las facilidades y beneficios de sus servicios financieros, la población cuenta con una oportunidad de crecimiento y superación personal y/o financiera, así también es una fuente de empleo y superación profesional para los habitantes de la comunidad, los cuales a través de su desempeño y buen trabajo en la organización, logran una estabilidad dentro de la misma, y es allí donde el desarrollo organizacional juega un rol muy importante al hacer que las habilidades y/o capacidades que tengan los colaboradores se desarrollen también.

Varios factores entran en juego cuando se habla de este tema en particular, como la cultura dentro de la organización, la socialización que allí se vive, el comportamiento que identifica a cada puesto de trabajo y el clima que se presenta constantemente. En general es de mucha importancia para una empresa porque estimula no solo nuevas destrezas sino que también amplía el conocimiento y la forma de pensar de las personas.

Los colaboradores se identifican por una cultura que resalta la lealtad y valora el talento en la empresa, argumentando que existe un buen clima laboral, a pesar de que no existan acciones que fomenten y cuiden estos aspectos en la organización.

Mediante la investigación realizada al personal a través de una boleta de opinión y una encuesta, se concluyó que la empresa cuenta con un desarrollo organizacional aceptable a pesar de no tener procesos y guías establecidos para que se efectuó un seguimiento correcto, pero basados en los resultados obtenidos en el compañerismo, buen comportamiento y aplicación de valores dentro de la empresa, hacen de ella un lugar estable para trabajar.

Por lo anterior expuesto se generaron las debidas recomendaciones sobre el desarrollo organizacional de Cooperativa Unión Popular R.L., en donde se menciona la necesidad de capacitar al personal de jefatura en temas sobre el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, para obtener un mejor desempeño de su personal y que el mismo no se desgaste por el trabajo cotidiano que realiza. Por lo que se adjunta una guía para el fortalecimiento de diversas competencias entre los jefes y colaboradores, con acuerdos que promueven el desarrollo profesional de los mismos. El cual contiene un sistema de evaluación que le dará el seguimiento correspondiente posterior a la práctica de la guía propuesta.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Monografía (2009), Tiquisate es un municipio que se encuentra en el departamento de Escuintla, del país de Guatemala, ubicado en el paralelo 14, entre las latitudes 14° 00. Y 14° 22. Norte, longitudes 91°30. Y 91°16. Oeste. Dista de la ciudad capital 79.2 kilómetros en línea recta. Su cabecera municipal es la Villa de Pueblo Nuevo Tiquisate, la cual es una de las principales ciudades de todo el departamento de Escuintla y se encuentra ubicada a 145 kilómetros, por carretera, de la ciudad capital de la República de Guatemala, en dirección suroeste, y a 90 kilómetros de la cabecera departamental de Escuintla en la misma dirección, exactamente a: 14° 17' 18" latitud norte y 91° 22' 00" de longitud oeste.

Tiquisate tiene la categoría de pueblo hasta que por Acuerdo del 10 de agosto de 1976 se le dio categoría de villa. Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística -INE- para el 2012 el municipio de Tiquisate tiene una población de 57,558 habitantes y una tasa bruta de natalidad de 23.7.

La producción agropecuaria de Tiquisate incluye fábricas de almidones, de aguas gaseosas, de hielo, de helados, refrescos en bolsas plásticas, desmotadoras de algodón, aserraderos. También existen agencias de maquinarias agrícolas en general, de herbicidas y fungicidas, de aparatos eléctricos. Hay talleres de carpintería, sastrerías, mecánica de enderezado y pintura de vehículos automotores, zapaterías, panaderías, etc.

El municipio se caracteriza por la hospitalidad de sus habitantes, también el ambiente pacífico de cada uno de ellos. Valores como la solidaridad, la perseverancia y el trabajo en equipo se han visto representado en el desarrollo de la Villa, por medio de asociaciones de grupos de personas que a lo largo de los años han buscado promover las buenas prácticas de comunidad, convivencia, deporte, educación, salud y seguridad en Tiquisate.

En la villa existe una sola cooperativa de ahorro y crédito que se dedica a la atención del público en general, la cual está ubicada en el área urbana de Tiquisate, actualmente tiene 44 años de estar fungiendo al servicio de cada uno de los habitantes del municipio y de sus alrededores quienes han utilizado sus servicios para desarrollo profesional, financiero y familiar, siendo una empresa que colabora con la comunidad como fuente de empleo y crecimiento de cada uno de sus habitantes, ya que por medio de los financiamientos que otorga, muchas personas han logrado invertir y laborar en sus propios negocios.

Por consiguiente se presenta a continuación varios antecedentes sobre lo que significa el desarrollo organizacional.

López (2010) en la Tesis de diseño descriptiva titulada Planeación de recursos humanos para contribuir al desarrollo organizacional en universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango, se proponen investigar como las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango utilizan la planeación de recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales y el logro del desarrollo organizacional en los procesos humanos. Concluye que la planeación de recursos humanos contribuye al desarrollo organizacional de las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango. Luego de analizar los resultados obtenidos en la investigación de campo se comprobó que existe una falta de aplicación de la planeación de recursos humanos en las sedes de Quetzaltenango, la mayoría de los directivos encargados de aplicarla sí están interesados en ella pues la consideran importante para el mejor desempeño de todas las actividades a realizar por el personal para el logro de los objetivos organizacionales.

Se recomienda que los directivos de las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango orienten sus esfuerzos para planear y aplicar los procesos de recursos humanos que ayuda a contribuir al desarrollo organizacional de las universidades. El autor propone aportar a las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango una guía para mejorar el proceso de planeación de recursos

humanos para que este sea eficiente y pueda ser aplicable a cada una de las sedes, que contribuyen al desarrollo organizacional de las mismas.

Linares X., Pérez A., y Perdomo I. (2013) en el artículo, capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional, disponible en internet, comenta que el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa. El mismo se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización.

Petit (2012) en el artículo, El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo, encontrado en la revista de Ciencias Sociales, manifiesta que la generación de cambios en las empresas es de vital importancia para impulsar estrategias dinámicas que permitan transformar la realidad actual de la organización, al motivar la participación de los subordinados y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Por lo que un desarrollo organizacional que permita el empoderamiento de los colaboradores, genera un funcionamiento perfecto en cada una de las áreas que conforman la empresa.

Vicente (2013) en el artículo titulado, Fuerza laboral mueve a las empresas, encontrado en el periódico Prensa Libre, expone que el trabajo logra llevar a una persona a progresar en el espacio profesional y personal, cuando la compañía consigue fabricar circunstancias y escenarios atractivos, que cedan el camino al éxito. La empresa debe tener bien descrito el puesto que ocupará un colaborador, para que éste pueda realizar sus funciones adecuadamente y demuestre un

desempeño excelente. De este modo, el sujeto buscará la forma de encontrar un puesto que cumpla sus expectativas y que pueda desempeñar sin ningún problema. Para que esto sea así, los líderes deben mantener en todo momento redes de comunicación fuertes, que permitan expresar las necesidades de los colaboradores y tratar de solucionarlas, a fin de que éstos continúen con su perspectiva de cooperación. Si se incitan las habilidades, capacidades y potencial del equipo de trabajo, la empresa marchará adecuadamente. Es preciso que las empresas adquieran estrategias para descubrir el éxito, que contenga proyectos de apoyo para los dirigentes y los colaboradores.

Álvarez M., (2011) en el artículo, ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?, disponible en internet, indica que el desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa. La parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir tales cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.

Soto (2014) en la tesis, “Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desarrollo organizacional en una empresa multinacional”, estudio con enfoque descriptivo, planteó como objetivo definir la relación que la cultura organizacional posee en el proceso de desarrollo organizacional; realizado en una empresa internacional que elabora y suministra productos de uso diario, la muestra fue comprendida por 110 personas laborantes de la empresa, en diferentes puestos.

El instrumento que utilizó fue una escala de Likert y el método de observación directa. El estudio logra llegar a la conclusión que la relación de cultura y desarrollo organizacional está fijada por determinados factores como tolerancia de cambios, colaboración, compañerismo, planeación estratégica y motivación.

Cada una de estos factores hace que la relación de las dos variables sea más estrecha, lo que hará que el desarrollo organizacional sea o no eficaz, ya que los objetivos de éste es la realización de los cambios necesarios en las personas y llevar a la empresa a un sobresaliente nivel de actividad. Por lo tanto, recomienda mejorar la comunicación entre gerentes y colaboradores, así como promover los valores empresariales establecidos.

1.2 Marco teórico

A) Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2009), el desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

Chiavenato (2009) cita a Cummings y Worley (1993), “El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

- ✓ Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente.

- ✓ Utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, a continuación, un refuerzo positivo para estabilizar y mantener la nueva situación. Los especialistas en capacitación de las Naciones Unidas utilizan la metodología de la investigación-acción en las empresas del sector público y privado de los países en desarrollo, porque consideran que es la estrategia de cambio organizacional más completa.

- ✓ El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
- ✓ El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.
- ✓ El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.”

- El proceso del desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2009), el desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- ✓ El diagnóstico, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
- ✓ La intervención es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
- ✓ El refuerzo es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. Ver. Anexo 3 Proceso del desarrollo organizacional.

- Técnicas del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son:

- ✓ Chiavenato (2009) cita a Korman (1971), “El entrenamiento de la sensibilidad, también llamado entrenamiento de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional.”
- ✓ Chiavenato (2009) cita a Berne (1973), “El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás.”
- ✓ Chiavenato (2009) cita a Shonk (1997), “El desarrollo de equipos es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera.”
- ✓ La consultoría de procedimientos es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente.
- ✓ La reunión de confrontación es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, entre otros.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo.

- ✓ Chiavenato (2009) cita a Bennis (1996), “La realimentación de datos es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente.”
- ✓ Retroalimentación por medio de encuestas. Ver. Anexo 4 Técnicas del desarrollo organizacional.
- Las aplicaciones del desarrollo organizacional
Chiavenato (2009), la variedad de aplicaciones del desarrollo organizacional también llamadas intervenciones o técnicas ha aumentado en años recientes. Esto comenzó con intervenciones en los procesos humanos para ayudar a las personas a comprender mejor y a modificar sus propias actitudes, valores y creencias y, por tanto, a mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del desarrollo organizacional es impresionante en razón de la variedad de los cambios que se necesitan.
- Las limitaciones del desarrollo organizacional
Chiavenato (2009) cita a Heisler (1975), “Aún cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:”
 - ✓ La eficacia de los programas del desarrollo organizacional es difícil de evaluar.
 - ✓ Los programas toman mucho tiempo.
 - ✓ Los objetivos por lo general son muy vagos
 - ✓ Los costos totales de un programa son difíciles de evaluar.

Chiavenato (2009) cita a Evans (1974), “Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes:

- ✓ Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.

- ✓ Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa organizacional.
- ✓ Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.
- ✓ Sin duda, el papel de la administración de personas y de los gerentes de línea se puede apalancar ampliamente por medio de esfuerzos de desarrollo organizacional.”

B) Comportamiento organizacional

Para Robbins y Judge (2009), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las empresas.

Estudia tres determinantes: individuos, grupos y estructura para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y porque estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el mismo se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

- Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando se indica “me gusta el trabajo”, expresa una actitud favorable hacia la labor. En las organizaciones, las actitudes son importantes porque conforman componentes dentro del comportamiento, cómo reacciona un colaborador ante diversas situaciones, la manera en que responde y enfrenta las recompensas y complicaciones de la vida, el trabajo, la familia.

- ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

La mayor parte de investigaciones se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

- ✓ Satisfacción en el trabajo: se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.
- ✓ Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo.
- ✓ Compromiso organizacional: se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Robbins y Judge (2009), citan a Meyer, Allen y Smith (1993), quienes mencionan que el compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

- ✓ Compromiso afectivo
Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.

- ✓ Compromiso para continuar
Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.

- ✓ Compromiso normativo
Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible.

- Equipo de trabajo

Robbins y Judge (2013), mencionan que el equipo de trabajo, genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.

- Factores que determinan el éxito de los equipos de trabajo
 - ✓ Recursos adecuados: los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas.
 - ✓ Liderazgo y estructura: los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo.
 - ✓ Clima de confianza: los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.
 - ✓ Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas: evaluar y recompensar los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados positivos.

Robbins y Judge (2009), cita a Workman y Bommer (2004), quienes indican que el comportamiento organizacional proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas aquellas en que los trabajadores son amigables y

cortesés, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.

- ✓ Estimular el cambio y la innovación: las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropiezan. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.
- ✓ Crear un ambiente de trabajo positivo: aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del comportamiento organizacional como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones.

Al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación ha sido la educación organizacional positiva (también llamada comportamiento organizacional positivo), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial.

Conforme a Robbins y Judge (2013), puede desarrollarse un modelo de comportamiento organizacional de la siguiente manera:

- ✓ Los insumos: son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. Por ejemplo, las características de diversidad individual, la personalidad y los valores están determinados por la combinación de la herencia genética y el ambiente de la infancia de una persona.

- ✓ Los procesos: son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.
- ✓ Resultados: los resultados son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia.

C) Cultura Organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2009), la cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas.

La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. En el fondo, es la que

define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la institución.

La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la empresa, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor. La cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, y las normas grupales. Ver. Anexo 5 Iceberg de la cultura organizacional.

- Los componentes de la cultura organizacional

Chiavenato (2009) cita a Schein (1992), el cual certifica que toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

- ✓ Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas.
- ✓ Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

- ✓ Los supuestos básicos son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados. Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el statu quo y el conservadurismo.

- Tipos de cultura

Para Chiavenato (2009), cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares.

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el statu quo y el conservadurismo. Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea.

Por su parte las organizaciones que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado. En

efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo.

Robbins y Judge (2013) citan a Hoffman & Jones (2005), “una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva.”

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar.

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil. En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa.

Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento.

- Diferentes tipos de cultura:
 - ✓ La cultura tipo “equipo de futbol” valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
 - ✓ La cultura tipo “club” resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los “generalistas” y no en el avance gradual de la carrera profesional.

- ✓ La cultura tipo “fortaleza” ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.
- ✓ La cultura tipo “academia” valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.

- Aprendizaje de la cultura organizacional

Chiavenato (2011) cita a Robbins (1996), quien menciona que los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.”

- ✓ Historias: Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.
- ✓ Rituales y ceremonias: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.
- ✓ Símbolos materiales: La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud

conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.

- ✓ Lenguaje: Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura.

D) La socialización organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), la misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratará de envolver a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización, a los nuevos trabajadores. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién nacido.

Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, entre otros.

Según Robbins y Judge (2013), la socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis, tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella. En la

etapa antes del ingreso, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar.

Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro solo reafirmará las percepciones previas. Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la etapa de metamorfosis.

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema: no solo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben qué se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo.

- Opciones de socialización para el ingreso
- ✓ Formal e informal. Cuanto más se aísla a un nuevo empleado del entorno laboral y se marca la diferencia de alguna forma para dejar en claro su función como nuevo integrante, más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la inducción específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en el puesto, con poca o ninguna atención especial.

- ✓ Individual y colectiva. Los nuevos miembros pueden socializarse de forma individual. Esto es lo que ocurre en muchas oficinas profesionales.
- ✓ También pueden agruparse y organizarse mediante un conjunto de experiencias idéntica como se hace en los campamentos militares.
- ✓ Fija y variable. Se refiere a la programación para que los nuevos empleados pasen a ser miembros de la compañía. Un programa fijo establece etapas estandarizadas de transición, que es característico de los programas rotatorios de capacitación. Los programas variables no proporcionan por adelantado su cronograma de transición. Los sistemas variables describen el sistema de ascensos común, donde el empleado no avanza a la siguiente etapa sino hasta que esté "listo".
- ✓ Serial y aleatorio. La socialización serial se caracteriza por el uso de modelos de roles que capacitan y motivan al nuevo integrante. Algunos ejemplos son los programas de aprendizaje y tutoría. En la socialización aleatoria no se utilizan modelos de roles de forma deliberada; se deja que los nuevos empleados descubran las cosas por sí mismos.
- ✓ Investidura y despojo. La socialización por investidura supone que las cualidades y las habilidades del nuevo trabajador son los ingredientes necesarios para el éxito laboral, de manera que se confirman y respaldan. La socialización por despojo trata de eliminar ciertas características del individuo.

- Métodos para la socialización organizacional

Para Chiavenato (2009), las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo.

Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión:

- ✓ El proceso de selección. La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la

cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, entre otros.

- ✓ Contenido del puesto. El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.

- ✓ El supervisor como tutor. El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la suele ver de forma negativa.

Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.

- Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.

- Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.

- Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.
- Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados.

- Programa de integración

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, la misión y los objetivos de la organización. Ver. Anexo 6 Métodos de Socialización organizacional.

El proporcionar orientación a las personas y cumple varios propósitos, envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.

Chiavenato (2009) cita a Ivancevich (1995), el cual indica que el programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- ✓ Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo.
- ✓ Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el período inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados.

- ✓ Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros.
- ✓ Acariciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

E) Clima organizacional

Chiavenato (2011), cita a la National Association for Mental Health, “El concepto de motivación nivel individual conduce al de clima organizacional nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de las mismas causa problemas de adaptación.

Como lo tratado depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. Lo primero varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

- ✓ Se sienten bien consigo mismas.
- ✓ Se sienten bien en relación con las demás personas.
- ✓ Son capaces de enfrentar las demandas de la vida”

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la empresa.

Chiavenato (2011) cita a Atkinson, (1964), quien señala un Modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación.

- Premisas

- ✓ Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- ✓ La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- ✓ Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- ✓ Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- ✓ Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.”

De acuerdo con Chiavenato (2011), el clima laboral comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación.

Es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- ✓ Perciben o experimentan los miembros de la organización.

- ✓ Influye en su comportamiento.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre las participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

El capital intelectual señala una nueva manera de pensar y de actuar. Contabilizar, administrar, auditar, dirigir, planear, organizar, controlar y todos los demás verbos que formaban la antigua administración tradicional están destinados a representar apenas 20% del valor real de una empresa. El otro 80% que fortalecerá los cambios organizacionales depende de lo siguiente:

- ✓ Las organizaciones van a operar cada vez más en redes (*net- Works*)
- ✓ El empleo tradicional tiende a disminuir drásticamente.
- ✓ La flexibilidad de horario será cada vez mayor y el trabajo tradicional se efectuará cada vez más en casa.

- ✓ Los servicios adquirirán más importancia en la constitución de los PIB nacionales.
- ✓ Los megasoftware revolucionarán la organización de las empresas.
- ✓ Las funciones de área (RH, finanzas, contratación, entre otros.) se incorporarán a las unidades de operación, para aumentar el valor agregado y disminuir el valor físico tradicional.
- ✓ La innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones.
- ✓ La capacitación y el aprendizaje continuo.
- ✓ Una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida.
- ✓ Frente a las enormes dificultades del ambiente externo, los talentos humanos serán cada vez más escasos.

- Finalidad de un programa de desarrollo organizacional

Según Rivas (2009), el objetivo principal es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de los procesos con los que cuentan, esto propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. Las organizaciones son exitosas cuando su adaptación y capacidad para asumir los cambios se encaran de forma positiva y proactiva, quienes aprenden, y asumen nuevos roles, responsabilidades, están en continuo avance y capacitaciones.

Para iniciar la organización debe contar con credibilidad, creer que el cambio les llevará al éxito en sus procesos, en sus productos y servicios. Ser probable para sus

clientes internos como externos afianzándose de esta nueva forma de trabajo con el tiempo.

La organización está llamada a promover el aprendizaje adaptivo y generativo, el primero busca que la organización se adapte a la realidad actual, el segundo mira a la organización como un ente en que la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión.

El proceso de busca:

- ✓ Saber más de sí, de los otros y del mundo.

- ✓ Poder hacer algo que antes no se podía.

- ✓ Tener una nueva habilidad o destreza.

- ✓ Dejar que una persona cambie su manera de trabajar

El estudio del aprendizaje organizacional debe de tener en claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización.

El desarrollo organizacional tiene como punto de partida la credibilidad, la organización de propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos y en la misma empresa. Una credibilidad que no se debe agotar en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta con el tiempo.

1.2.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito

- Definición de Cooperativa

Según el (WOCCU, 2012) “Las cooperativas de ahorro y crédito son cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios. Como intermediarios financieros, las cooperativas de ahorro y crédito financian sus carteras de créditos movilizándolo

los ahorros de los socios y los depósitos más que empleando capital externo, con lo cual ofrecen oportunidades a muchas generaciones de socios.

- Características de las cooperativas

- Pertenece a sus miembros, no al estado ni a sus instituciones.
- Tienen como finalidad, el mejoramiento económico y cultural de sus miembros.

- Marco legal de las cooperativas

Las asociaciones cooperativas en Guatemala, se rigen actualmente por la Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo Número 82-78, y Acuerdo Gubernativo Número M. De E. 7-79 Reglamento de la Ley General de Cooperativas.

- Clases de cooperativas

En Guatemala, de acuerdo a la actividad económica que desarrollan las cooperativas se clasifican de la siguiente manera:

- Agrícolas
- Ahorro y crédito
- Vivienda
- Comercialización
- Consumo

- Historia del Cooperativismo en Tiquisate.

En el año 1970, la hermana Denisse Brabant fue invitada a un seminario internacional sobre cooperativismo en Canadá, y al regresar compartió al grupo de promotores sociales sobre el tema y su contribución al desarrollo de los pueblos.

La profesora Elvia Ruth manifestó tener interés y estar dispuesta a trabajar para fundar la cooperativa, a partir de ese momento se inició con la idea fija de formar una institución cooperativista de ahorro y crédito en Tiquisate y la hermana Denisse se contactó con personas que podían dar ayuda técnica, logrando aliarse con FENACOAC.

El día domingo 6 de agosto del año 1972, a través de la radio Campesina se convocó a los vecinos de Tiquisate, Nueva Concepción y comunidades circunvecinas para que se reunieran en el salón de actos del colegio Bartolomé de las Casas, con la idea de fundar ese mismo día una cooperativa de ahorro y crédito.

Durante la reunión se les dio a conocer información sobre el cooperativismo a los asistentes, se logró que asistieran 50 personas y al finalizar la actividad se les dio a conocer la idea de fundar una institución cooperativista; todos los asistentes estuvieron de acuerdo y fundaron la Cooperativa de ahorro y crédito Unión Popular R.L. siendo fundada el 6 de agosto de 1972 por Denisse Brabant, misionera católica procedente de Bélgica y Elvía Ruth de Castellanos, maestra de educación primaria, residente de Tiquisate. Actualmente la cooperativa lleva 44 años de estar brindando sus productos y servicios a todos sus asociados siendo la única cooperativa de ahorro y crédito en el área urbana de Tiquisate.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de ahorro y crédito, surgen de la necesidad del desarrollo social y de la comunidad en la que estuviera ubicada, ya que por medio de sus productos y servicios financieros pueden ayudar a personas con necesidades y oportunidades de crecimiento a poder financiarse de fondos y poner en marcha los proyectos que en su capacidad se puedan realizar.

El desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo, apoyado por los altos mandos que tiene el propósito de remodernizar la organización y el poder perfeccionar los procesos utilizados normalmente por los trabajadores para disminuir el riesgo de equivocación y lograr la excelencia operativa que busca una organización, para lo cual se realiza un diagnóstico eficaz de la situación actual de la cultura organizacional presentada en los colaboradores y la que identifica a la empresa, esto con el fin de fortalecer e incrementar la eficacia en el trabajo realizado por los trabajadores y así también el bienestar de los mismos dentro de la institución.

Algunas de las causas de no tener un desarrollo organizacional a nivel general pueden conllevar a la poca productividad del personal, bajo nivel de cultura organizacional y mal clima laboral en la empresa. A nivel del personal, al no contar con un desarrollo organizacional definido por la organización puede representar poca identificación de los empleados con la institución, rotación de personal, riesgos de fraudes o violación de leyes laborales, mal comportamiento por parte de los colaboradores y se retrasa el nivel de crecimiento del personal.

En Cooperativa Unión Popular el desarrollo organizacional que se manifiesta en los colaboradores aún no se encuentra definido totalmente, por lo que esto puede provocar a que no se desarrollen completamente en su ambiente laboral y adquieran más competencias para entregar su labor de mejor manera. El descontrol puede afectar en el rendimiento con el que deben cumplir los colaboradores en la entrega de su trabajo, es más probable el riesgo de equivocación y de error, por lo que la

equivocación del colaborador y la imagen al no cumplir correctamente con el jefe y/o el cliente puede debilitar no solo al empleado sino que también a la empresa.

Por lo cual surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo es el desarrollo organizacional en las agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular, R.L. del municipio de Tiquisate, Escuintla?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Determinar el desarrollo organizacional en las agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Unión Popular, R.L. del municipio de Tiquisate, Escuintla.

2.1.2 Objetivos específicos

- Verificar el comportamiento organizacional que se vive en Cooperativa Unión Popular.
- Conocer la cultura organizacional que se manifiesta en Cooperativa Unión Popular.
- Diferenciar la socialización organizacional que se presenta en Cooperativa Unión Popular.
- Identificar el clima laboral que se transmite en los colaboradores de Cooperativa Unión Popular.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

Según Robbins y Judge (2009) consideran que el desarrollo organizacional es el conjunto de intervenciones, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

2.2.2. Definición operacional

El desarrollo organizacional es el proceso por el cual se estudia una organización, por medio de acciones establecidas y estudiadas para realizar mejoras en el nivel de trabajo de la organización y la prosperidad de los trabajadores en la empresa.

Indicadores

- Comportamiento Organizacional
- Cultura Organizacional
- Socialización Organizacional
- Clima Laboral

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La presente investigación se realizó en la oficina central y en las agencias de Cooperativa de ahorro y crédito Unión Popular, R.L.

2.3.2 Limitaciones

No se tuvo ninguna limitación.

2.4 Aporte

El presente estudio tiene como fin aportar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular en Tiquisate, Escuintla, una guía creativa para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa y poder lograr una excelencia en sus procesos por medio del progreso y profesionalismo del talento humano que conforma la institución.

Se asiste con el presente aporte a los integrantes de la comunidad para que cuenten con el material necesario para desarrollar sus capacidades en un ámbito profesional.

La investigación busca ayudar a los estudiantes de administración de empresas, mercadeo y áreas afines, en las investigaciones relacionadas con el desarrollo organizacional.

Se contribuye con este material para el apoyo de los futuros profesionales que necesiten información la cual aquí se detalla y se presenta.

Con el presente estudio se busca fundamentar la educación que promueve la Universidad Rafael Landívar y enriquecer el material teórico que posee en relación al área de recursos humanos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización de la presente investigación descriptiva, se tomó en cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Integral, R. L. y sus puntos de servicio, la cual brinda sus servicios financieros a todo público en general, siendo la única cooperativa ubicada en el área urbana de Tiquisate. En la misma laboran gerentes y colaboradores, los cuales son de género masculino y femenino, los gerentes cuentan con estudios universitarios y son los encargados de velar por el cumplimiento de metas de su área para la rentabilidad de la empresa y el cumplimiento de metas institucionales como personales, en cambio los colaboradores cuentan con estudios de educación media y tienen la labor de realizar el trabajo operativo, como lo es la atención a los asociados, venta de productos y servicios de la empresa, la mayoría correspondientes a una edad de 22 a 45 años, provenientes del lugar de ubicación de la empresa y/o agencia. Ver Anexo 9 Listado de Cooperativas inscritas en el INACOP

3.2 Población y muestra

Para la población y muestra se realizó un censo lo cual según Hernández R. (2014), es un recuento de individuos que conforman una población estadística sobre lo que se realizan observaciones. La población estuvo conformada por las oficinas centrales de Cooperativa Unión Popular R.L. y cinco agencias conformando un total de ochenta y cinco colaboradores.

Los colaboradores de estudio se encuentran involucrados en las siguientes áreas.

Agencia	Gerente y/o Jefes	Operativos	Oficiales de Crédito	Agentes de Crédito	Auxiliares	Ejecutivos de Negocios	Secretarias	Cajeros	Conserjes
Tiquisate/UP-01	9	4	3	3	9	2	3	4	3
Nva. Concepción/UP-02	1	0	2	2	0	1	1	3	1
Escuintla/UP-03	1	0	2	1	0	1	1	2	1
Patulul/UP-04	1	0	1	2	0	1	1	1	1
San Antonio/UP-05	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Mazatenango/UP-06	1	0	1	1	1	1	1	2	1
Total	14	4	10	10	11	7	8	13	8

TOTAL DE TRABAJADORES 85

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Cooperativa Unión Popular R.L. (2016)

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información se utilizaron dos instrumentos.

El primero una boleta de opinión dirigida a los Gerentes y Jefes de Área. El segundo instrumento fue una encuesta dirigida al personal operativo.

Según Ucha F. (2010), la boleta de opinión es un conjunto de preguntas diseñadas para ser dirigidas a una muestra de población con el objetivo de conocer la opinión sobre determinados cuestionamientos.

De acuerdo con Hernández R. (2014), la encuesta se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan, no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.

Para Hernández R. (2014), una investigación descriptiva es un estudio busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

3.4 Procedimiento

- Selección y aprobación del tema: Se presentó tres temas de estudio, realizándose un análisis de los mismos y quedando como aprobado el actual tema titulado Desarrollo Organizacional en las agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular R.L. en el municipio Tiquisate, Escuintla.
- Revisión bibliográfica: Para la realización del estudio se revisó distintos libros, además de folletos, tesis, revistas, periódicos y páginas de internet.
- Fundamentación teórica: Se redactaron los antecedentes como fundamento del estudio del marco teórico.

- Trabajo de campo: A la población determinada, se le aplico como instrumentos de investigación cuestionarios tipo boleta de opinión y cuestionario tipo encuesta para obtener los resultados estadísticos necesarios.
- Presentación de resultados: Después de realizado el trabajo de campo se tabularon los datos y se presentaron gráficamente a través de porcentajes.
- Análisis e interpretación de resultados: Los resultados que se obtuvieron se analizaron y se interpretaron.
- Conclusiones: Después de la discusión de resultados se redactaron las conclusiones que el estudio demandó.
- Recomendaciones: Se redactaron las recomendaciones necesarias, conociendo la problemática, realizado el trabajo de campo.
- Propuesta: Después de haber conocido el problema del estudio y haberlo fundamentado con los resultados estadísticos, se realizó una propuesta como alternativa de solución al problema establecido, el cual servirá como el verdadero aporte para la empresa mencionada.
- Referencias bibliográficas: Se redactaron todas las referencias bibliográficas que fueron utilizadas en el desarrollo del trabajo de investigación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de una encuesta dirigida al personal operativo de Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular R.L., basado en los indicadores establecidos para la presente investigación sobre el desarrollo organizacional.

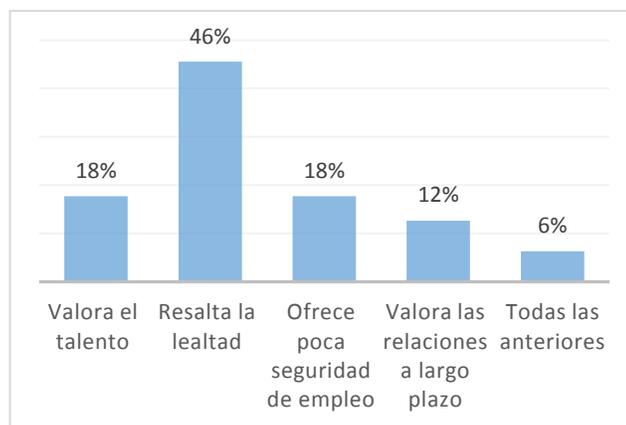
1. ¿Qué tipo de cultura organizacional se maneja en la Cooperativa?

TABLA No. 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Valora el talento	14	18%
Resalta la lealtad	36	46%
Ofrece poca seguridad de empleo	14	18%
Valora las relaciones a largo plazo	10	12%
Todas las anteriores	5	6%
Total	79	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No. 1

El 46% de las personas encuestadas afirman que en la cooperativa se maneja un tipo de cultura que resalta la lealtad, un 18% afirma que es una cultura que ofrece valora el talento y que ofrece poca seguridad de empleo, un 12% afirma que es una cultura que valora el talento, un 6% afirma que es una cultura que valora las relaciones a largo plazo y un 6% afirma que todas. Así también existieron personas encuestadas que respondieron a más de una opción.

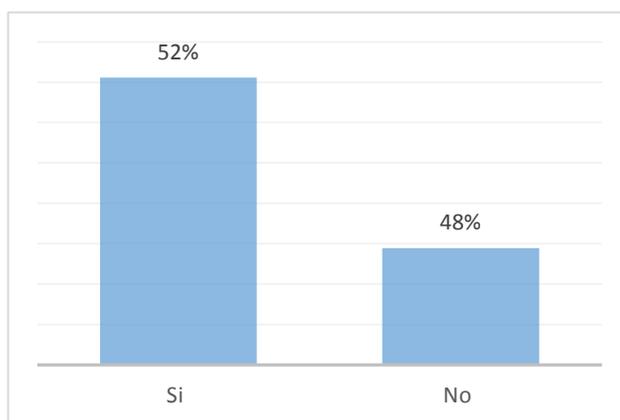
2. ¿Está de acuerdo con las decisiones que toman sus superiores?

TABLA No. 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	52%
No	34	48%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 2



Fuente: Tabla No. 2

El 52% de los empleados encuestados indican que si están de acuerdo con las decisiones que toman sus superiores derivado que conocen la razón y el motivo por el cual se toman, el 48% indica que no está de acuerdo, justificando que en ocasiones solamente interesan los resultados y no el esfuerzo del trabajo realizado.

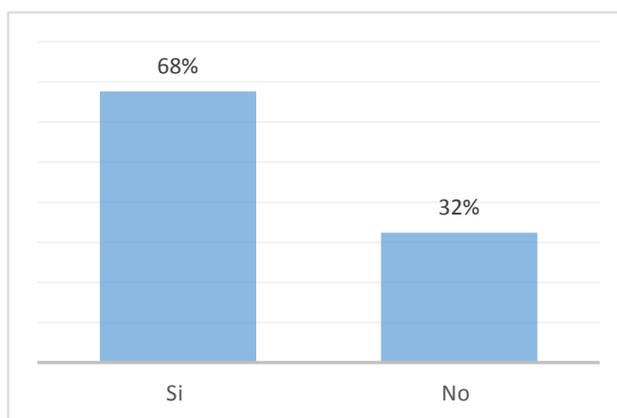
3. ¿Cuenta usted con el equipo necesario para cumplir con su trabajo?

TABLA No. 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	68%
No	23	32%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 3



Fuente: Tabla No. 3

El 68% de los colaboradores encuestados afirman que cuentan con el equipo necesario para cumplir con su trabajo, el 32% afirma que no cuenta con ello, ya que en ocasiones se demora demasiado tiempo la entrega de su equipo correspondiente para cumplir correctamente con su trabajo.

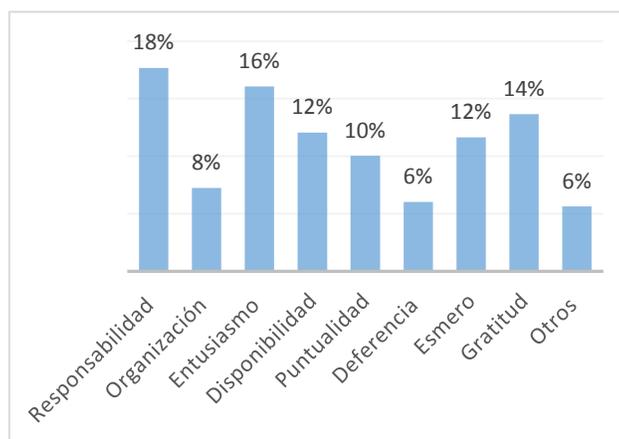
4. ¿Qué valores se representan más en la cooperativa según usted?

TABLA No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	44	18%
Organización	18	8%
Entusiasmo	40	16%
Disponibilidad	30	12%
Puntualidad	25	10%
Deferencia	15	6%
Esmero	29	12%
Gratitud	34	14%
Otros	14	6%
TOTAL	249	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Un 18% de los colaboradores opinan que los valores de la Responsabilidad y el Entusiasmo se representan más en la cooperativa, un 16% indica que el Entusiasmo, un 14% indica que la Gratitud, un 12% indica que la Deferencia, la Disponibilidad y el Esmero, un 10% indica que la Puntualidad, un 8% indica que la Organización, un 6% indica que es la Gratitud y otros valores. Así también existieron personas encuestadas que respondieron favorablemente a más de una opción.

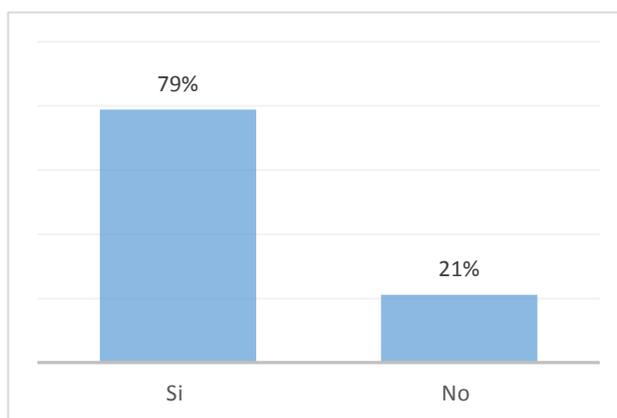
5. ¿Funciona el trabajo en equipo en la cooperativa?

TABLA No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	79%
No	15	21%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

De todos los empleados encuestados un 79% indica que si funciona el trabajo en equipo en la cooperativa argumentando que las buenas relaciones interpersonales benefician a que se pueda trabajar mejor, y un 21% indica que no funciona el trabajo en equipo en la cooperativa derivado de la falta de comunicación entre el equipo de trabajo.

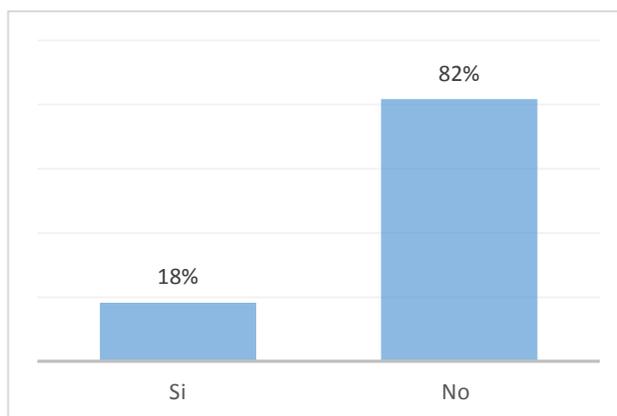
6. ¿Considera que todos los colaboradores muestran el mismo comportamiento en la cooperativa?

TABLA No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	18%
No	58	82%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6

El total de encuestados consideran que, el 18% de los empleados en Cooperativa unión popular muestran el mismo comportamiento, mientras que el 82% de los empleados no lo muestran dentro de la empresa.

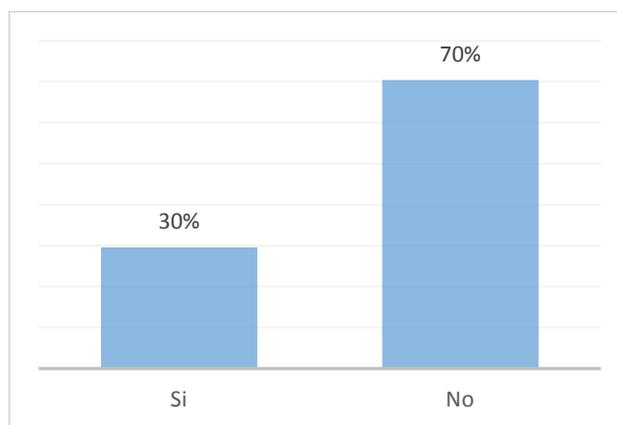
7. ¿Es difícil adaptarse a la forma de trabajar de la cooperativa?

TABLA No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	30%
No	50	70%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 7



Fuente Tabla No. 7

Un 30% de los empleados afirman que si es difícil adaptarse a la forma de trabajar de la cooperativa, justificando que la inducción y capacitación en el puesto es muy rápida y corta, un 70% de los empleados indica que no es difícil adaptarse a la forma de trabajo ya que los compañeros de trabajo por medio del compañerismo hacen más fácil dicho proceso.

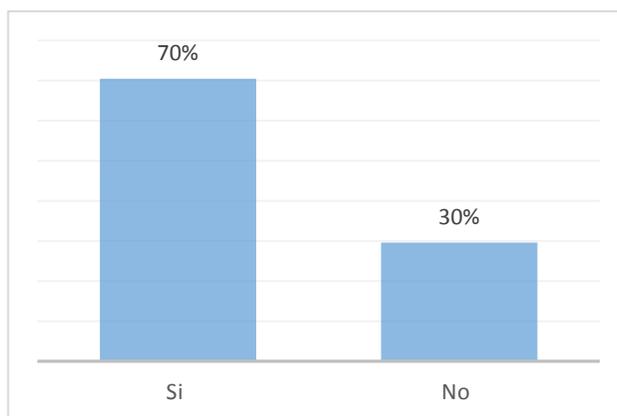
8. ¿Para usted, el comportamiento de los colaboradores de la cooperativa es aceptable?

TABLA No. 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	70%
No	21	30%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Del total de empleados encuestados, un 70% considera que el comportamiento actual que se muestran en la cooperativa es aceptable, y un 30% considera que no es aceptable, indicando que dependiendo la situación en que se encuentren las personas se comportan de la manera que mejor les convenga.

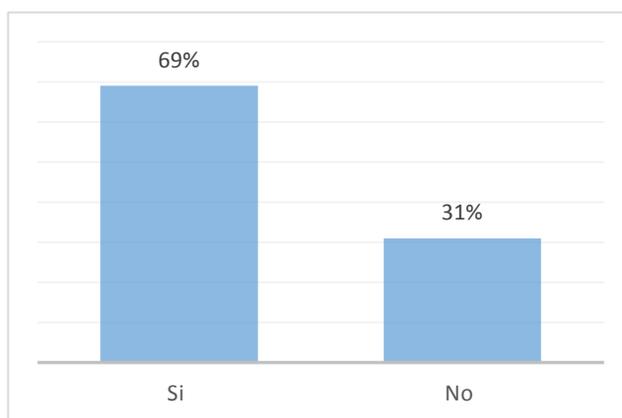
9. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la cooperativa?

TABLA No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	69%
No	22	31%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 9

Un 69% de los empleados encuestados opina que si existe un buen clima laboral dentro de la cooperativa, y un 31% de los empleados opina que no existe un buen clima laboral justificando que se debe a la presión que se manera en el trabajo.

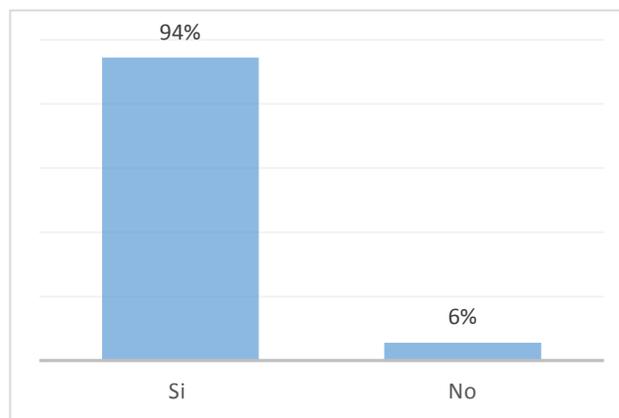
10. ¿Mantiene usted buenas relaciones de trabajo con todos sus compañeros?

TABLA No. 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	94%
No	4	6%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Un 94% de los empleados afirma que mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, un 6% afirma que no mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo en la cooperativa argumentando que no existe el nivel de confianza adecuado con algunos compañeros.

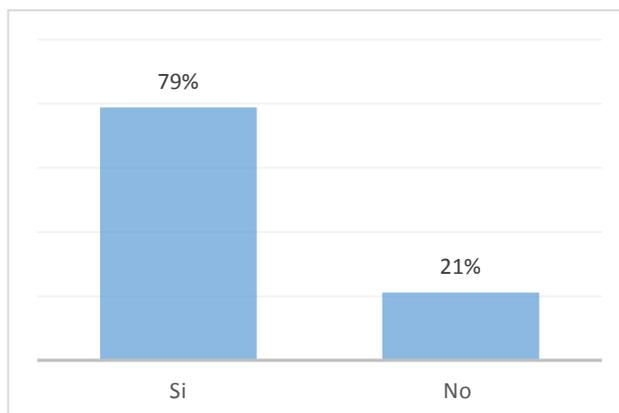
11. ¿Realizan actividades culturales, deportivas, sociales, para fomentar el compañerismo en la cooperativa?

TABLA No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	79%
No	15	21%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Del total de empleados encuestados un 79% exterioriza que si realizan actividades para fomentar el compañerismo en la cooperativa, un 21% exterioriza que no realizan actividades para fomentar el compañerismo.

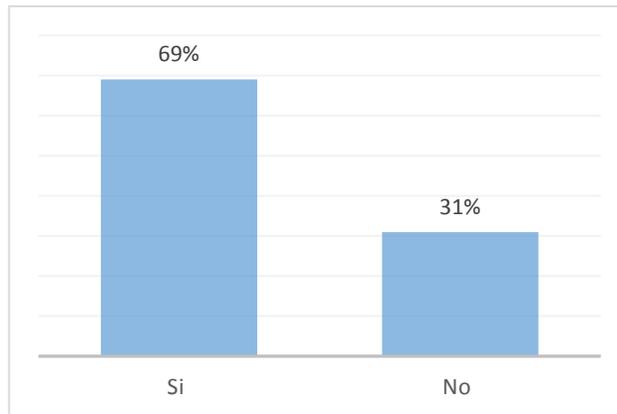
12. ¿Se siente usted en confianza con todos los integrantes dentro de la cooperativa?

TABLA No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	69%
No	22	31%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

Un 69% de los empleados indica que si se siente en confianza con todos los integrantes de la cooperativa mientras que un 31% indica que no se siente en confianza derivado del poco tiempo que tienen de convivir con ellos o la poca comunicación que ha existido entre compañeros.

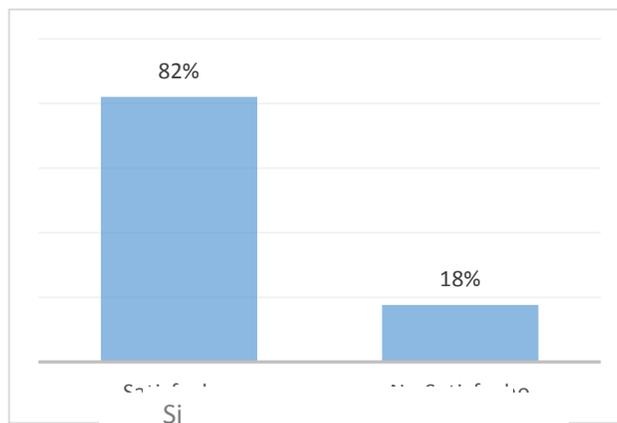
13. ¿Estuvo satisfecho con su proceso de inducción a la cooperativa?

TABLA No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	82%
No	13	18%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No. 13

En la anterior gráfica se demuestra que un 82% de los empleados encuestados se siente satisfecho con su proceso de inducción a la cooperativa, y que el 18% no se encontró satisfecho con su inducción indicando que fue un proceso demasiado rápido que no cumplió con las expectativas.

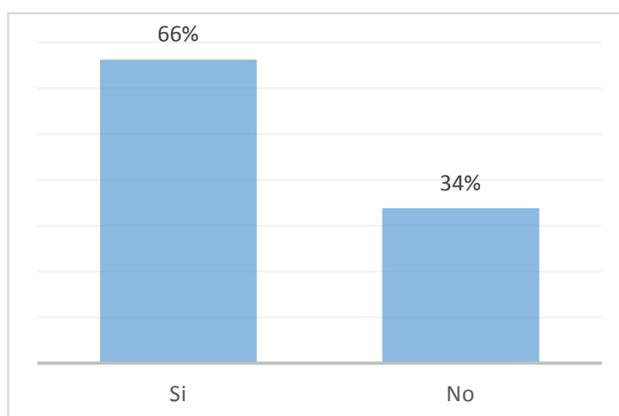
14. ¿Le capacitaron debidamente antes de hacer las funciones del puesto para el que fue contratado?

TABLA No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	66%
No	24	34%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Del total de empleados encuestados un 66% afirma que le capacitaron debidamente antes de hacer las funciones del puesto para el que fue contratado, y un 34% afirma que no le capacitaron debidamente, derivado del poco tiempo que se le otorgo para ello.

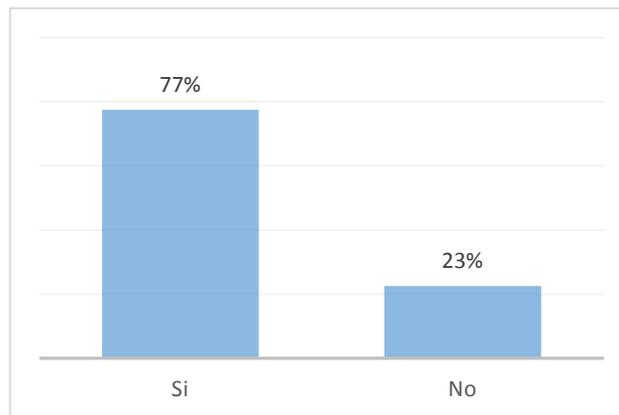
15. ¿Estuvo siempre asesorado por su jefe inmediato en el periodo de ingreso a la cooperativa?

TABLA No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	77%
No	16	23%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No. 15

En el anterior gráfico se expone que el 77% de los empleados siempre estuvo asesorado por su jefe inmediato en el periodo de ingreso a la cooperativa, y un 23% expone que no estuvo asesorado por su jefe en su periodo de ingreso.

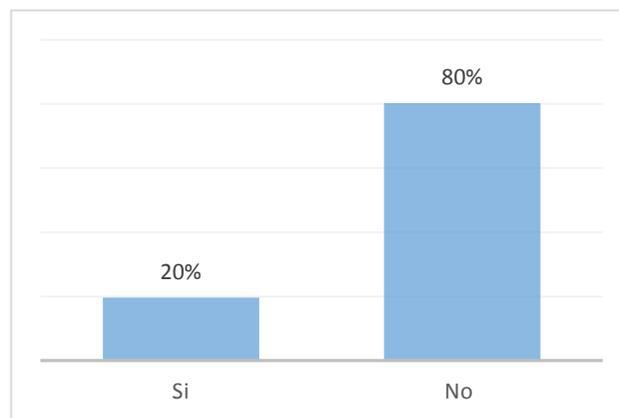
16. ¿Le fue difícil integrarse al equipo de trabajo al que tenía que pertenecer?

TABLA No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	20%
No	57	80%
Total	71	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 16



Fuente: Tabla No. 16

Un 80% del total de empleados de cooperativa unión popular indica que no fue le fue difícil integrarse al equipo de trabajo, un 20% indica que si le fue difícil la integración a su equipo de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de una Boleta de opinión dirigida a los jefes de áreas de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Unión Popular R.L.

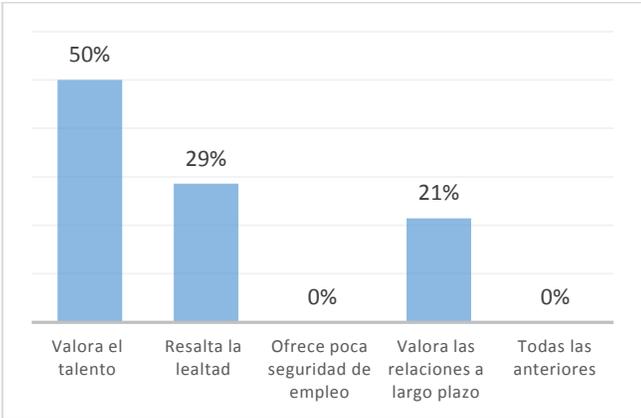
1. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera que se muestra en su departamento o agencia?

TABLA No. 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Valora el talento	7	50%
Resalta la lealtad	4	29%
Ofrece poca seguridad de empleo	0	0%
Valora las relaciones a largo plazo	3	21%
Todas las anteriores	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No. 1

El 50% de las personas afirman que en la cooperativa se maneja un tipo de cultura que valora el talento, justificando que los colaboradores que realizan bien su trabajo logran promociones laborales, y un 29% indica que se representa una cultura que resalta la lealtad, ya que existen colaboradores han logrado una estabilidad laboral dentro de la empresa.

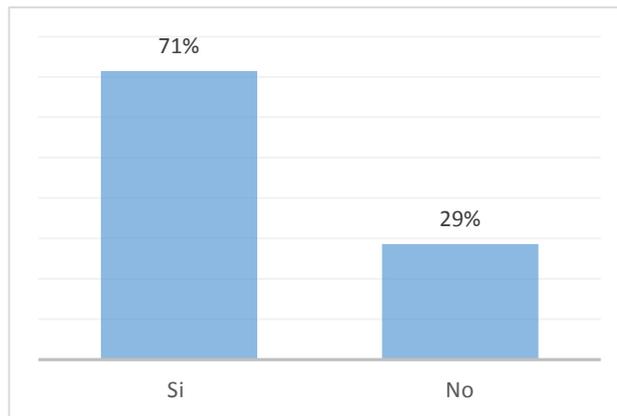
2. ¿Cuándo usted como jefe toma una decisión, su equipo de trabajo está de acuerdo con ello?

TABLA No. 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 2



Fuente: Tabla No. 2

El 71% de los jefes indican que su personal si está de acuerdo con las decisiones que toman, el 29% indica que su personal no está de acuerdo derivado que en ocasiones significa tener que laborar un poco más.

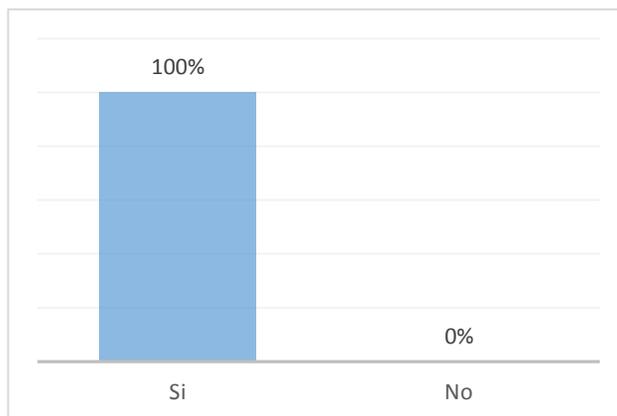
3. ¿Proporciona a sus colaboradores el equipo de trabajo adecuado para laborar en el tiempo necesario?

TABLA No. 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 3



Fuente: Tabla No. 3

El 100% de los jefes afirman que proporciona el equipo de trabajo necesario a sus colaboradores.

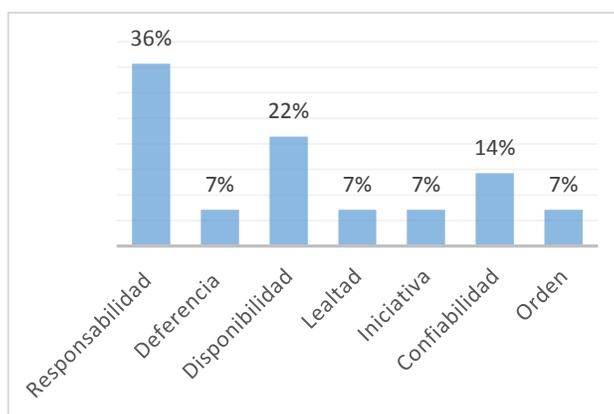
4. ¿Qué valores considera su persona que se presentan más en el departamento o agencia?

TABLA No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	5	36%
Deferencia	1	7%
Disponibilidad	3	22%
Lealtad	1	7%
Iniciativa	1	7%
Confiabilidad	2	14%
Orden	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Un 36% de las personas comentan que la Responsabilidad es el valor que más se representa en su departamento o punto de servicio, al igual que la Disponibilidad, mientras que un 22% presenta la Confiabilidad, y valores como la Deferencia, Lealtad, Iniciativa y Orden son indicados por un 7% del total de entrevistados.

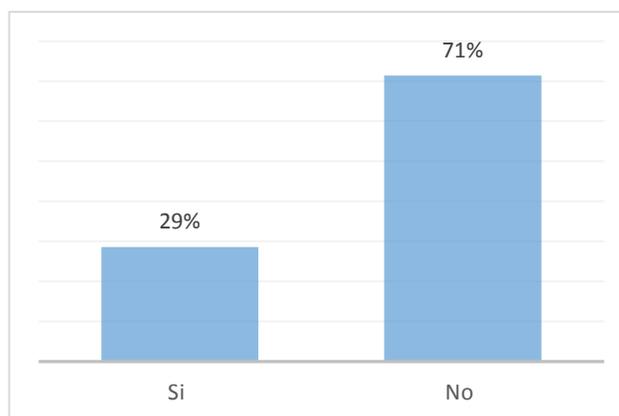
5. ¿Se le dificulta realizar el trabajo en equipo con sus colaboradores?

TABLA No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

De todos los jefes un 71% indica que no se le dificulta realizar el trabajo en equipo con sus colaboradores, un 29% indica que si se le dificulta realizar el trabajo en equipo derivado del poco tiempo que tienen de haberse integrado.

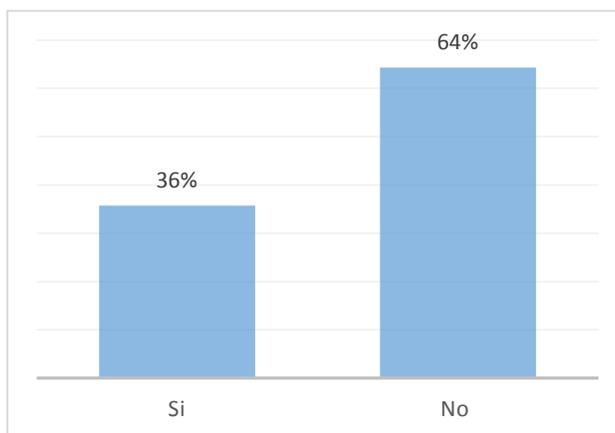
6. ¿Considera que se muestra el mismo comportamiento en los empleados de la cooperativa, y si así fuera, es el adecuado?

TABLA No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6

Del total de participantes un 64% afirma que no se muestra el mismo comportamiento en los colaboradores y que no es el adecuado, argumentado que cada colaborador se comporta de distinta manera y que la presión del trabajo puede afectar en que no su comportamiento no sea de la manera correcta, mientras que un 36% afirma que si muestran el mismo comportamiento y que si es el adecuado dentro de la Cooperativa.

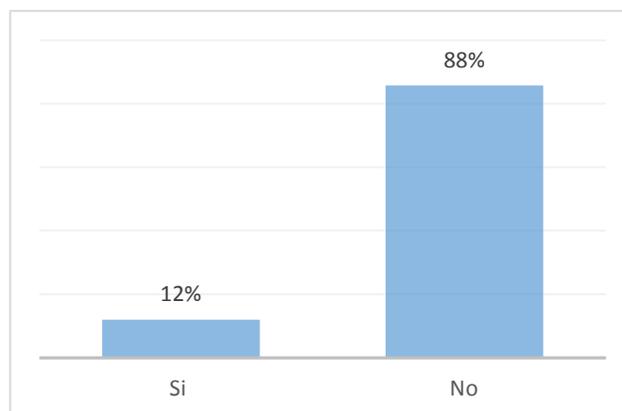
7. ¿Su equipo de trabajo mostro dificultad para adaptarse a su forma de trabajo?

TABLA No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	12%
No	12	88%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

El 86% de los jefes menciona que su equipo de trabajo no mostro dificultad para adaptarse a su manera de trabajar, mientras que un 12% menciona que su equipo de trabajo si mostro dificultad para adaptarse a su manera de trabajar.

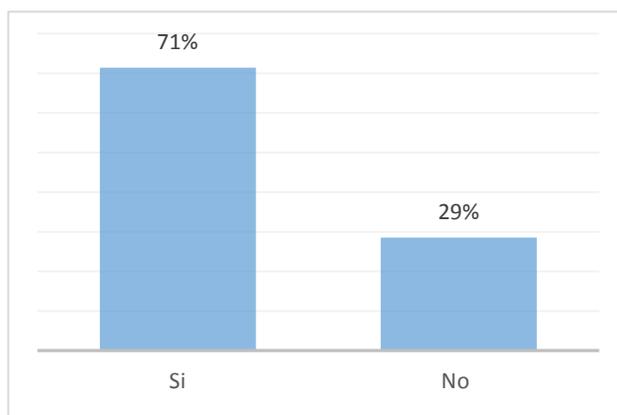
8. ¿Para su persona el comportamiento mostrado por los miembros de su departamento es el adecuado?

TABLA No. 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Un 71% de los jefes avalan que el comportamiento mostrado por sus colaboradores es el adecuado, y un 29% considera que el comportamiento de sus colaboradores no es el adecuado, justificando que en ocasiones muestran actitudes que no son las correctas.

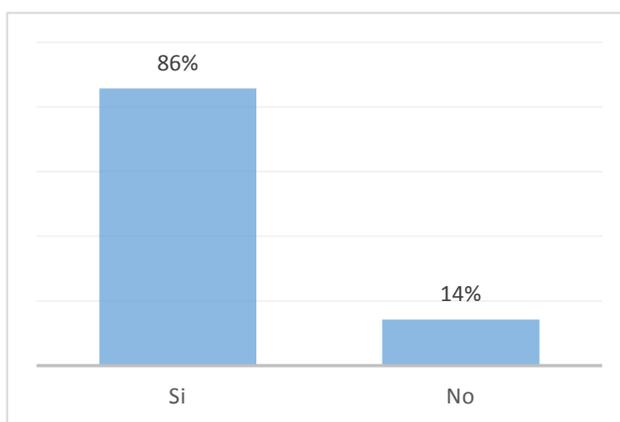
9. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la cooperativa?

TABLA No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 9

En la anterior gráfica se muestra que el 86% de los jefes afirman que perciben un buen clima dentro de la Cooperativa, mientras que un 14% indica que no se percibe un buen clima.

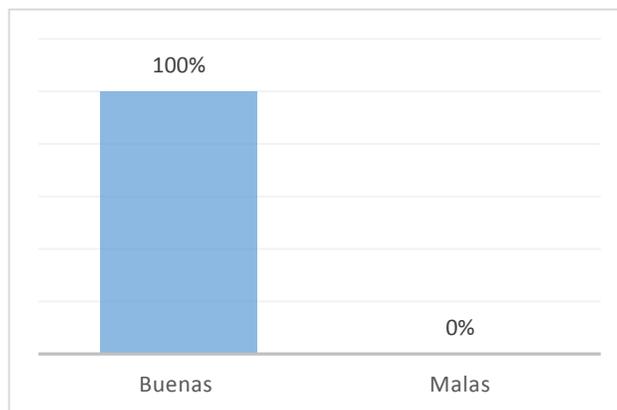
10. ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de su departamento o agencia?

TABLA No. 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	14	100%
Malas	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

El 100% de los jefes indican que las relaciones humanas en sus departamentos son buenas.

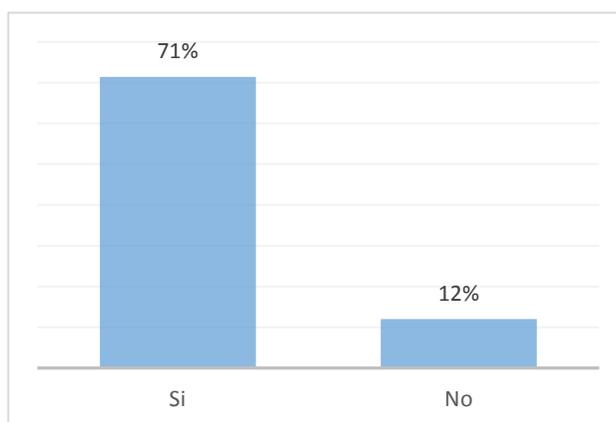
11. ¿Realizan actividades culturales, deportivas, sociales, para fomentar el compañerismo?

TABLA No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	12%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Del total de jefes un 71% expone que si realizan actividades para fomentar el compañerismo, un 12% exterioriza que no realizan actividades para fomentar el compañerismo.

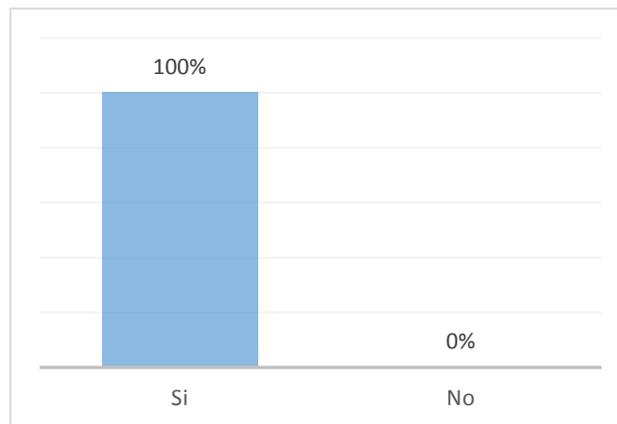
12. ¿Considera que existe un nivel de confianza adecuado en su departamento de trabajo?

TABLA No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

El 100% de los jefes indica que si existe un nivel de confianza adecuado con su equipo de trabajo.

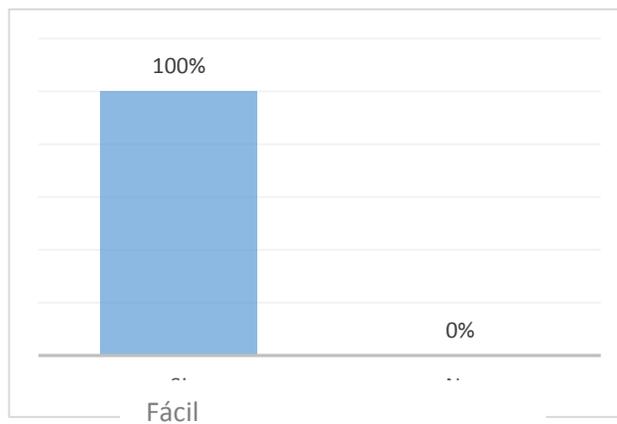
13. ¿Cómo es el proceso de inducción que usted realiza a sus nuevos colaboradores?

TABLA No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fácil	14	100%
Difícil	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No. 13

En la anterior gráfica se demuestra que el 100% de los jefes considera que su proceso de inducción con los nuevos empleados es fácil.

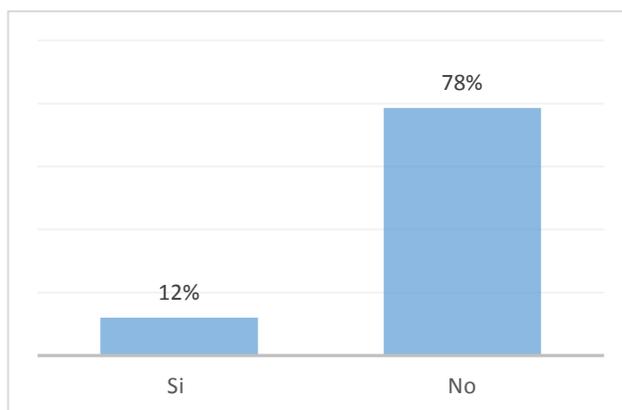
14. ¿Se le dificulta capacitar a sus colaboradores en su puesto y en su forma de trabajar, cuando son de reciente ingreso en la cooperativa?

TABLA No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	12%
No	11	78%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Un 78% de los jefes afirma que no se le dificulta capacitar a sus nuevos colaboradores, mientras que un 12% afirma que si se le dificulta capacitar a sus nuevos colaboradores, argumentando que en ocasiones no cuentan con experiencia laboral en el puesto.

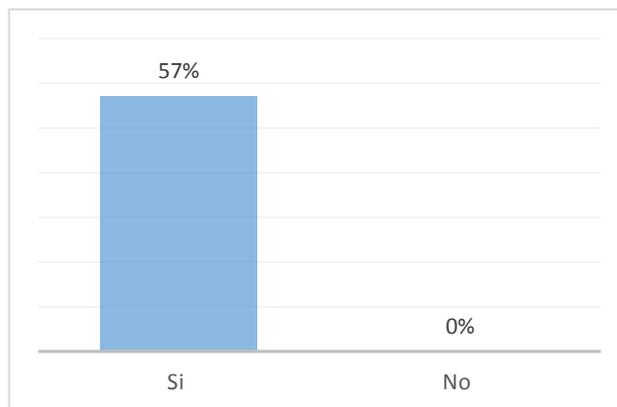
15. ¿Brinda asesoría adecuada a sus nuevos colaboradores cuando tienen poco tiempo de ingresar a la empresa?

TABLA No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No. 15

En el anterior gráfico se expone que el 100% de los jefes brinda la asesoría adecuada a sus nuevos colaboradores cuando tienen poco tiempo de ingresar a la empresa.

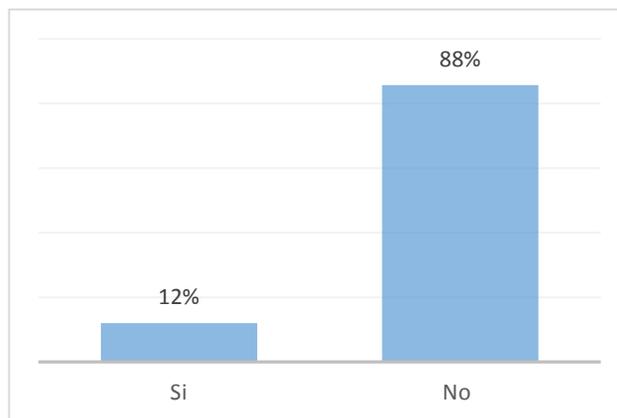
16. ¿Le fue difícil a sus nuevos colaboradores integrarse al equipo de trabajo?

TABLA No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	12%
No	12	88%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de Campo (2017)

Gráfico No. 16



Fuente: Tabla No. 16

Un 82% del total de jefes de cooperativa unión popular indica que no fue le fue difícil integrar a un nuevo colaborador a su equipo de trabajo, y un 12% indica que si le fue difícil integrar a un nuevo colaborador a su equipo de trabajo.

|

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la boleta de opinión realizada a los jefes de Cooperativa Unión Popular, y la encuesta realizada a los colaboradores de Cooperativa Unión Popular del municipio de Tiquisate, Escuintla, se discuten en el marco teórico y marco contextual los siguientes resultados.

Por medio de las preguntas No. 6 y 8 realizadas a los colaboradores, se buscó saber sobre el comportamiento organizacional que se presenta en Cooperativa Unión Popular R.L. y si el mismo es el adecuado. A lo que ellos respondieron que el comportamiento que todos presentan en su mayoría es el aceptado, ya que no todos muestran el mismo comportamiento, y es en momentos de presión y *stress* donde muestran diferentes actitudes a las adecuadas. Se le cuestiono a los jefes en las preguntas No. 6 y 8 sobre el comportamiento de los colaboradores y en especial los que están bajo su cargo, ellos indican en su mayoría que el comportamiento actual de los colaboradores es diferente para cada uno, pero que en general se comportan adecuadamente, en momentos de cambio o de una decisión que no les favorece a su rutina habitual o trabajo extraordinario, es donde algunas ocasiones se muestran comportamientos no adecuados.

Existe una discrepancia en el punto de vista de jefe con empleado y esto se debe a la diferencia de opiniones entre ambas partes, así también cada jefe tiene un número de empleados determinados a los cuales supervisa constantemente, por lo que se toma únicamente el punto de vista desde la percepción para indicar si el comportamiento de los colaboradores es el correcto. Desde el punto de vista de Robbins y Judge (2009), “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones, al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación en comportamiento organizacional ha sido la educación organizacional positiva que se ocupa de la forma en que las

organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial”.

En la pregunta No. 5 se quiere conocer si en Cooperativa Unión Popular R.L. funciona el trabajo en equipo para los colaboradores, para lo cual los mismos indican que si funciona el trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo, aunque manifiestan que en ocasiones algunos colaboradores no se comprometen de la manera correcta con el logro de metas. En base a la pregunta No. 5 aplicada a los jefes, ellos mencionan que no se les dificulta realizar el trabajo en equipo con sus colaboradores de trabajo ya que siempre lo realizan. Lo anterior se respalda con Robbins y Judge (2013), quienes indican que “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”.

Con las interrogantes No. 1 y 2, se buscó conocer el tipo de cultura que se manifiesta en Cooperativa Unión Popular R.L., obteniendo como respuesta que para los colaboradores existe una cultura que resalta la lealtad, ya que en su mayoría están de acuerdo con las decisiones que toman los jefes, a pesar de que en ocasiones eso signifique más trabajo para ellos como colaboradores. Para lo cual los jefes responden por medio de las preguntas No. 1 y 2, que para ellos existe una cultura que valora el talento y resalta la lealtad, debido a la estabilidad laboral que varios colaboradores han logrado en la empresa debido a su buen desempeño y lealtad.

Así también indican que sus empleados están de acuerdo con las decisiones que toman en su mayoría, ya que en ocasiones llegan a percibir el desacuerdo en decisiones, a pesar de esto mencionan que realizan el trabajo correctamente.

Esto se respalda con Chiavenato (2009), “La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella, la cual debe alinearse a otros aspectos de las

decisiones y acciones de la empresa para conocerla mejor, cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares, la cultura tipo “club” resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas”.

A través de las preguntas No. 3 y 4 se preguntó al personal si cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo y cuáles son los valores que más se representan en la cooperativa, a lo que ellos afirman que si cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo y entre los valores que más se representan están la responsabilidad, el entusiasmo, la disponibilidad y la gratitud. Según las preguntas No. 3 y 4 realizadas a los jefes, ellos mencionan si proporcionar el equipo adecuado a sus colaboradores para realizar el trabajo correspondiente y entre los valores que más se representan en su departamento están, la responsabilidad, la disponibilidad y la confiabilidad. Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos, la cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados”.

Por medio de las preguntas No. 7 y 13 se buscó conocer el nivel de socialización organizacional dentro de Cooperativa Unión Popular R.L., y si el mismo es el adecuado desde el punto de vista de los colaboradores. Ellos mencionan que no se les dificultó adaptarse a la forma de trabajar de la cooperativa, debido a que sus compañeros apoyaban a que la adaptación fuera más fácil, así también mencionan que estuvieron conformes por el proceso de inducción que tuvieron cuando ingresaron a laboral a la empresa, exponiendo que la persona encargada de realizarlo, los ayuda bastante con la información necesaria, como historia de la empresa, valores, productos, servicios, beneficios y obligaciones como nuevos colaboradores.

Según las respuestas obtenidas de las preguntas No. 7 y 13 para los jefes, no se les dificulta integrar a un nuevo colaborador a su equipo de trabajo, inicialmente le comparte información sobre el trabajo a realizar, obligaciones como colaborador, lo que se espera de su persona en relación al trabajo y la forma de laborar también, posteriormente le dan la bienvenida y lo presentan ante el resto de colaboradores para finalmente integrarlo a su puesto de trabajo. Los jefes afirman que no se les dificulta capacitar al nuevo colaborador en su puesto de trabajo ya que tienen el conocimiento necesario para poder realizarlo, así también el personal no mostró complicación para adaptarse a la manera de trabajar como jefe.

Para Chiavenato (2009), “La socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, entre otros. El programa de integración es un entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, la misión y los objetivos de la organización.

En las preguntas No. 15 y 16 se cuestionó a los colaboradores sobre si estuvieron asesorados correctamente por su jefe inmediato durante el periodo de ingreso inicial en su puesto de trabajo, a lo que ellos respondieron que su jefe estuvo pendiente de ellos constantemente para que realizaran su trabajo de una manera correcta, brindándoles consejo sobre lo que se debe evitar para que no equivocarse en su labor, así también no se les dificultó adaptar a su nuevo equipo de trabajo, debido a que los compañeros le apoyaban conjuntamente con el jefe inmediato. A los jefes se les cuestiono de igual manera con las preguntas No. 15 y 16 en donde afirman que brindan la asesoría adecuada a sus colaboradores cuando ellos tienen poco tiempo

de haber ingresado a la cooperativa, ya que poseen el conocimiento sobre el área correspondiente y buscan capacitar correctamente a sus nuevos colaboradores para que realizar el trabajo eficientemente, así también mencionan que a sus nuevos colaboradores no les fue difícil adaptarse a su equipo de trabajo, ya que buscan que se desarrolló un buen compañerismo entre todos los colaboradores.

Este resultado se fundamenta con Robbins y Judge (2013), “Para ellos “la socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis, tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella. El proceso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidad y cuando sienten que sus colegas valoran y confían en ellos. Por último saben que se espera de ellos y cuáles criterios se utilizaran para medir y evaluar su trabajo”.

Para Chiavenato (2009), “Existe un método de socialización organizacional de supervisor como tutor en donde el colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización donde le deben transmitir una dirección clara de las tareas que realiza, toda la información técnica respecto a cómo ejecutar la tarea, realizar una negociación sobre las metas y resultados que debe alcanzar y brindar la realimentación adecuada acerca de su desempeño”. Esto también se respalda con Álvarez M., (2011) quien indica que la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir tales cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno. Por lo que existe una relación entre los indicadores de comportamiento y cultura organizacional, ambos son de vital importancia para obtener un desarrollo organizacional adecuado para la empresa.

Con las interrogantes No. 9, 10, 11 y 12 se preguntó a los colaboradores si perciben un buen clima dentro de la cooperativa, si mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y si se sienten en confianza con los mismos, así también si realizan actividades sociales, deportivas y culturales para fomentar el compañerismo, a lo que ellos responden que si perciben un buen clima dentro de la cooperativa, pero que en ocasiones se ve debilitado cuando existe presión sobre las metas y se exige de una manera apresurada resultados, también indican sentirse en confianza con la mayoría de sus compañeros de trabajo y buscan mantener buenas relaciones humanas con los mismos, aunque existan excepciones cuando no tienen mucho tiempo de conocer a un nuevo colaborador, comentan que sus superiores y la cooperativa realizan actividades para fomentar el compañerismo como reuniones para dialogar sobre valores, convivios y caminatas.

Según los jefes en las interrogantes No. 9, 10, 11 y 12 mencionan percibir un buen clima dentro de la cooperativa y dentro de su departamento de trabajo, ya que se esmera en que cada colaborador se sienta bien dentro de la organización, para lo cual afirma que existe un nivel adecuado de confianza entre compañeros de trabajo, por lo que son aceptables las relaciones humanas entre todos sus colaboradores, la mayoría de jefes realiza actividades para fomentar el compañerismo entre sus colaboradores además de las que realiza la cooperativa.

Para Chiavenato (2011) “El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros, y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otros., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización, una buena adaptación denota salud mental y esto se describe cuando las personas se sienten bien consigo

mismas, se sienten bien en relación con las demás personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

En la encuesta realizada a los colaboradores se preguntó si les capacitaron debidamente antes de realizar las funciones que su puesto les requería en la pregunta No. 14 respondiendo en su mayoría que si les capacitaron de acuerdo al puesto que fueron contratados. Lo anterior expuesto se puede corroborar con la pregunta No. 14 realizada a los jefes donde indican que no se les dificulta capacitar a su nuevo personal. Este resultado se discute con Chiavenato (2009), quien define que “El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneo y propuesto) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo”. Por lo cual se demuestra que el desarrollo organizacional requiere de un buen clima laboral, una socialización adecuada, un comportamiento correcto y una cultura fuerte para que sea ejecutado correctamente para cada uno de los colaboradores.

VI. CONCLUSIONES

La Cooperativa Unión Popular R.L. cuenta con un desarrollo organizacional acorde a los principios de la institución, aunque algunos de los colaboradores desconocen estos principios derivados del poco tiempo de estar laborando en la empresa.

Existe un comportamiento organizacional adecuado a la convivencia de relaciones interpersonales que se viven dentro de la Cooperativa Unión Popular, a pesar de que no se presenta el mismo en todos los colaboradores y jefes, y que en ocasiones debido a la presión que se maneja, se les dificulta trabajar acorde al apropiado.

En la Cooperativa Unión Popular se vive y se manifiesta una cultura que resalta la lealtad y valora el talento en sus colaboradores, esto debido al crecimiento que muchos de ellos logran en la empresa y la estabilidad laboral que consiguen con un buen desempeño laboral.

Cuenta con una socialización organizacional fuerte, en donde los colaboradores actuales y los jefes facilitan por medio del compañerismo, capacitaciones y el trabajo en equipo la integración a los nuevos colaboradores de en sus equipos de trabajo y en la organización.

Se vive un buen clima laboral en la empresa, esto debido a que todos los compañeros demuestran entusiasmo y responsabilidad al hacer su trabajo, y también las actividades que realizan los jefes y la cooperativa benefician motivando al personal, pero en ocasiones se debilita cuando existe la presión por metas financieras.

VII. RECOMENDACIONES

Formalizar el tema desarrollo organizacional en la cooperativa, capacitando sobre el mismo a las personas correctas para que puedan crear una guía de cómo se debe trabajar en la organización.

Capacitar al personal de jefatura en temas de liderazgo para que pueda administrar de una manera correcta a su personal, y que el mismo se comporte debidamente en la organización.

Fomentar la cultura organizacional actual en cooperativa unión popular y darla a conocer a cada uno de los colaboradores para que se sientan mayor identificados con la organización.

Dejar por escrito el proceso de socialización al personal de nuevo ingreso a cooperativa unión popular R.L., lo que beneficiará en que los nuevos colaboradores logren una mejor adaptación a la empresa y de una manera estandarizada.

Capacitar al personal de motivación, trabajo en equipo y valores para un mejor control y promoción del clima laboral en cada una de sus áreas, evaluando esporádicamente la percepción de los colaboradores sobre el clima en la organización.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez M., (2011) **¿Qué es el Desarrollo Organizacional?** EIBlogSalmón. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>

Chiavenato, I. (2009) **Gestión del talento humano.** (3ª. ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011) **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.** (9ª. ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Hernández P., Fernández C. y Baptista M. (2014), **Metodología de la Investigación,** México, editorial Mc-Graw Hill

Inspección Nacional de Cooperativas (1978), **Ley General de Cooperativas** Decreto legislativo número 82-78 Guatemala.

Linares X., Pérez A., y Perdomo I. (2013) **capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional** SciELO. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/>

López, (2010). **Planeación de Recursos Humanos Para Contribuir al Desarrollo Organizacional en Universidades Privadas de la Ciudad de Quetzaltenango.** Tesis descriptiva. Campus de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2011). **El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica.**

Universidad del Norte. Disponible
en:<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>

Mondy, Robert (2010) **Administración de recursos humanos**.
(11ª. ed.). México: Pearson Educación.

Petit, E. (2012, enero). **El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo**. Revista de Ciencias Sociales. Venezuela.

Rivas, José F. (2009). **Desarrollo organizacional**. El Cid Editor.

Robbins Stephen P. y Judge, Timothy (2009) **Comportamiento organizacional**
(13ª. ed.) México: Pearson Educación.

Robbins Stephen P. y Judge, Timothy (2013) **Comportamiento organizacional**
(15ª. ed.) México: Pearson Educación.

Soto, R. (2014). **Análisis de la cultura organizacional y su relación en el Desarrollo organizacional en una empresa multinacional**. Tesis inédita. Campus Central Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Vicente, A. (2013, 1 de mayo). **Fuerza laboral mueve a las empresas**. Periódico Prensa Libre. Guatemala.

Wantland, R. (2016) **Historia sobre Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Unión Popular, R.L. de Tiquisate, Escuintla**, Encargada de Recursos Humanos de Cooperativa Unión Popular R.L. (entrevista).

WOCCU. **¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?** Encontrado el 10/05/2016 en <http://www.woccu.org/about/creditunion>

ANEXOS

a) Propuesta

Guía de los cuatro convenios para un Desarrollo organizacional efectivo

Introducción

La siguiente propuesta sobre los cuatro convenios para un desarrollo organizacional efectivo, parte de la idea de diseñar un programa creativo y práctico que pueda impulsar el desarrollo organizacional de una empresa, basado en el fortalecimiento de indicadores fundamentales que lo conforman. El éxito de la siguiente propuesta se dará con la aplicación de la misma y el compromiso que adquieran tanto los jefes de las diversas áreas y departamentos de la cooperativa y sus colaboradores, ya que es un convenio entre ambas partes para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores. Las personas buscan desarrollarse constantemente, buscan ser reconocidas por ser buenos en lo que hacen y la presente propuesta busca fortalecer competencias fundamentales en los trabajadores lo cual generara que los indicadores clave del desarrollo organizacional se fortalezcan y por ende el mismo.

Justificación

Esta propuesta surge de la investigación de campo realizada en Cooperativa Unión Popular R.L., en donde a pesar de que se muestran niveles adecuados de cultura, clima, comportamiento y socializan para un buen desarrollo organizacional, es importante fortalecer dos factores importantes como lo son el clima y el comportamiento, ya que de los mismos dependen los subsiguiente como es la cultura y la socialización, si se logra un comportamiento aceptable y se tiene un clima favorable, la cultura actual se verá fortalecida de manera provechosa al igual que será mucho más sencillo la socialización entre colaboradores, ambos repercuten en el desarrollo de los colaboradores como personas y trabajadores y a su vez fortalecen sus aptitudes y actitudes actuales.

Objetivos

General

- Fortalecer el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular R.L.

Específicos

- Mejorar los niveles de motivación en el personal de cooperativa unión popular.
- Fortalecer el liderazgo de los jefes actuales.
- Fomentar el trabajo en equipo en todos los colaboradores de unión popular.
- Impulsar la identificación de los valores institucionales en los colaboradores

1er. Convenio

- **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Características de un buen clima laboral, bajo la influencia de un buen liderazgo

- El colaborador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan
- Existe motivación por el trabajo
- Aumento de la participación de todo el grupo
- Aumento de la productividad
- Identificación con la empresa (la concibe como suya)
- Existe sinergia entre el equipo de trabajo, cooperación

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el trabajador. La motivación y un buen liderazgo que conoce la dinámica del grupo,

influyen sobre los comportamientos porque actúan sobre las actitudes y expectativas de las personas.

Actividad para el jefe

Se capacitará a los jefes que tengan personal a su cargo mayor a 3 empleados, por medio de la lectura de libros sobre el tema de liderazgo, durante el primer mes que se aplique la presente propuesta se entregará un libro de liderazgo a cada jefe para su lectura, la cual deberá realizarse en ese mismo mes. A fin de mes deberán presentar un informe a la unidad de recursos humanos, donde indiquen los siguientes puntos:

- ✓ Nombre del tema
- ✓ Nombre del autor
- ✓ Temas clave dentro del libro
- ✓ Ventajas y desventajas
- ✓ Comentario personal sobre el libro
- ✓ Glosario
- ✓ Firma del empleado.

Actividad para el colaborador

Al ser un convenio que involucran tanto al jefe como al colaborador, se buscará también desarrollar nuevas aptitudes en sus subalternos, con el fin de que comprendan y entiendan la visión del jefe.

Del material de lectura que se le asignó al jefe, el mismo debe de escoger un capítulo y trasladárselo a sus empleados una semana después de haber obtenido la lectura, para lo cual le solicitará los mismos datos del informe y deberá trasladarlo al jefe inmediato el cual lo trasladará a la unidad de recursos humanos, el colaborador tendrá 15 días para realizar la lectura y trasladar el informe dentro del mismo mes.

Beneficio

Se desarrollan las aptitudes de los jefes en relación al liderazgo, por medio de la lectura, adquiriendo conocimiento y fortaleciendo en ellos competencias que lo compromete aún más con la institución, así mismo mejora la relación con sus propios colaboradores, teniendo una mejor organización, capacitación y manejo de situaciones dentro del departamento, apoyando la visión del líder.

Seguimiento

Para darle un control adecuado al acuerdo del liderazgo, se realizara una evaluación para los jefes al final del segundo mes después de haber finalizado la lectura del libro, la evaluación contendrá 10 preguntas sobre el liderazgo y serán a respuesta abierta. La unidad de recursos humanos evaluara y analizara las respuestas para luego comunicarse con el jefe que contesto y comentarle los pros y contra de su evaluación.

Para los colaboradores el seguimiento se dará con la lectura de los capítulos que le traslade el jefe inmediato las cuales decidirá a su conveniencia, los comentarios del mismo por medio de un informe que ellos deberán de realizar y trasladar a su jefe inmediato en un lapso al finalizar el mes.

La duración de esta actividad es de 1 mes, se leerán en total un libro para los jefes y de 1 o 2 capítulos para los empleados.

2do. Convenio

• Motivación

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y

con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

Tipos de motivación

- Motivación extrínseca
- Motivación intrínseca

Actividad para jefe y colaboradores

Implementar el regalo de tarjetas motivacionales todos los días lunes por la mañana a cada empleado, considerando que el lunes es inicio de semana, y una forma en que se puede elevar el ánimo de los colaboradores es obsequiándoles una tarjeta motivacional con algunas de las siguientes frases: ¡Eres único!, ¡Tú haces esto posible!, ¡Gracias por su trabajo!, harán un mundo de diferencia, como motivación intrínseca el empleado se sentirá valorado por la institución.

Como segunda actividad se propone realizar una evaluación mensual de los trabajadores y el que mejor desempeño tuvo en el mes se hará acreedor a ser el empleado del mes, el cual se le tomará una fotografía y se colocara en un visor especial donde todos los empleados lo puedan notar.

Beneficio

El estado de ánimo del personal que reciba la tarjeta de motivación puede cambiar para bien del equipo de trabajo y de la organización. La motivación es un punto clave para generar y mantener un buen clima laboral dentro del departamento y de la cooperativa.

Las personas al ver que son reconocidas por su buen desempeño, buscaran la forma de trabajar de una mejor manera para lograr también ese tipo de reconocimiento, el actual colaborador que es seleccionada se sentirán muy orgulloso de su trabajo y de la manera en que la empresa lo valora.

Seguimiento

Se realizara todos los lunes durante 1 mes, exceptuando la última semana del mes, al final del mes se pasara una encuesta a todos los colaboradores sobre la opinión que tienen acerca de recibir las tarjetas motivacionales, si el resultado es favorable se debe de seguir haciendo de la misma manera, y también el jefe del departamento deberá de evaluar con la observación como se encuentra el clima laboral comparando el primer mes con el segundo y el tercero.

Se elaborara una plaqueta estándar para todas las agencias y oficinas centrales de la cooperativa, donde se reconocerá al empleado del mes. La plaqueta mencionada se le deberá cambiar la foto cada vez que el empleado ganador cambie.

3er. Convenio

- **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

Actividad para jefe y colaboradores

Para realizar un buen trabajo en equipo es necesario el conocimiento de cómo hacerlo y la comunicación entre los integrantes del equipo, por lo que, iniciando, para contar con un buen trabajo en equipo es necesario que la comunicación sea la correcta. La actividad consiste en reunir a todo el personal en un solo grupo y trasladarles un caso sobre un problema que esté sucediendo actualmente en la agencia o departamento y deba ser resuelto por ellos mismos, brindando sus opiniones, sus recomendaciones, se realizara una vez al mes y contarán con aproximadamente 20 días para poder llegar a la solución del problema trabajando en equipo, indicando que cada colaborador realice una acción en el plan de solución.

Así también como segunda actividad, se realizan trifoliales con información sobre el trabajo en equipo, y se distribuirán a los colaboradores dos veces al mes, estos trifoliales tendrán información como: definición, aplicación en el trabajo, ventajas del trabajo en equipo, beneficios e información complementaria, con el objetivo de brindarle a los colaboradores una base teórica de lo importante que puede llegar a ser trabajar de esa manera con los compañeros de trabajo.

Beneficio

Además de crear un ambiente creativo y agradable entre el equipo de trabajo, también se mejor la comunicación entre ellos, ya que se tiene una mayor idea de la manera de pensar de la otra persona, y no se asumen equivocaciones por no entender la manera en que su compañero piensa.

Así también al contar con información teórica del tema, podrán fundamentar todas las actividades que realicen conjuntamente con los demás acuerdos.

Por ende el trabajo de equipo se verá fortalecido, al contar con un grupo que sabe comunicarse entre ellos mismos, por el bien de la empresa, y que pueda resolver situaciones cuando sea necesario.

Seguimiento

Se realizara una vez al mes, considerando que el liderazgo y la motivación contienen actividades, por medio del estudio y desarrollo del caso también se podrá determinar que tanto impacto tiene la actividad del liderazgo y la motivación.

La actividad será coordinada por los jefes de las áreas y autorizada por el gerente general, con un mes de anticipación a realizarlo.

4to. Convenio

- **Valores**

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta y sus decisiones. Valores, actitudes y conducta están relacionados, y nos ayudan a superarnos.

Los valores se jerarquizan por criterios de importancia. Cada persona construye su escala de valores personales, esto quiere decir que las personas prefieren unos valores a otros. Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos.

Cada persona, de acuerdo a sus experiencias construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable, y aunque todos lo aceptamos como cierto, la interpretación que haremos de este valor, el sentido que le encontraremos en nuestra vida, será diferente para cada persona.

Actividad para jefe y colaboradores

Realizar una reunión mensual en donde a cada colaborador se le asignara un compañero de trabajo al que deben de observar constantemente en el mes e identificar el valor que más se represente en él, y en la reunión que tendrán debe de reconocer el valor que desempeño, y así sucesivamente hasta terminar con cada uno. La reunión que se tendrá sobre el liderazgo se aprovechara para realizar la actividad de los valores. Así también cada jefe deberá realizar un diploma sobre el

valor que algún colaborador haya aplicado en el mes, definiendo como lo aplico y el beneficio que se obtuvo por ello.

También se busca que los colaboradores tengan la vivencia de los valores por lo que mensualmente deberán de trasladar en una hoja en blanco un comentario sobre en donde y como aplicaron cierto valor que ellos consideren en el mes en curso hayan vivenciado, la hoja la deberán de elaborar a mano, con nombre, fecha, puesto y firma. El jefe inmediato será quien lo recibirá.

Beneficio

Los compañeros de trabajo muestran un poco más de atención por el trabajo que realiza su compañero de trabajo, tendrán un conocimiento más profundo de sus compañeros y de los valores que más se identifican en ellos, cada persona busca reconocimiento a nivel laboral, por lo que se debe de incentivar las buenas prácticas, así mismo los jefes podrán reconocer el buen trabajo de sus colaboradores en un ambiente de grupo.

El colaborador crea un ambiente de autoobservación al analizar como practico una cualidad durante el mes en curso. Fomentando la vivencia de los valores ya que la mayoría de personas practica valores pero no se da cuenta de ello.

Seguimiento

Los jefes inmediatos deberán de trasladar las hojas de vivencia de valores a la unidad de recursos humanos, para llevar un archivo de control. Se realizara una vez al mes.

Cronograma

Descripción	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
Primer Convenio Liderazgo	Lectura de libro sobre liderazgo para jefes	Unidad de Recursos Humanos	1 mes	Libros sobre liderazgo.
	Lectura de capítulos sobre liderazgo para colaboradores	Jefe inmediato	2 veces por semana por un mes	Fotocopias sobre capítulos de libros
	Entrega de informes	Unidad de Recursos Humanos	1 semana antes de finalizar el mes.	Papelería, útiles, equipo en general
	Análisis de Informes	Unidad de Recursos Humanos	1 vez al mes	Papelería, útiles, equipo en general
Segundo Convenio Motivación	Tarjetas de Motivación	Unidad de Recursos Humanos	Todos los lunes por un mes.	impresora, útiles en general.
	Premiación del mejor empleado	Jefe inmediato	Una vez al finalizar el mes	cámara fotográfica, útiles en general
Tercer Convenio	caso entre equipos de trabajo para colaboradores	Unidad de Recursos Humanos	1 vez al mes	trabajo en equipo, fotocopias, computadora,
	Trifoliales sobre equipos de trabajo	Unidad de Recursos Humanos	2 veces al mes	Computadora, impresora, útiles en general.
Cuarto Convenio Valores	Reconocimiento de valores	Unidad de Recursos Humanos/Jefe inmediato	2 veces al mes	Papelería, útiles, equipo en general
	Vivencia de Valores	Jefe inmediato	1 vez al mes	Papelería, útiles, equipo en general

Diagrama de Gantt

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Actividad		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Primero Convenio - Liderazgo	Lectura de libro sobre liderazgo para Jefes																
	Lectura de capítulos sobre liderazgo para colaboradores																
	Entrega de Informes																
	Análisis de Informes																
Segundo Convenio - Motivación	Entrega de Tarjetas de Motivación																
	Premiación del mejor empleado																
Tercer Convenio - Trabajo en Equipo	Entrega problema de caso																
	Resolución de problema de caso																
	Trifoliales sobre trabajo en equipo																
Cuarto Convenio - Valores	Entrega de Reconocimiento de Valores																
	Entrega de informe de Vivencia de valores																

Presupuesto

Concepto	Valor Q.
14 libros sobre liderazgo (Q.200.00 c/u)	Q2,800.00
Fotocopias sobre libros	Q100.00
Murales de reconocimiento	Q200.00
Trifoliales de Trabajo en Equipo	Q250.00
Tarjetas de Motivación	Q250.00
Total	Q3,600.00

El presupuesto será cubierto por la Cooperativa.

La guía propuesta busca brindar los siguientes beneficios:

- Personal de jefatura capacitados, motivados y con mayor compromiso con la empresa.
- Colaboradores que comprenden la visión de la empresa y de los jefes inmediatos, lo que genera un mejor trabajo en el área.
- Fortalecer la cultura de la cooperativa en cada uno de los colaboradores para un mayor sentido de identificación y pertenencia con la institución.
- Enfatizar los valores en la empresa con cada uno de los colaboradores para una mejor practica de ellos.

Evaluación

La presente guía tiene un tiempo de aplicación de cuatro meses, otorgando un mes para cada convenio.

Se realizará un seguimiento mensual para cada convenio al finalizarse respectivamente, aparte de las actividades realizadas, se trasladara una encuesta a los colaboradores donde indicaran el efecto que tuvo la aplicación de dicho convenio.

Así también el área de recursos humanos quien será la encargada de evaluar la aplicación de la guía en términos generales, se podrá basar en el siguiente listado de indicadores para poder evaluar la aplicación de cada convenio y descubrir el impacto que tuvieron cada uno de ellos.

1. Liderazgo

- Mayor manejo de personal por parte del jefe.
- Mejores resultados por parte de las agencias.
- Disminución en quejas del personal.
- Aumento de la productividad laboral.

2. Motivación

- Mejora en el clima laboral
- Mejor comportamiento de los colaboradores en el trabajo.
- Mejores punteos en evaluación de desempeño.
- Actitud correcta de los colaboradores ante el trabajo bajo presión.
- Mayor participación de los colaboradores en el trabajo.

3. Trabajo en equipo

- Mejores resultados por agencia en relación a metas.
- Disminución en conflictos laborales.
- Mejor clima laboral.
- Mayor comunicación entre jefe y colaborador.

4. Valores

- Mejores resultados en evaluación de desempeño.
- Disminución en actos ilícitos dentro de la cooperativa.
- Mayor comunicación entre colaboradores.
- Mejor atención al asociado.
- Mejores actitudes de los colaboradores.

Como evaluación final se realizará una encuesta a los colaboradores al finalizar la aplicación de los cuatro convenios, sondeando temas como la cultura, el clima, socialización y el comportamiento en la organización. Los mismos resultados se compararan con los ya obtenidos en la presente investigación con los cuales se podrá determinar qué efecto tuvo la aplicación de los cuatro convenios de una manera más objetiva.

b) Encuestas de opinión

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA EVALUACIÓN SOBRE APLICACIÓN DEL CONVENIO DE LIDERAZGO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA UNIÓN POPULAR R.L.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de cinco preguntas en donde se le solicita pueda responder de una forma clara y honesta basado en la experiencia que tuvo en la aplicación del primer convenio sobre Liderazgo.

1. ¿A usted, qué le ha parecido el aprendizaje del tema de liderazgo por medio de la lectura? (Subraye la opción a elegir)

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. ¿De qué otra manera le gustaría aprender sobre el tema de liderazgo?

Especifique: _____

3. ¿La lectura que realizó lleno sus expectativas referentes a tema de liderazgo? (Subraye la opción a elegir)

Si No

4. ¿Considera que puede aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo? (Subraye la opción a elegir)

Si No

5. ¿Sobre qué otro tema le gustaría se tomaran en cuenta para futuros aprendizajes?

Especifique: _____

Gracias por su participación.

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA EVALUACIÓN SOBRE APLICACIÓN DEL CONVENIO DE MOTIVACIÓN PARA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA UNIÓN POPULAR R.L.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de cinco preguntas en donde se le solicita pueda responder de una forma clara y honesta basado en la experiencia que tuvo en la aplicación del segundo convenio sobre motivación.

1. ¿A usted, que le ha parecido el aprendizaje del tema de motivación por medio de actividades que se aplicaron en su departamento? (Subraye la opción a elegir)

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. ¿De qué otra manera le gustaría que se motivara al personal?

Especifique: _____

3. ¿Considera que las actividades de motivación influyeron positivamente en el desempeño de su trabajo? (Subraye la opción a elegir)

Si No

4. ¿De qué otra manera le gustaría que se motivara al personal de la empresa? (Subraye la opción a elegir)

Especifique: _____

5. ¿Sobre qué otro tema le gustaría se tomaran en cuenta para futuros aprendizajes?

Especifique: _____

Gracias por su participación.

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA EVALUACIÓN SOBRE APLICACIÓN DEL CONVENIO DE TRABAJO EN EQUIPO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA UNIÓN POPULAR R.L.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de cinco preguntas en donde se le solicita pueda responder de una forma clara y honesta basado en la experiencia que tuvo en la aplicación del tercer convenio sobre trabajo en equipo.

1. ¿A usted, que le ha parecido el aprendizaje sobre el trabajo en equipo por medio de las actividades que se llevaron a cabo en su departamento? (Subraye la opción a elegir)

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. ¿De qué otra manera le gustaría que se fomentara el trabajo en equipo en la empresa?

Especifique: _____

3. ¿Considera que puede aplicar lo aprendido, en su puesto de trabajo? (Subraye la opción a elegir)

Si No

4. ¿Las actividades realizadas sobre el trabajo en equipo han llenado sus expectativas? (Subraye la opción a elegir)

Si No

5. ¿Sobre qué otro tema le gustaría se tomaran en cuenta para futuros aprendizajes?

Especifique: _____ **Gr**

gracias por su participación.

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA EVALUACIÓN SOBRE APLICACIÓN DEL CONVENIO DE VALORES PARA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA UNIÓN POPULAR R.L.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de cinco preguntas en donde se le solicita pueda responder de una forma clara y honesta basado en la experiencia que tuvo en la aplicación del cuarto convenio sobre valores.

1. ¿A usted, que le ha parecido el aprendizaje sobre los valores por medio de las actividades que se llevaron a cabo en su departamento? (Subraye la opción a elegir)

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. ¿De qué otra manera le gustaría que se fomentaran los valores en la empresa?

Especifique: _____

3. ¿Considera que puede aplicar lo aprendido, en su puesto de trabajo? (Subraye la opción a elegir)

Si No

4. ¿Qué valores considera su persona serían de vital importancia que la empresa promoviera?

Especifique: _____

5. ¿Sobre qué otro tema le gustaría se tomaran en cuenta para futuros aprendizajes?

Especifique: _____

Gracias por su participación.

c) Instrumentos



CAMPUS DE QUETZALTENANGO
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Encuesta dirigida a colaboradores

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de cuestionamientos con el objetivo de determinar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Unión Popular, R.L. de Tiquisate, Escuintla.

Para alcanzarlo se requiere que usted responda cada cuestionamiento con toda sinceridad, de forma clara y de acuerdo a su criterio, debe marca con una "X" la opción que considere más apropiada a cada interrogante y ampliar su respuesta cuando se le solicita.

Las respuestas serán de uso confidencial, con fines de investigación y no le comprometen en su desempeño laboral.

1. ¿Qué tipo de cultura organizacional se maneja en la Cooperativa?

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Valora el talento | <input type="checkbox"/> | Resalta la lealtad | <input type="checkbox"/> |
| Ofrece poca seguridad de empleo | <input type="checkbox"/> | Valora las relaciones a largo plazo | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Está de acuerdo con las decisiones que toman sus superiores?

Si No

Porque: _____

3. ¿Cuenta usted con el equipo necesario para cumplir con su trabajo?

Sí No

4. ¿Qué valores se representan más en la cooperativa según usted?

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>	Entusiasmo	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Deferencia	<input type="checkbox"/>
Esmero	<input type="checkbox"/>	Gratitud	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>

Especifique otros:

5. ¿Funciona el trabajo en equipo en la cooperativa?

Sí No

Porque: _____

6. ¿Considera que todos los colaboradores muestran el mismo comportamiento en la cooperativa?

Sí No

Porque:

7. ¿Es difícil adaptarse a la forma de trabajar de la cooperativa?

Si No

Porque:

8. ¿Para usted, el comportamiento de los colaboradores de la cooperativa es aceptable?

Si No

Porque:

9. ¿Percibe usted un buen clima dentro de la cooperativa?

Si No

Porque:

10. ¿Mantiene usted buenas relaciones de trabajo con todos sus compañeros?

Si No

Porque: _____

11. ¿Realizan actividades culturales, deportivas, sociales, para fomentar el compañerismo en la cooperativa?

Si No

Mencione algunas: _____

12. ¿Se siente usted en confianza con todos los integrantes dentro de la cooperativa?

Si No

Porque: _____

13. ¿Estuvo satisfecho con su proceso de inducción a la cooperativa?

Si No

Porque:

14. ¿Le capacitaron debidamente antes de hacer las funciones del puesto para el que fue contratado?

Si

No

Porque: _____

15. ¿Estuvo siempre asesorado por su jefe inmediato en el periodo de ingreso a la cooperativa?

Si

No

Porque: _____

16. ¿Le fue difícil integrarse al equipo de trabajo al que tenía que pertenecer?

Si

No

Porque: _____

**Boleta de opinión dirigida a
los jefes**

Instrucciones: A continuación se le trasladara una boleta de opinión con una serie de preguntas, por favor contestar de una manera honesta.

1. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera que se muestra en su departamento o agencia?

Valora el talento.

Resalta la lealtad.

Ofrece poca seguridad de empleo.

Valora las relaciones a largo plazo.

Todas las anteriores.

2. ¿Cuándo usted como jefe toma una decisión, su equipo de trabajo está de acuerdo con ello?

Si No

3. ¿Proporciona a sus colaboradores el equipo de trabajo adecuado para laborar en el tiempo necesario?

Si No

4. ¿Qué valores considera su persona que se presentan más en el departamento o agencia?

Especifique: _____

5. ¿Se le dificulta realizar el trabajo en equipo con sus colaboradores?

Si No

6. ¿Considera que se muestra el mismo comportamiento en los empleados de la cooperativa, y si así fuera, es el adecuado?

Si No

7. ¿Su equipo de trabajo mostro dificultad para adaptarse a su forma de trabajo?

Si No

8. ¿Para su persona el comportamiento mostrado por sus colaboradores es el adecuado?

Si No

9. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la cooperativa?

Si No

10. ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de su departamento o agencia?

Buenas Malas

11. ¿Realiza actividades culturales, deportivas, sociales, con su equipo de trabajo para fortalecer el compañerismo?

Si No

12. ¿Considera que existe un nivel de confianza adecuado en su departamento de trabajo?

Si No

13. ¿Cómo es el proceso de inducción que usted realiza a sus nuevos colaboradores?

Fácil

Difícil

14. ¿Se le dificulta capacitar a sus colaboradores en su puesto y en su forma de trabajar, cuando son de reciente ingreso en la cooperativa?

Si

No

15. ¿Brinda la asesoría adecuada a sus nuevos colaboradores cuando tiene poco tiempo de ingresar a la empresa?

Si

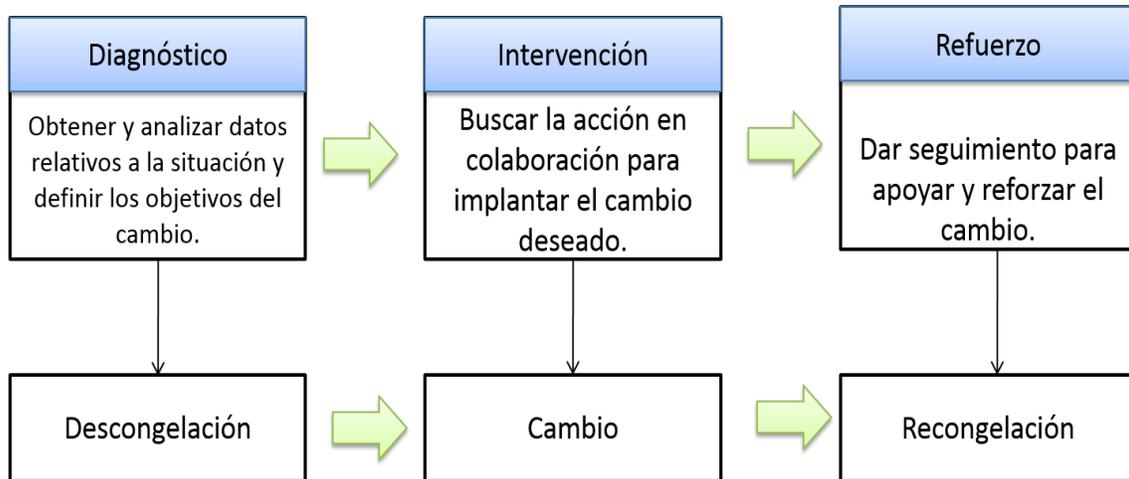
No

16. ¿Le fue difícil a sus nuevos colaboradores integrarse al equipo de trabajo?

Si

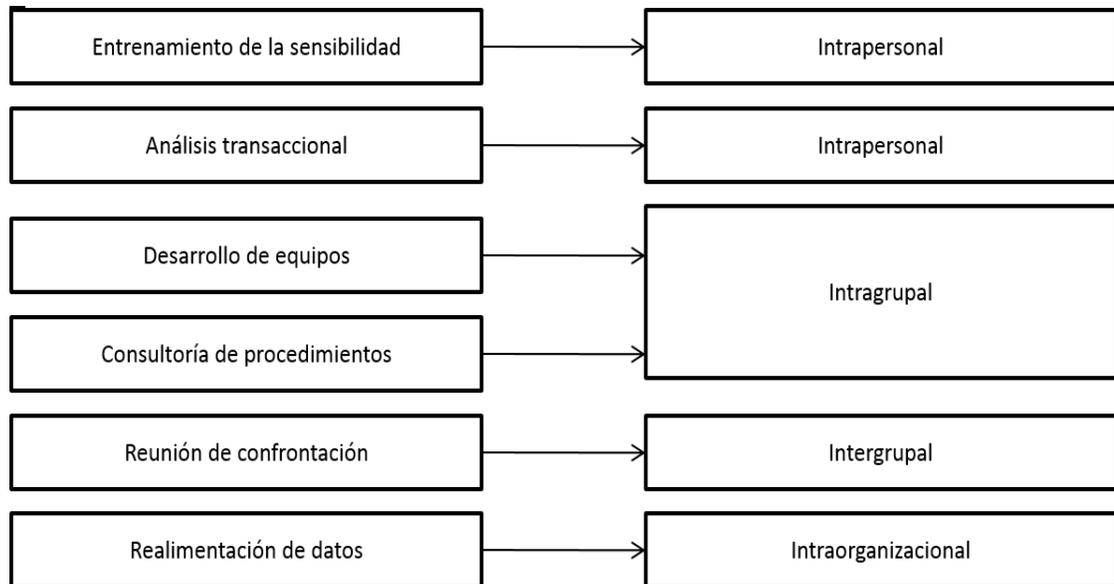
No

d) Proceso de desarrollo organizacional



Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009)

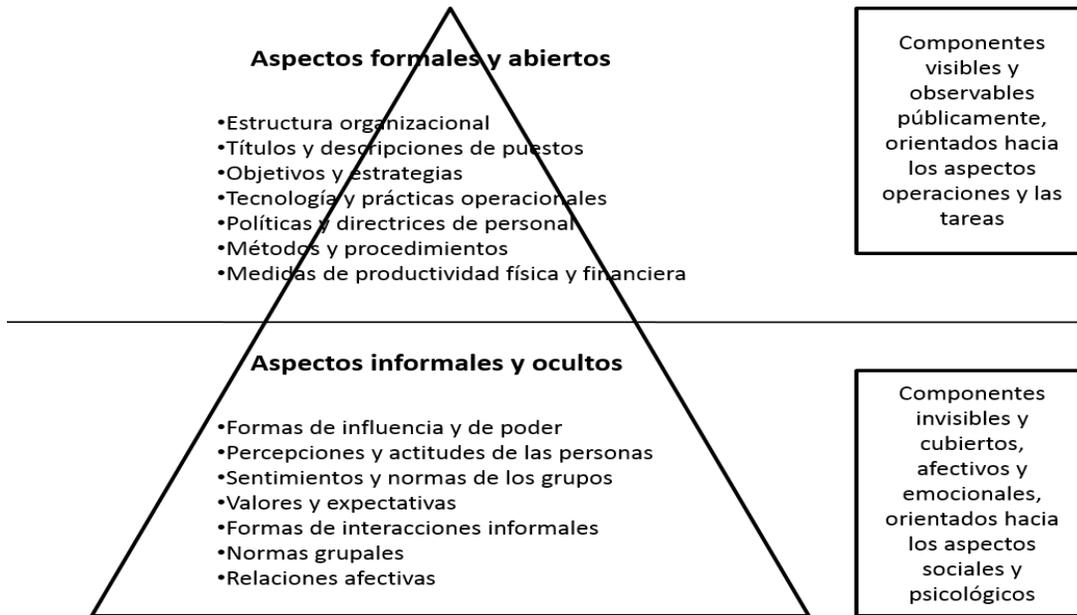
e) Técnicas del desarrollo organizacional



u

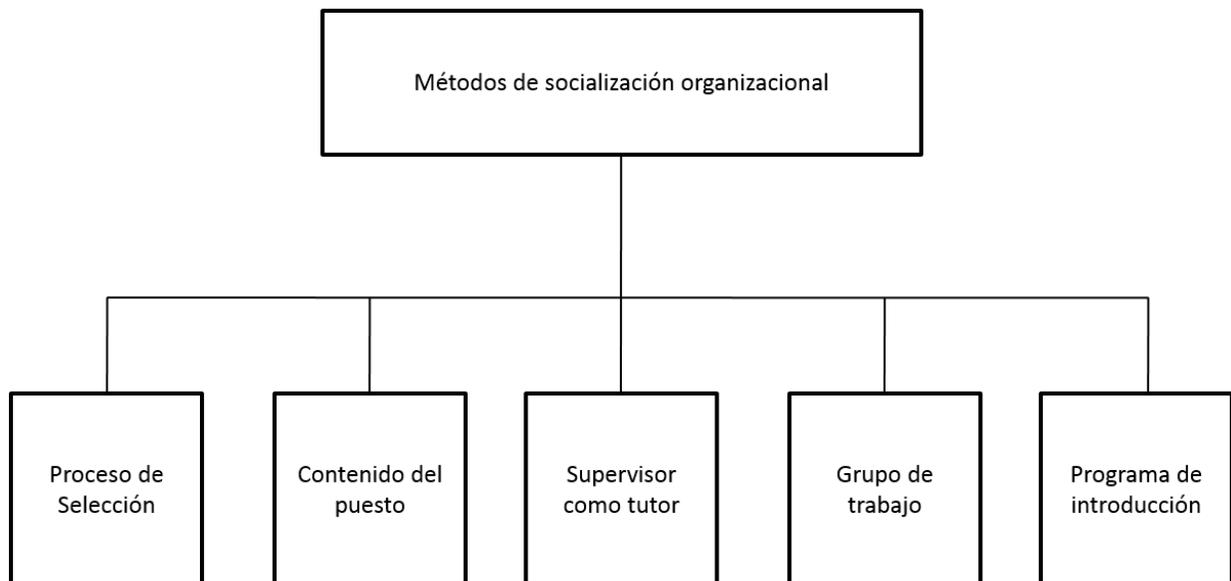
Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009)

f) Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009)

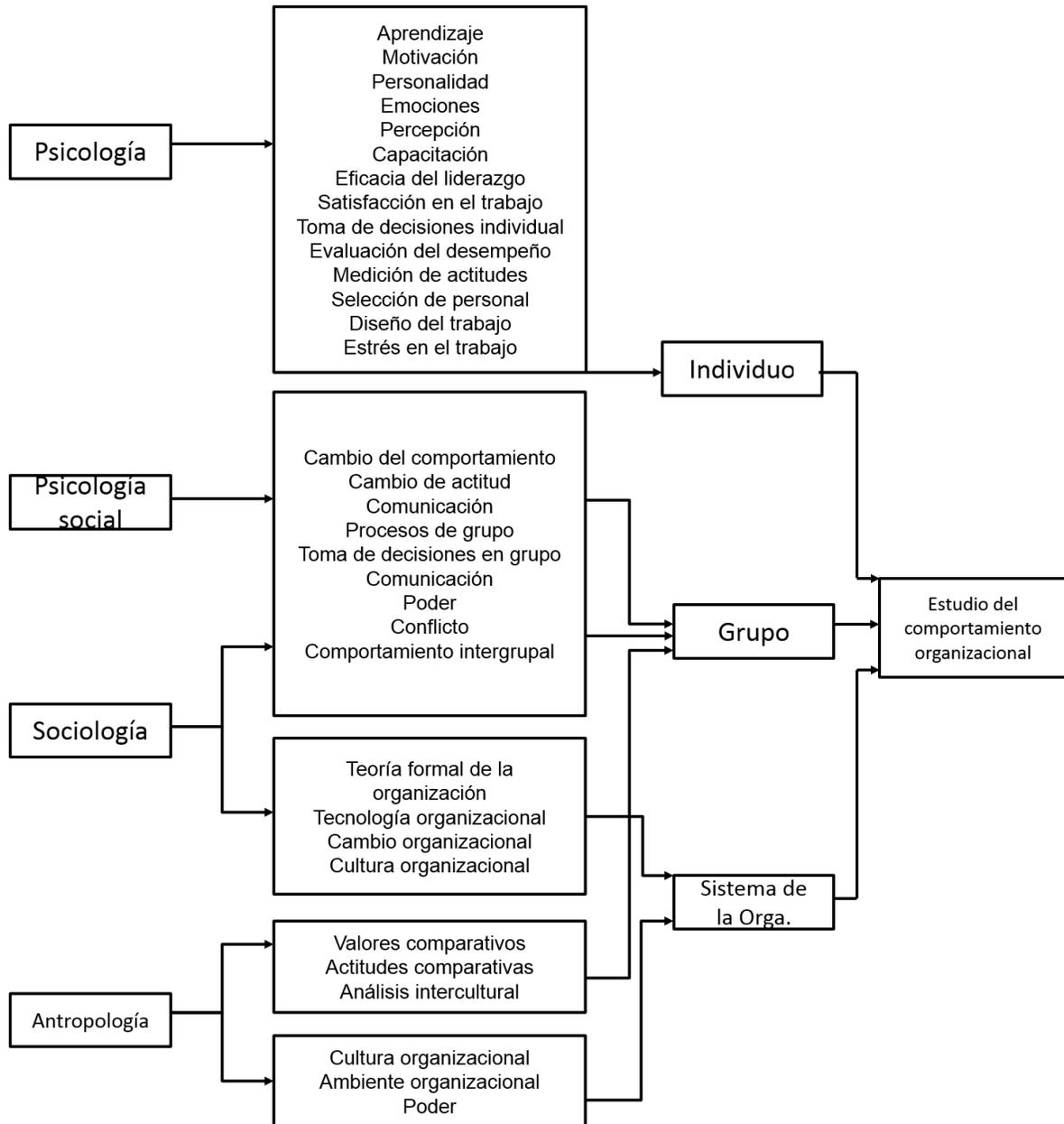
g) Métodos de socialización organizacional



Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009)

h) Hacia la disciplina del CO

Ciencia del Contribución Unidad de Producto Comportamiento análisis



Fuente: Comportamiento Organizacional, Robbins Stephen P. y Judge, Timothy (2009).

i) Listado de Cooperativas inscritas en el INACOP, REGIÓN V.

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS -INACOP-
UNIDAD DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION



LISTADO GENERAL DE COOPERATIVAS INSCRITAS POR REGION, DEPARTAMENTO Y CLASE

ESCUINTLA AGRÍCOLA

No.	NOMBRE Y SIGLAS	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FEDERACIÓN O ASOCIACIÓN
1	Agrícola de Servicios Varios David Snyder, R.L. COOPDAS, R.L.	4a. Calle 3-25 Barrio Las Flores San Vicente Pacaya, Escuintla	Producción venta y distribución de sus productos	Elmer Miguel Muñoz Pineda	33382409	amigomike2015@hotmail.com	
2	Integral Agrícola La Ceiba, R.L.	Av. Central 4-25 zona 2 Palín, Escuintla	Producción de café, papaya, chile y otros de la región	Manuel Eladio Benito Perez	78389878 58923005		
3	Integral Agrícola La Unión Maya, CIALUM, R.L.	Comunidad San Vicente Km. 77.5 T. Carretera Taxisco, Guanagazapa, Escuintla	producción de Maíz y frijol y otros de la región	Salvador Tavico Benito	53414644		
4	Integral Agrícola Las Murallas de Campeche, CIAMCA, R.L.	Comunidad San Rafael Cacahotal, Guanagazapa, Escuintla	Recolección y comercialización de café	José Luis Velazquez Torero	31807860	roiamao@yahoo.com	
5	Integral Agrícola Nuevo México, R.L.	Finca La Providencia, Comunidad Nuevo Mexico, San Vicente Pacaya, Escuintla	producción de Café y otros de la región	Isabel Gentry Ferrnhar	58728277 54890983		
6	Agrícola Integral San José La Empalizada, R.L.	7a av Aldea Sipacate La Gomera, Escuintla	Producción de sal, maíz, ajonjolí y otros de la región	Margarito Donado Cortez	41814090		
7	Agrícola Integral San Luis, R.L.	Finca San Luis Buena Vista Km. 60.6 car. al Pacífico Palín, Escuintla	Producción de café	Sonia Ninett Oliveros	51570280 30881778 40886484		FEDECOCAGUA, R.L.
8	Agrícola Integral Unión Huista, R.L. COAGRIUH, R.L.	Colonia 15 de Octubre La Trinidad, Escuintla	Producción de Café, caña y otros	Santano Miguel Mendez	53404802	cooperativaunionhuista@hotmail.com	FEDECOCAGUA, R.L.
9	Integral Agrícola San Nicolas, COSANI, R.L.	Parcelamiento San Nicolas, San Vicente Pacaya, Escuintla	Producción de Maíz, Frijol y otros de la región	Felipe Sican del Aguila	58724817		FEDECOAG, R.L.
10	Integral Agrícola San José El Asintal, CIASJA, R.L.	Km. 80.5 ruta el Galto Comunidad San José El Asintal, San Vicente Pacaya, Escuintla.	Producción de maíz, frijol y otros propios de la región	Filadelfo Sanchez	58358048		
11	Integral Agrícola Amigos del Agro, R.L. CIAGRO, R.L.	Calle Central Lote 103, Nueva Concepción, Escuintla	Distribución y venta de los productos Maíz, Frijol, Plátano y Tabaco	Rolando Chinchilla	58085808	chinchilla.palma.isabel@gmail.com	
12	Integral Agrícola La Milpa, R.L. COPEMILPA, R.L.	Parcela B-201 Calle Flecha Roja, Nueva Concepción	Desarrollar actividades relacionadas con la producción agrícola, industrialización, transporte, almacenaje, venta y distribución de maíz y otros propios de la región.	Arturino Merluzza	30553431		

AHORRO Y CRÉDITO

No.	NOMBRE Y SIGLAS	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FEDERACIÓN O ASOCIACIÓN
1	Integral de Ahorro y Crédito Desarrollo Palineco, CODEPA, R.L.	2a calle 1 87 zona 1 Palín, Escuintla	Ahorro y Crédito	Ciriaco Pirique Raguay	78388181 78389184	contabilidadcodepa@gmail.com	FEDECOCAGUA, R.L.
2	De Ahorro y Crédito Horizontes, COOPHORT, R.L.	3a. Av. 4-14 zona 1, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla	Ahorro y Crédito	Sergio Noé Castellanos Calderón	78821784 78848185	www.coophori.com.gt	FENACOAC, R.L.
3	de Ahorro y Crédito Integral Unión Popular, R.L.	1a calle zona 4 Tiquisate, Escuintla	Ahorro y Crédito	Luis Antonio Salazar Calderon	78847745 88300300	cooperativa@unionpopular.com	FENACOAC, R.L.
4	Integral de Ahorro y Crédito Magdalena, COINMA, R.L.	Ingeniero Magdalena Finca Bugarrillas, La Democracia, Escuintla	Ahorro y Crédito	María Olga Forno Caceres	86309600	ius@imsa.com.gt	



AHORRO Y CRÉDITO

5	Integral de Ahorro y Crédito Primavera y Palo Blanco, R.L. COPRIMA, R.L.	Carr. Al Semillero Km. 167.5 Tiquisate Escuintla	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.	Hugo Leonel Corzo Argueta	31287039 31287008 55124571 42113474		
6	Integral de Ahorro y Crédito Mi Gente, R.L.	Finca La Sierra Nueva Concepción, Escuintla	Ahorro y Crédito	Bernardo Roehrs			
7	Integral de Ahorro y Crédito BANABIEN, R.L. COPEBANABIEN, R.L.	Km 142.5 Parcelamiento El Arisco, Finca Entre Rios Tiquisate, Escuintla	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.	Santiago Avila	41779990 54112772		
8	Integral de Ahorro y Crédito IMARA, R.L. COOPEIMARA, R.L.	Km 175 Finca Caoba carretera al Semillero, Tiquisate Escuintla	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.	Saúl Antonio Paiz Villagran	51149380 58984194	hutuy@imaraq.com	
9	Integral de Ahorro y Crédito Bonavida, R.L. BONAVIDA, R.L.	Finca Bonanza Carretera a Texcuaci Viejo, La Gomera Escuintla	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.	Gustavo Guillermo Sagastume	55124571		
10	Integral de Ahorro y Crédito La Montañesa, R.L. COPEMONT, R.L.	km 125.3 Finca Montañesa, carretera a Sipacate, La Gomera Escuintla	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.	Carlos Cordova	30072957		
11	Integral de Ahorro y Crédito Marinalá, R.L. COPEMARINALA, R.L.	km 124.5 Finca Marinala carr. A Sipacate La Quirica, La Gomera	Procurar el mejoramiento social y economico de sus asociados a traves de la realizacion de proyectos financieros.				

PRODUCCIÓN

No.	NOMBRE Y SIGLAS	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FEDERACIÓN O ASOCIACIÓN
1	Integral de Producción Escuimiel, R.L.	1a calle 5-20 zona 2, Colonia Modelo I, Escuintla	Producción de Miel y otros derivados apícola	Angel Mendez Reyes	78893849 51973423	escuimiel@yahoo.com	
2	Integral de Producción Los Olivos del Pilar, COIPLP, R.L.	Barrio centro casa No. 5 de Aldea el Pilar La Democracia, Escuintla	producción, distribución y venta de leche y sus derivados	Marcelino Gomez Ardon	48833476		

CONSUMO

No.	NOMBRE Y SIGLAS	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FEDERACIÓN O ASOCIACIÓN
1	De Consumo Integral Pantaleón, R.L.	Km. 86.5 Car. Al Pacifico, Finca Pantaleon Siquinalá, Escuintla	Consumo y servicio varios	Jose Rodrigo Asturias Cojolon	78794016 51053274	coop-@pantaleon.com	
2	Integral de Consumo De Los Trabajadores de la Empresa Portuaria Quetzal, COOTRABEMPORT R.L.	Empresa Portuaria Edificio Auxiliar, modulo 104 Puerto Quetzal, Escuintla.	De Consumo	Carlos Humberto Samayoa	78283500 ext. 248 40337893	cop.trabemport@hotmail.com	

Fuente: www.inacopguatemala.gov.gt, (2017)