



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero
Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

CRISTHOFFER ADRIAN VALDIVIESO ALDAS

Director:

ING.MBA BETY VIVIANA AVELLAN HERRERA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA.**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autor:

CRISTHOFFER ADRIAN VALDIVIESO ALDAS

**Betty Viviana Avellan Herrera, Mg.
CALIFICADORA**

f. 

**Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.
CALIFICADORA**

f. 

**Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.
CALIFICADOR**

f. 

**Julio César Zurita Altamirano, Mg.
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

f. 

**Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Noviembre - 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Cristhoffer Adrian Valdivieso Aldas portador de la cedula de ciudadanía No. 020204880-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Cristhoffer Adrian Valdivieso Aldas

C.I: 020204880-7



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por darme la sabiduría y la fuerza para conseguir esta meta.

A mis padres quienes con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han hecho posible que cumpla con la realización de este proyecto.

De manera especial a mi directora de tesis, ING.MBA. Viviana Avellan por brindarme su conocimiento, tiempo, paciencia y dedicación durante todo este proceso.

A mis profesores, quienes me han sabido compartir sus conocimientos y enseñanzas durante toda mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mis padres, quienes han sido mi motivación y gracias a su amor, esfuerzo y sacrificio me han permitido superarme y cumplir con mis metas, de igual manera a mis amigos que durante toda mi carrera universitaria estuvieron a mi lado apoyándome.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de desarrollo organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., a fin de mejorar el clima laboral, relaciones interpersonales, creación de un ambiente de sinergia, trabajo en equipo, concientización en ética y valores, responsabilidad social, entre otros. Para el desarrollo del modelo se realiza una investigación de campo y bibliográfica con un enfoque cualitativo y cuantitativo para analizar la situación actual de la institución y conocer la problemática real a través de: entrevistas, encuestas y un focus group. Una vez obtenidos los datos se los analiza y se desarrolla el modelo, el cual está compuesto por tres fases. La primera fase del modelo es el diagnóstico dentro de la cual se analiza la situación actual de la empresa y de igual manera se detecta la problemática real, al hacerlo se obtuvo como resultado que existe disconformidad en los siguientes aspectos: remuneración, pertenencia, retroalimentación, capacitación y condiciones físicas de trabajo; para dar solución a dichos aspectos se plantean cinco estrategias a través de la segunda fase, las cuales son: estrategia de concientización, fomento de valores, plan de compensación, plan de comunicación y una guía de mantenimiento de la infraestructura, una vez puestas en acción se continua con la tercera y última fase del modelo en la cual se evalúa el nivel de satisfacción en los aspectos en los que se evidencia inconformidad e influyen de manera directa en el clima laboral. Es por ello que la implementación de un modelo de desarrollo organizacional dentro de la cooperativa será fundamental para potenciar al talento humano y trabajar en clima laboral adecuado.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional (D.O.), clima laboral, motivación, comunicación, cambio planificado.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a model of organizational development for “Guaranda Ltda.” credit union in order to improve working climate, interpersonal relations, creation of a synergy environment, teamwork, ethics and values awareness and social responsibility, among others. For the development of the model, a field and bibliographical research is carried out with a qualitative and quantitative approach to analyze the current situation of the institution and to get information about the real problem by means of interviews, surveys and a focus group. Once the information was obtained it was then analyzed and developed, which consist in three phases. The first phase of the model is a diagnosis, in which the current situation of the company is analyzed and at the same time the real problem is detected; once it was done, the results unfold the following issues; salary, sense of belonging, feedback, training and physical work conditions. To solve these issues, five strategies are presented through the second phase, which are: awareness-raising strategy, promoting values, compensation plan, communication plan and an infrastructure maintenance guide. After implementing, it goes on with the third and final phase of the model which evaluates the level of satisfaction where non-conformance is found and directly impact upon working climate. This is why, the implementation of a organizational development model at the credit union will be essential to empower human talent and work under a good working environment.

Key words: Organizational Development (OD), working climate, motivation, communication, planned change

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
Tablas	xii
Figuras.....	xiv
Gráficos	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Contextualización.....	3
1.3.1 Macro.....	3
1.3.2 Meso.....	3
1.3.3 Micro... ..	4
1.4 Análisis Crítico.....	5
1.5 Formulación del problema	5
1.6 Interrogantes.....	5
1.7 Prognosis	6
1.8 Delimitación del objeto de investigación	6
1.8.1 Delimitación del contenido	6
1.8.2 Delimitación Espacial	6
1.8.3 Delimitación Temporal	6

1.9 Justificación.....	7
1.9.1 Objetivo General	7
1.9.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Estado del Arte.....	8
2.2 Fundamentación Legal	13
2.3 Fundamentación Teórica.....	15
2.3.1 Desarrollo Organizacional	15
2.3.2 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	16
2.3.3 Importancia del Desarrollo Organizacional	16
2.3.4 Elementos del Desarrollo Organizacional.....	17
2.3.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional	18
2.3.6 Valores del Desarrollo Organizacional	18
2.3.7 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	19
2.3.8 Características del Desarrollo Organizacional	21
2.3.9 Proceso de desarrollo organizacional.....	21
2.3.10 Modelos del Desarrollo Organizacional.....	23
2.3.10.1 Modelos de Desarrollo Organización relacionados con cambios estructurales	24
2.3.10.2 Modelos de Desarrollo Organización relacionados con cambios en el comportamiento.....	24
2.3.10.2. Modelos de Desarrollo Organización relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.....	26
2.3.11 Modelo de Grid Gerencial.....	26
2.3.12 Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch	29
2.3.13 Modelo Teoría de la eficacia gerencial 3D de Reddin.....	31
2.3.14 Modelos de Cambio Planeado.....	33
2.3.15 Modelo de cambio de Kurt Lewin	34
2.3.16 Modelo de Planeación de Lippitt, Watson, y Wesley	35

2.3.17 Modelo Investigación-acción	36
2.3.18 Clima laboral	37
2.3.19 Administración del cambio	40
CAPITULO III	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1 Enfoques Investigativos	43
3.1.1 Enfoque Mixto (Cualitativo - Cuantitativo).....	43
3.2 Modalidad de la investigación	43
3.2.1 Investigación Bibliográfica	43
3.2.2 Investigación de Campo.....	43
3.3 Tipos de investigación.....	45
3.3.1 Descriptiva	45
3.4 Fuentes de Información.....	45
3.4.1 Fuentes Primarias	45
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	45
3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	46
3.5.1 Encuesta	46
3.5.2 Entrevista.....	46
3.5.3 Focus group.....	46
3.6 Población y Muestra.....	47
CAPITULO IV	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
4.1 Resultados de la entrevista a la gerencia de Talento Humano.	48
4.2 Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores	50
4.3 Resultados del <i>Focus Group</i> dirigido a los jefes de cada área dentro de la cooperativa.	107
CAPITULO V	110
PROPUESTA.....	110
5.1 Antecedentes	110

5.2 Objetivos de la propuesta	110
5.2.1 Objetivo General	110
5.2.2 Objetivos Específicos.....	111
5.3 Justificación de la propuesta	111
5.4 Diseño del Modelo de Desarrollo Organizacional	111
5.5 Desarrollo de las fases del Modelo de Desarrollo Organizacional	116
5.5.1 Fase I. Diagnóstico.....	116
5.5.1.1 Situación Actual	116
5.5.1.2 Problemática real.....	117
5.5.2 Fase II. Acción	120
5.5.2.1 Estrategia de Concientización	121
5.5.2.2 Valores y Principios	123
5.5.2.3 Plan de Compensación	125
5.5.2.4 Plan de Comunicación	136
5.5.2.5 Guía de Mantenimiento de la Infraestructura.....	141
5.5.3 Fase III. Evaluación	145
CAPITULO VI.....	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
6.1 Conclusiones	148
6.2 Recomendaciones.....	149
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	152
Anexo 1	152
Anexo 2	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1 Empresas aplicadas al D.O.....	10
Tabla 2.2 Elementos del Desarrollo Organizacional.....	17
Tabla 2.3 Fundamentos del Desarrollo Organizacional.....	20
Tabla 2.4 Variables de los Modelos relacionados con el cambio en el comportamiento	25
Tabla 2.5 Fases del Desarrollo Organizacional del Tipo Grid.....	29
Tabla 2.6 Puntos de referencia Modelo de Contingencia	30
Tabla 2.7 Etapas del Modelo de Contingencia.....	31
Tabla 2.8 Estilos básicos gerenciales	32
Tabla 4.1 Trabajadores por cada área.	51
Tabla 4.2 Edad de los trabajadores.	53
Tabla 4.3 Tiempo de permanencia de los trabajadores.	54
Tabla 4.4 Satisfacción Laboral.....	55
Tabla 4.5 Pasión por el trabajo.....	56
Tabla 4.6 Sentido de logro.	57
Tabla 4.7 Conocimiento oportunidades de crecimiento.....	58
Tabla 4.8 Interés permanencia.	59
Tabla 4.9 Replanteamiento de oportunidades.	60
Tabla 4.10 Información interna.....	61
Tabla 4.11 Información de resultados de trabajo.	62
Tabla 4.12 Información oportuna de cambios.....	63
Tabla 4.13 Expresión de ideas a superiores.	64
Tabla 4.14 Expresión de ideas a superiores.	65
Tabla 4.15 Información de inquietudes a superiores.	66
Tabla 4.16 Cooperación entre miembros.	67
Tabla 4.17 Intercambio de ideas entre miembros.	68
Tabla 4.18 Compañerismo.	69
Tabla 4.19 Salario acorde al trabajo.....	70
Tabla 4.20 Salario acorde en comparación a otras empresas similares.	71
Tabla 4.21 Beneficios adicionales.....	72
Tabla 4.22 Orgullo por la institución.	73
Tabla 4.23 Permanencia en la institución sin condiciones.....	74
Tabla 4.24 Motivación.	75
Tabla 4.25 Innovación.....	76
Tabla 4.26 Exposición de nuevas ideas.....	77

Tabla 4.27 Oportunidad de Innovar.	78
Tabla 4.28 Motivación a innovar.	79
Tabla 4.29 Aceptación procesos de trabajo.....	80
Tabla 4.30 Existencia de operaciones repetitivas.	81
Tabla 4.31 Procesos de trabajo adecuados.....	82
Tabla 4.32 Normas y políticas adecuadas.	83
Tabla 4.33 Adopción, nuevas formas de hacer las cosas.	84
Tabla 4.34 Agilidad de procesos.....	85
Tabla 4.35 Conocimiento de superiores.....	86
Tabla 4.36 Supervisión adecuada.....	87
Tabla 4.37 Liderazgo.	88
Tabla 4.38 Revisión de trabajo.	89
Tabla 4.39 Capacitación entorno a cambios.	90
Tabla 4.40 Capacitación inductiva.....	91
Tabla 4.41 Capacitación laboral y personal.	92
Tabla 4.42 Equilibrio cargas de trabajo.	93
Tabla 4.43 Distribución de trabajo.....	94
Tabla 4.44 Respeto de tiempo personal.	95
Tabla 4.45 Retroalimentación.	96
Tabla 4.46 Motivación a mejorar.	97
Tabla 4.47 Retroalimentación de desempeño.	98
Tabla 4.48 Reconocimiento.	99
Tabla 4.49 Equipo, herramientas y materiales adecuados.	100
Tabla 4.50 Condiciones adecuadas de trabajo.	101
Tabla 4.51 Comodidad en el puesto de trabajo.....	102
Tabla 4.52 Temperatura adecuada en el puesto de trabajo.	103
Tabla 5.1 Cuestionario concientización trabajadores.....	122
Tabla 5.2 Valores y Principios.....	124
Tabla 5.3 Personal sujeto al plan de Compensación.....	128
Tabla 5.4 Porcentajes de Compensación.....	129
Tabla 5.5 Porcentajes de bonos en base a cumplimiento.....	131
Tabla 5.6 Estimado percibido de Compensaciones en base a cumplimiento.....	132
Tabla 5.7 Funciones del Comité de Compensaciones.....	134
Tabla 5.8 Plan de Comunicación - Objetivo 1.....	138
Tabla 5.9 Plan de Comunicación - Objetivo 2.....	139
Tabla 5.10 Plan de Comunicación - Objetivo 3.....	140
Tabla 5.11 Guía de Mantenimiento de la Infraestructura.....	142
Tabla 5.12 Cuestionario de evaluación.....	145

Figuras

Figura 2.1 Clasificación de los Modelos de Desarrollo Organizacional.....	24
Figura 2.2 Variables de los Modelos relacionados con el cambio en el comportamiento	27
Figura 2.3 Estilos de comportamiento gerencial 3D.....	33
Figura 2.4 Fases del Modelo de Planeación.....	35
Figura 2.5 Fases del Modelo de Investigación-acción.....	36
Figura 3.1 Modelo de cambio planeado.....	44
Figura 5.1 Aspectos y enfoques del problema.....	113
Figura 5.2 Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.	115
Figura 5.3 Diagnóstico FODA COOAC Guaranda Ltda.	116
Figura 5.4 Aspectos y estrategias de aplicación.....	120
Figura 5.5 Estructura departamental Área de Negocios.....	127
Figura 5.6 Proceso Plan de Comunicación.....	137

Gráficos

Gráfico 4.1 Trabajadores por cada área.	52
Gráfico 4.2 Edad de los trabajadores.	53
Gráfico 4.3 Tiempo de permanencia de los trabajadores.....	54
Gráfico 4.4 Satisfacción Laboral.....	55
Gráfico 4.5 Pasión por el trabajo.	56
Gráfico 4.6 Sentido de logro.....	57
Gráfico 4.7 Conocimiento oportunidades de crecimiento.....	58
Gráfico 4.8 Interés permanencia.	59
Gráfico 4.9 Replanteamiento de oportunidades.....	60
Gráfico 4.10 Información interna.....	61
Gráfico 4.11 Información de resultados de trabajo.....	62
Gráfico 4.12 Información oportuna de cambios.	63
Gráfico 4.13 Expresión de ideas a superiores.	64
Gráfico 4.14 Expresión de ideas a superiores.	65
Gráfico 4.15 Información de inquietudes a superiores.	66
Gráfico 4.16 Cooperación entre miembros.	67

Gráfico 4.17 Intercambio de ideas entre miembros.	68
Gráfico 4.18 Compañerismo.	69
Gráfico 4.19 Salario acorde al trabajo.	70
Gráfico 4.20 Salario acorde en comparación a otras empresas similares.	71
Gráfico 4.21 Beneficios adicionales.	72
Gráfico 4.22 Orgullo por la institución.	73
Gráfico 4.23 Permanencia en la institución sin condiciones.	74
Gráfico 4.24 Motivación.	75
Gráfico 4.25 Innovación.	76
Gráfico 4.26 Exposición de nuevas ideas.	77
Gráfico 4.27 Oportunidad de Innovar.	78
Gráfico 4.28 Motivación a innovar.	79
Gráfico 4.29 Aceptación procesos de trabajo.	80
Gráfico 4.30 Existencia de operaciones repetitivas.	81
Gráfico 4.31 Procesos de trabajo adecuados.	82
Gráfico 4.32 Normas y políticas adecuadas.	83
Gráfico 4.33 Adopción nuevas formas de hacer las cosas.	84
Gráfico 4.34 Agilidad de procesos.	85
Gráfico 4.35 Conocimiento de superiores.	86
Gráfico 4.36 Supervisión adecuada.	87
Gráfico 4.37 Liderazgo.	88
Gráfico 4.38 Revisión de trabajo.	89
Gráfico 4.39 Capacitación entorno a cambios.	90
Gráfico 4.40 Capacitación inductiva.	91
Gráfico 4.41 Capacitación laboral y personal.	92
Gráfico 4.42 Equilibrio cargas de trabajo.	93
Gráfico 4.43 Distribución de trabajo.	94
Gráfico 4.44 Respeto de tiempo personal.	95
Gráfico 4.45 Retroalimentación.	96
Gráfico 4.46 Motivación a mejorar.	97
Gráfico 4.47 Retroalimentación de desempeño.	98
Gráfico 4.48 Reconocimiento.	99
Gráfico 4.49 Equipo, herramientas y materiales adecuados.	100
Gráfico 4.50 Condiciones adecuadas de trabajo.	101
Gráfico 4.51 Comodidad en el puesto de trabajo.	102
Gráfico 4.52 Temperatura adecuada en el puesto de trabajo.	103
Gráfico 5.1 Aspectos principales detectados.	118

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará un modelo de desarrollo organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., para obtener un clima laboral adecuado dentro de la institución.

Capítulo I.- Se definirá el problema, realizando un análisis de la situación por la que atraviesa la institución, en el cual se justificará con aspectos que ayuden al estudio del mismo y se determinará los objetivos que ayudarán al cumplimiento del trabajo de investigación con relación al análisis crítico de la empresa.

Capítulo II.- En este capítulo se desarrollará el marco teórico el cual se sustenta bibliográficamente a través de conceptos como: desarrollo organizacional, clima laboral, administración del cambio y demás, los cuales ayudarán a la resolución del trabajo de investigación.

Capítulo III.- Por medio de este capítulo se detalla la metodología que fue utilizada para la recolección de la información con la cual se realizará la investigación, mediante: técnicas, métodos e instrumentos de recolección de la información.

Capítulo IV.- En este capítulo se realiza el análisis de las entrevistas, encuestas y focus group realizados, al igual que la interpretación de los resultados obtenidos en la misma, y esta se explica mediando tablas y gráficos estadísticos.

Capítulo V.- En este capítulo se explica la propuesta que se desglosa del análisis de la investigación, en la cual se presenta el modelo desarrollado con cada una de sus fases.

Capítulo VI.- Para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del proceso de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Modelo Organizacional para la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
GUARANDA LTDA.”.

1.2 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., tiene una trayectoria de más de 50 años brindando confianza y seguridad a sus socios; pese a eso, dentro de la misma existe un inadecuado clima laboral; este problema se presenta debido a las siguientes causas: resistencia al cambio, comunicación ineficaz entre colaboradores, políticas y procedimientos poco claros, falta de incentivos para los trabajadores, de igual manera no se promueve el trabajo en equipo, no se plantean objetivos personales a todos los empleados y constantes molestias del personal que no son expresadas a niveles superiores.

Al no darse solución a este problema, los efectos se evidencian dentro de la institución, ya que actualmente se percibe una desmotivación por parte de un 60% de los miembros de la institución, lo cual se ha podido medir a través de encuestas realizadas años atrás por parte del área de talento humano dirigido al personal de la cooperativa; otro de los efectos que se evidencian es el bajo empoderamiento de los trabajadores hacia la institución, de igual manera existen conflictos entre sus miembros, lo cual no favorece a la institución en el fin de conseguir sus objetivos.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro

A nivel mundial las Cooperativas de Ahorro y Crédito se han creado con el fin de generar beneficios para sus socios, brindando servicios de intermediación financiera, estas han ido creciendo de gran manera en los últimos años. Según un informe realizado en el 2013 por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), para aquel año existían 57000 cooperativas en 103 países en los cinco continentes, las mismas que prestan sus servicios a un total de 208 millones de socios en lo que respecta a las instituciones asociadas al WOCCU, sin embargo, existen más cooperativas que han sido creadas desde entonces así como también existen otras que trabajan de manera independiente, contando con un alto número de este tipo de instituciones en la mayoría de países a nivel mundial (WOCCU, 2013).

Para el año 2014 existen millones de socios dentro de estas cooperativas las cuales brindan más de 100 millones de empleos alrededor del mundo. Debido a esto, las Naciones Unidas valoran el papel significativo que desenvuelven estas instituciones a nivel mundial mediante el desarrollo social y económico, y su contribución contra la disminución de la pobreza, creando empleo y la unificación social (Naciones Unidas, 2014).

1.3.2 Meso

En Ecuador las Cooperativas de ahorro y crédito han crecido de manera considerable en los últimos años, las mismas que en su mayoría se enfocan en prestar sus servicios financieros a personas habitantes de zonas rurales, con créditos, microcréditos, entre otros servicios; los cuales muchas veces los bancos no brindan. Según la superintendencia de Economía popular y solidaria en el marco del decimotercer aniversario de la Unión de Cooperativas de ahorro y crédito del sur (UCASUR), en el año 2015 el Ecuador contaba con un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, siendo así el segundo país en Latinoamérica por detrás de Brasil, dichas instituciones suman 4.700.000 socios aproximadamente, con activos de 8300 millones de dólares.

Esto indica que este sector financiero ha crecido, ya que el 66% de los microcréditos han sido concedidos por las Cooperativas (SEPS, 2015).

Pese a aquello muchas de estas Cooperativas se manejan de una forma inadecuada dentro de sus diferentes áreas contando con varios problemas entre los cuales se tiene por ejemplo:

- Ausencia de un Plan estratégico (COAC “Manantial de Oro Ltda.”)
- Gestión Financiera deficiente (COAC “Kuriñan”)
- Ausencia de un modelo de gestión administrativa (COAC Ejercito Nacional)
- Ausencia de un Plan de Marketing (COAC “Lucha Campesina Ltda.”)
- Ausencia de Modelo de Gestión Financiera (COAC Coopindígena Ltda.”)
- Ausencia de Sistema de Control Interno (COAC” Innovación Andina”)

Como se aprecia, muchas de las Cooperativas a nivel nacional no trabajan de una manera eficiente debido a los problemas que afrontan. Como se ha investigado en diversos trabajos de disertación, se han realizado propuestas de solución para aquellos problemas, pero en la mayoría de casos no se los ha implementado (Caicedo, 2011; Moyolema, 2011; Pavón, 2014; Toapanta, 2012; Males, 2015; Guamán, 2012)

1.3.3 Micro

Guaranda, capital de la provincia Bolívar actualmente cuenta con 8 Cooperativas de ahorro y crédito distribuidas dentro de la ciudad, la Cooperativa “Guaranda Limitada” fue una de las primeras en abrir sus puertas hace ya más de 50 años. Se inició como pre cooperativa bajo influencia de autoridades eclesiásticas, siendo el 20 de mayo de 1963 reconocida ya como cooperativa, desde aquel entonces esta institución ha brindado sus servicios financieros a la ciudadanía guarandeña a lo largo de los años, ofreciendo seguridad, solvencia y crecimiento junto con sus socios. En la actualidad cuenta con más de 21000 socios y con agencias en los cantones Caluma y Echeandia de la provincia Bolívar ayudando al desarrollo socio económico de la comunidad a la que atiende. Actualmente, la cooperativa se percibe un nivel bajo de motivación, falta de compañerismo, comunicación ineficaz, entre otros; por lo cual, la aplicación de un

modelo de desarrollo organizacional permitirá mejorar el clima organizacional para que sus colaboradores se sientan a gusto dentro de la organización y no existan conflictos dentro de la misma (Velasco, 2016).

1.4 Análisis Crítico

La finalidad del Desarrollo Organizacional es realizar un cambio planificado dentro de la institución de acuerdo a las necesidades, dificultades y exigencias que tenga esta. El modelo está enfocado a mejorar las relaciones humanas, las relaciones entre grupos, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resistencia al cambio, todo esto a través de la solución de dichos aspectos los cuales afectan el clima organizacional, enfocándose en el lado humano de la organización.

Con la implementación de dicho modelo dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda Ltda., se obtendrán cambios que le permitiría resolver los problemas que se vienen dando dentro de la institución, para de esta forma generar un sentido alto de pertenencia por parte de los colaboradores y que a su vez se sientan motivados contribuyendo así a un clima organizacional sano y adecuado para beneficio de la Cooperativa.

1.5 Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de un modelo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., ayudará a mejorar el clima laboral?

1.6 Interrogantes

¿Por qué se origina?

Resistencia al cambio, malas relaciones, políticas y procedimientos poco claros.

¿Cuándo se origina?

Se origina en las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa.

¿Dónde se detecta?

Se lo detecta en los colaboradores y su compromiso hacia la empresa.

1.7 Prognosis

De no darse solución a la problemática existente en la institución por el inadecuado clima organizacional que existe dentro de la misma, se dará como resultado la desmotivación, un bajo empoderamiento, conflictos personales entre trabajadores, por ende el incumplimiento de objetivos, bajo nivel de eficiencia, lo que a futuro ocasionará problemas en el área financiera, ya que frente al mercado competitivo en el que se desenvuelve la cooperativa perdería socios, y su nivel de rentabilidad bajaría.

1.8 Delimitación del objeto de investigación

1.8.1 Delimitación del contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Comercial

1.8.2 Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se lo lleva a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., ubicada en la ciudad de Guaranda, en las calles: convención de 1884 entre 10 de Agosto y Olmedo.

1.8.3 Delimitación Temporal

Para el desarrollo del presente proyecto se ha considera un periodo estimado que va desde Octubre 2016 – Agosto 2017.

1.9 Justificación

El Desarrollo Organizacional es una herramienta la cual se basa en el crecimiento y mejora de su capital humano para de esta forma crear un clima organizacional sano y vital, lo cual es muy importante, ya que se enfoca en el talento humano, el cual es muy decisivo en el éxito o el fracaso de toda empresa o institución; esto desembocará en una mayor productividad y mayores beneficios para la organización..

Un modelo de Desarrollo Organizacional e implementado de una forma correcta podrá solucionar los problemas que tiene la institución en el ámbito organizacional, ya que permite mejorar el clima de la organización a través de líneas de autoridad, una mejor comunicación entre las partes, asignaciones de recursos entre otras medidas. El modelo debe ser establecido en base a las metas y objetivos que tenga la empresa tomando en cuenta también lo desafíos que enfrenta como organización.

Frente a la problemática que atraviesa la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Guaranda Ltda. La implementación de un modelo de desarrollo organizacional será una potencial solución frente a los problemas que se presentan dentro de la institución, tales como: ambiente laboral, desmotivación, comunicación, entre otros.

1.9.1 Objetivo General

- Diseñar un Modelo Organizacional para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”

1.9.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”
- Fundamentar teóricamente el Modelo de desarrollo organizacional.
- Construir las herramientas necesarias para el desarrollo del modelo.

A continuación, en el capítulo II se presentan teóricamente los temas relacionados al Desarrollo Organizacional (D.O.) los mismos que fundamentan el estudio del mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Para dar soporte al tema y desarrollar el trabajo, se han analizado investigaciones anteriores sobre el tema o similares al mismo de distintos autores, los cuales se menciona a continuación:

En la investigación realizada por Rivera (2012), se determinó que dentro de la institución las relaciones interpersonales por parte de sus miembros no eran las mejores; ya que la organización carecía de un plan de motivación, sistemas de recompensas, entre otras cosas, lo cual causa inconformidad en sus trabajadores. Para dar solución a estos problemas, el investigador plantea como propuesta implementar un Plan de Motivación dentro la institución para potenciar al recurso humano y mejorar la satisfacción de su personal. El propósito primordial del Plan de motivación es establecer circunstancias que aseguren la permanencia y complacencia de los empleados de la institución.

Para Rivera (2012), el Plan de Motivación abarca los siguientes puntos:

1. Estrategias Motivacionales

- Estrategia de formación
- Estrategia de Incentivos
- Estrategia de prestaciones y servicios

2. Ejecución de las estrategias Motivacionales

- Responsables
- Tiempo de ejecución
- Áreas involucradas

3. Evaluación y control

- Diseño de metas de evaluación y control
- Responsables
- Análisis de resultados

Este plan motivacional puede servir como una estrategia que forme parte del modelo a desarrollar ya que abarca la mayoría de puntos a tomar para la solución del problema que se presenta dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

En el artículo de Petit Torres, Elsa (2012) propone un nuevo planteamiento conceptual del Desarrollo Organizacional para promover los procesos creativos y transformadores en Latinoamérica. Este planteamiento se da debido a que los modelos económicos, las políticas gubernamentales, las estrategias que utilizan las empresas, los tipos de gestión en la administración pública, la cultura, los valores de los pueblos y por último la innovación no es la misma a otros países donde el D.O. se ha desarrollado en base a un sistema más capitalista; mientras que en varios países de Latinoamérica se maneja el socialismo. Este nuevo enfoque planteado como Desarrollo Organizacional Innovador, se basa en promover los procesos creativos y transformadores en la región, los mismos que fomenten el empoderamiento innovador de los miembros.

Esta nueva visión que plantea Petit, supera los modelos clásicos del pensamiento administrativo e impulsa los procesos basados en la integración y unidad en el trabajo, construyéndose desde las bases de la organización y no desde la parte alta (gerencia); opera a través de un liderazgo con empoderamiento que se orienta a la participación de los trabajadores en la definición y participación de políticas para la empresa con el objetivo de establecer estructuras que sobresalgan sobre los modelos clásicos del pensamiento administrativo.

El Desarrollo Organizacional como conjunto de herramientas para contrarrestar el cambio ha dado buenos resultados a través de su implementación en muchos países que en su mayoría se desenvuelven en un sistema capitalista; sin embargo en la mayoría de Latinoamérica se maneja el socialismo como por ejemplo en Ecuador, es por ello que este nuevo planteamiento conceptual del D.O. se adaptaría de mejor manera a la investigación, pero no podría ser tomado debido a que aún no existen bases sólidas suficientes sobre el Desarrollo Organizacional Innovador (DOI) , como por ejemplo modelos de cambio (Petit Torres, 2012).

Empresas aplicadas al D.O.

Estudios anteriores han demostrado que el Desarrollo Organizacional ha sido aplicado y ha arrojado los resultados esperados, según datos extraídos de un estudio que se realizó en 1990 por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) el D.O. se ha aplicado en las siguientes empresas que detalla la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Empresas aplicadas al D.O.

Empresas	Giro	Puesto del Consultor	Profesión	Tiempo de Aplicar el D.O.
Banco Santander	Bancario	Asesor en D.O.	L.A.E.	15 años
BBVA Bancomer, S.A.	Bancario	Titular de la consultoría	Psicólogo	12 años
Banamex/City Bank	Bancario	Titular procesos directivos	Psicólogo	23 años
Celanese Mexicana	Industria Química	Gerente en D.O.	Psicólogo	12 años
Pedro Domecq	Vitivinícola	Gerente	L.A.E. y M.A	13 años
Condumex, S.A. de C.V.	Industria de transformación	Gerente de Calidad Total	L.A.E.	14 años
Tecnor, S.A.	Telefonía	Gerente de R.H.	L.A.E.	3 años

Adaptado de: Guízar Montúfar (2008).

Esta investigación demuestra que el desarrollo organizacional ha servido como herramienta de solución frente a varios problemas que puede enfrentar una organización como por ejemplo el clima laboral; así como también muestra que el proceso del desarrollo organizacional no se lo realiza de la noche a la mañana, al contrario requiere de mucho tiempo, dedicación y esfuerzo, sin embargo este dependerá de la situación y del tamaño que tenga la empresa.

En el libro Desarrollo Organizacional y Cambio de Cumming y Worley, se pudo obtener este caso en el cual se involucra el Desarrollo Organizacional como herramienta de cambio y mejora dentro de la empresa familiar Ross. (Cummings & Worley, 2005)

Esta compañía de producción y distribución de alimentos fue fundada en 1970, la misma que se mantuvo a través del tiempo y ya en el año 2001 generaba ingresos anuales por \$25 millones. El propietario trabaja a tiempo completo desde que inicio la empresa, sus hijos llevaban 10 años ocupando puestos gerenciales, mientras que la hija administraba las acciones de bienes raíces. Pese a esto existían problemas en la familia ya que los padres no confiaban mucho en el modelo administrativo que llevaban sus hijos, ante esto el propietario se puso en contacto con experto en Desarrollo Organizacional, quienes puedan ayudar a resolver el problema.

El especialista y su socia tuvieron una reunión inicial con la familia propietaria de la empresa, luego realizaron entrevistas confidenciales con todos los miembros de la organización empezando con los hijos del fundador frente a esto se pudo llegar a un diagnóstico:

El subsistema de la empresa familiar no crecía a causa de varias restricciones, existía una convicción de que la empresa seguiría a la deriva mientras no se modificaran los modelos de estructura y administración, no se contaba con un plan estratégico y era un solo cliente quien generaba una gran proporción de los ingresos. Dentro del ámbito organizacional el flujo de comunicación era inadecuado, poco frecuente, superficial y

tensa, la toma de decisiones estaba centralizada en los hijos del fundador, no existía un manual de procedimientos, finalmente los registros indicaban que los parientes recibían una remuneración dos veces y media mayor a otros puestos similares.

Para dar solución a los problemas se realizó una reunión con todos los familiares involucrados donde los consultores buscaron crear confianza entre los asistentes. Como resultado de la junta se construyó el siguiente plan de acción junto con los asistentes:

- 1) Programar reuniones en la empresa para:
 - a. Tratar y resolver asuntos y conflictos interpersonales.
 - b. Compartir la visión del futuro personal.
 - c. Aceptar el modelo actual de la administración en calidad de accionistas.
- 2) Empezar a cultivar las habilidades comunicativas y consultoras de los líderes, brindando asesoramiento de liderazgo a los hijos del fundador.
- 3) Programar reuniones periódicas de la familia
- 4) Iniciar un proceso de planeación estratégica una vez que los dos primeros pasos estén ya muy avanzados.
 - a. Tratar y resolver asuntos y conflictos interpersonales.
 - b. Compartir la visión del futuro personal.
 - c. Aceptar el modelo actual de la administración en calidad de accionistas.

Con la ejecución del plan de acción y la cooperación de los miembros, se logró estabilizar el sistema de la compañía, se mejoró la comunicación, los conflictos disminuyeron, y el desempeño mejoro ya que se definieron las funciones de manera más estricta. Se implementó un plan estratégico y la empresa estuvo en mejores condiciones de planear el futuro. Gracias a dicho plan de acción la empresa siguió en crecimiento con nuevos objetivos a futuro, los cuales fueron más fáciles de cumplir gracias al proceso de desarrollo organizacional implementado dentro de la empresa.

El desarrollo organizacional a nivel mundial se lo ha puesto en práctica desde hace muchos años, Estados Unidos un país altamente desarrollado inicio con el Desarrollo

Organizacional a finales de los años 60 donde su aplicación ha generado grandes resultados a nivel organizacional, es por ello que en la actualidad es una potencia mundial económica debido a su manera de sacar adelante sus empresas.

En América Latina el Desarrollo Organizacional tiene su evolución en México, ya que se vio influenciado por su país vecino Estados Unidos en los años 70 a través de la iniciativa de empresarios privados, con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implementando técnicas de mejoramiento dirigidas al talento humano, tal movimiento toma fuerza en los años 1973 y 1974 donde empresas como FIGUSA, HYLSA, DANDO, SERFIN, entre otras, quienes dieron inicio a programas de grupos pequeños de entrenamiento en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). A partir de aquellos días a la actualidad el Desarrollo Organizacional (D.O), es aplicado en muchas empresas de México teniendo buenos resultados.

En Asia, específicamente en Japón el D.O. es una disciplina que ha sido aplicada desde hace varios años dando como resultado un nivel organizacional alto dentro de sus empresas, donde se promueve la fuerza de trabajo homogénea, lealtad hacia la institución donde se trabaja, un alto valor a la sensibilidad interpersonal, compromiso a largo plazo, la administración está orientada hacia el talento humano, entre otros factores que se dan debido a una buena aplicación del Desarrollo Organizacional (Sosa Fuentes, 2013).

En la actualidad, años se llevan a cabo congresos internacionales de D.O. anualmente en países centroamericanos del Cono Sur y México los mismos que se han realizado con éxito y de los cuales han surgido publicaciones importantes tanto de libros como de revistas que hacen referencia a las innovaciones y avances que se han logrado en ese campo (Guízar Montúfar, 2008).

2.2 Fundamentación Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito está regulada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de las normativas de la ley de Economía

popular y solidaria la cual dentro de sus artículos más importantes para la investigación plantea:

Art.-73.- Los socios-trabajadores, percibirán una remuneración mensual, no inferior a la básica para el tipo de trabajo que efectúen y serán afiliados al Seguro Social, figurando la cooperativa como patrono.

- Las normas disciplinarias, ascensos, remuneraciones, vacaciones y similares, serán establecidos en el estatuto y reglamento interno de la cooperativa y las diferencias que surjan, se someterán al proceso de mediación, de acuerdo con la ley de la materia y, a falta de acuerdo, serán resueltas por la Superintendencia.
- La Cooperativa en el ámbito laboral está sujeta a las disposiciones del Código del trabajo en el cual dentro de sus reformas destaca:

Párrafo 6to. De la Dirección y Subdirecciones de Mediación laboral:

Art. 555.- Corresponde a la Dirección y Subdirecciones de Mediación Laboral:

- a) Elaborar y ejecutar programas de contacto entre empleadores y trabajadores, a través de sus respectivos organismos, encaminados a lograr un mejor entendimiento entre ellos;
- b) Realizar la mediación obligatoria conforme a lo previsto en este Código;
- c) Realizar la mediación previa a cualquier conflicto colectivo de trabajo;
- d) Impulsar la negociación colectiva y convertirla en medio eficaz para el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y empleo;
- e) Impulsar y propender al trato extrajudicial de los conflictos colectivos de trabajo, que tienda a aproximar las posiciones de las partes; y,
- f) Coordinar sus funciones y colaborar estrechamente con las Direcciones Regionales del Trabajo.

Como se puede apreciar, está regido por la ley que exista una buena relación y un buen entendimiento entre trabajadores dentro de una organización para evitar conflictos dentro de la misma.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Desarrollo Organizacional

Existe una gran variedad de definiciones en lo que se refiere al Desarrollo Organizacional por parte de varios autores especializados en el tema, los cuales llegan al mismo punto, donde definen al desarrollo organizacional como un conjunto de acciones y técnicas que se ejecutan dentro de la organización con el objetivo de resolver aspectos provenientes del ambiente externo e interno que en cierta forma afectan al clima organizacional.

Según Faria Mello (2004) “el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-tecnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”(p.30).

“El Desarrollo Organizacional es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas en la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral” (Rodríguez, 2012, p.49).

Para Warren Bennis (1973) “el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos” (p.2).

El D.O. está principalmente enfocado a mejorar las relaciones humanas en una organización con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para que puedan adaptarse a los cambios y retos que impone el ambiente externo, para que de esta forma exista una mejora y una evolución en el capital humano dando como resultado una organización más eficiente.

2.3.2 Antecedentes del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo organizacional se ha originado en los estudios que se han realizado por los científicos de las ciencias de la conducta del hombre, tales como; Robert Blake, Bunker, Gindes, Lewicki y Herbert Shepard. Esta ciencia nació específicamente en 1957 gracias al autor Douglas Mac Gregor quien es considerado un especialista dentro de este ámbito, mientras que el científico Mc Gregor implementó un programa de desarrollo organizacional en Estados Unidos.

El desarrollo organizacional es muy importante debido a que es un proceso enfocado en la cultura y en la estructura de la organización, se adapta a las necesidades de la organización, no es un proceso mecanizado que se lo debe seguir al pie de la letra ya que se lo implementa de acuerdo a las características de la organización (Pinto, 2012).

Para que el D.O. sea efectivo las acciones deben ser voluntarias y con la participación activa de los integrantes de la organización para obtener el cambio esperado.

2.3.3 Importancia del Desarrollo Organizacional

Según Maldonado (2015), el capital humano es un factor determinante el cual influye directamente en el éxito o fracaso de una empresa, es por ello que el manejo del personal es esencial para el éxito empresarial, partiendo de una adecuada estructura organizacional (Organigrama) seguido de un buen manejo de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y llevando buenas relaciones humanas que permitan evitar conflictos o a su vez resolverlos de forma rápida y oportuna.

El Desarrollo organizacional se enfoca entre otras cosas en los problemas de comunicación que se dan dentro de una organización así como también conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la institución, satisfacción del personal y eficiencia organizacional.

Se debe tener en cuenta que para modificar una organización se debe cambiar su cultura, es decir: las creencias, los valores y las relaciones entre las personas, además de

conseguir que las personas tengan un empoderamiento hacia la organización como miembro de la institución.

2.3.4 Elementos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional al ser una herramienta y/o programa cuenta con sus elementos los cuales permiten un mejor resultado a la hora de su implementación, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.2 Elementos del Desarrollo Organizacional

Elemento	Descripción
Esfuerzo a largo plazo	El cambio al que se enfrenta la organización a través del D.O. conlleva mucho tiempo, en la mayoría varios años.
Guía y Apoyo por la Alta Gerencia	El Desarrollo Organizacional debe empezar desde la alta gerencia ya que ellos deben comprometerse a que esta se cumpla y llegue a su fin, puesto que su implementación no es tarea fácil y requiere de varios sacrificios.
Proceso de Visión	Hace referencia a aquellos procesos por los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen vinculada a la naturaleza de los productos y servicios que la organización convida, de tal forma que esos artículos o servicios se entregarán a los clientes.
Procesos de Delegación de Autoridad	Son las conductas relacionadas con el liderazgo y las prácticas de recursos humanos las cuales permiten que los miembros de una organización se desarrollen y utilicen sus talentos de forma total como sea posible en mira hacia las metas de desarrollo individual y del éxito de la organización.
Procesos de Aprendizaje	Hace referencia a los procesos de interacción, de escucha y de introspección entre individuos los cuales facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
Procesos de Resolución del Problema	Son las formas mediante las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y toman acciones frente a las oportunidades y retos que se presentan en su funcionamiento interno

Administración Constante y Colaboración de la Organización	Se refiere a que dentro de la organización todos sus miembros, no solo unos cuantos deben tener el interés de que la misma funcione.
Papel Consultor-Facilitador	Generalmente se considera que un miembro de la organización llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica las iniciativas del desarrollo organizacional.

Adaptado de: Wendell & Bell, (2007).

2.3.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Pinto (2012) describe como los principales objetivos del D.O. los siguientes:

- a) Desarrollar un sistema que pueda ser capaz de auto renovarse de forma que pueda organizarse de diferentes maneras de acuerdo a las funciones de cada integrante de la organización
- b) Las decisiones a tomar se las realice desde el punto de origen de información, ya que será allí donde se aplique y de esta forma resultará más confiable
- c) Tomar los conflictos como herramienta para saber cómo enfrentarlos y de esta forma en el futuro saber cómo resolverlos o evitarlos.
- d) Incrementar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- e) Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- f) Elevar el nivel de entusiasmo personal y de bienestar en la organización.

2.3.6 Valores del Desarrollo Organizacional

Pinto (2012) enfatiza valores básicos para la implementación y la práctica del D.O. los cuales son:

- **Respeto por las personas:** Las personas por naturaleza son seres vulnerables frente a diferentes situaciones, es por ello que se los debe tratar dignamente y con respeto.
- **Confianza y apoyo:** Una organización sin problemas y eficaz se define por la familiaridad, la legitimidad, el apoyo y un ambiente solidario.
- **Igualdad de mando:** En la organización no se brinda tanta importancia al control y a la autoridad jerárquica.
- **Confrontación:** Cualquier conflicto o problema se lo debe enfrentar de forma abierta sin ocultarlo.
- **Participación:** Cuanto más participación tengan las personas involucradas en las decisiones, existirá un mayor compromiso por parte de las mismas. La integración es importante frente a la resistencia al cambio.

2.3.7 Fundamentos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo organizacional ha sido una disciplina que ha ido creciendo a través de los años la cual se fundamenta en el cambio organizacional, como toda disciplina el D.O. tiene fundamentos teóricos que sirven como guía para conseguir cambios en la organización para que la misma pueda adaptarse y sobrevivir al entorno en el que se desenvuelve.

Los fundamentos teóricos que brinda el desarrollo organizacional se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.3 Fundamentos del Desarrollo Organizacional

<p>Cambio Planeado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son útiles y forman parte de los fundamentos del Desarrollo Organizacional, ya que son diferentes formas de topar la temática del cambio que se requiere para la determinada organización.
<p>Teoría de los Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con los agentes que lo rodean, tomando en cuenta que son permeables así como también están delimitadas por sí mismas.
<p>Participación y delegación de autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participación dentro del proceso del D.O. se extiende desde los niveles más altos (alta gerencia) hasta los más bajos dentro de la organización teniendo como objetivo fomentar valores prominentes del cambio.
<p>Trabajo en equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para generar un equipo es muy importante que exista un propósito en común así como el compromiso por parte de todos de sus miembros para luego trazar un plan de acción que permita definir roles y responsables del equipo en conjunto y no por separado.
<p>Estructuras Paralelas de Aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan con el objetivo de ver un problema de manera imparcial y así poder encontrar alternativas de solución diferentes de las que la organización suele por lo general utilizar.
<p>Estrategia normativa – reeducativa del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de cambio llamada normativa-reeducativa la misma que no niega que el hombre es un ser racional pero afirma que el mismo necesita más de una explicación lógica para acoger un cambio.
<p>Ciencias aplicadas de la conducta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia a los resultados que han obtenido las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor.
<p>Investigación Acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Adaptado de: Garzón Castrillón (2005).

2.3.8 Características del Desarrollo Organizacional

Newstron y David (Citado por Colmenares, 2012) afirman que las características del D.O. son las siguientes:

1. **Valores humanísticos.** Creencias positivas sobre el valor y potencial que tienen los empleados.
2. **Orientación a los sistemas.** Se enfoca en las interacciones de las diferentes partes de la organización tales como, la estructura, procesos y relaciones laborales entre los miembros de la organización, el DO busca que todas estas partes trabajen en conjunto con efectividad.
3. **Aprendizaje a través de experiencias.** Los miembros de la organización aprenden a resolver problemas que deben enfrentar en el trabajo de manera experimental en un ambiente de entrenamiento.
4. **Resolución de problemas.** Se identifican los problemas, luego se recopilan datos, se toman las acciones correctivas, se valora el progreso, y se soluciona los problemas.
5. **Orientación hacia la contingencia.** Se seleccionan las acciones, y se las adaptan a la organización para que respondan a las necesidades de la misma.
6. **Agente de cambio.** Por lo general el principal agente es un consultor externo, el cual estimula, facilita y coordina el cambio. En otros casos puede ser un miembro interno de la organización.
7. **Niveles de Intervención.** Para la solución de los problemas que tenga la organización se recurre a una estrategia la cual requerirá una o varias intervenciones.

2.3.9 Proceso de desarrollo organizacional

Garzón Castrillón (2005) propone como etapas para el proceso de desarrollo organizacional las siguientes

1. Decisión de la gerencia de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.

A través del tiempo las organizaciones han aplicado diferentes métodos para forjar cambios en sus miembros los cuales les permitan conseguir los objetivos trazados, pero muchas de estos métodos no son los adecuados y no cumplen con lo que se requiere es por ello que la principal técnica a considerar es el desarrollo organizacional como generador de cambio.

2. Diagnóstico inicial

El diagnóstico es realizado por el agente externo siendo por lo general el consultor junto con la dirección o gerencia de la organización este diagnóstico permitirá determinar qué modelo de Desarrollo Organizacional se requiere y mejor se aplica para la misma. En este paso se debe identificar los problemas organizacionales así como también se determina las debilidades, fortalezas, prioridades y objetivos y por consiguiente generar estrategias y desarrollar planes para la implementación.

3. Recolectar datos

A través de una investigación previa, se evalúa la cultura de la organización, para de esta forma obtener datos e identificar los problemas en el comportamiento organizacional.

Para ejecutar esta etapa se requiere los métodos de recolección para luego aplicar las técnicas y métodos de descripción del sistema organizacional, después se busca la relación entre los elementos para concluir con la identificación plena de los problemas.

4. Retroalimentación de datos y confrontación

En esta etapa se asignan grupos de trabajo para examinar la información obtenida, discutir las áreas de discrepancia y establecer los principales cambios que se realizarán en la organización.

5. Planeación de acciones y solución de problemas

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados se construyen una serie de actividades para fundamentar el cambio que este dirigido a la solución de los problemas. Las actividades deben ser claras y específicas, acordando quienes son los responsables y el tiempo determinado para cada actividad.

6. Desarrollo de equipos

En esta etapa se estimula a la creación de equipos a lo largo del proceso para de esta forma conseguir una compenetración de los miembros con el grupo y del grupo con otros grupos, es decir una interacción intergrupala para obtener como resultado una comunicación abierta, confianza y motivación.

7. Desarrollo intergrupala

Ya formados y desarrollados los grupos de trabajo o equipos se procede a desarrollar grupos más grandes formados por varios equipos, para de esta forma se confronten entre ellos y mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

8. Evaluación y seguimiento

Para finalizar, en esta etapa se evalúan los resultados de la puesta en práctica del modelo de desarrollo organizacional de igual forma se ejecutan programas complementarios que sean imperiosos para obtener resultados adicionales.

Es muy importante que se sigan todas estas etapas de una forma uniforme para que su aplicación otorgue los resultados esperados.

2.3.10 Modelos del Desarrollo Organizacional

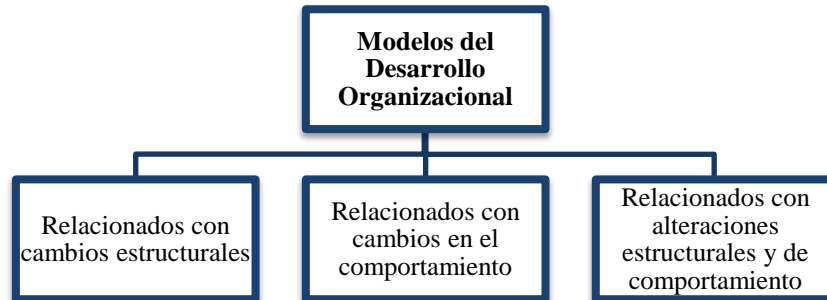
Como en otras ciencias, el Desarrollo Organizacional se apoya mediante modelos, los cuales permiten estudiar los fenómenos sobre los cuales se quiere actuar. Como se sabe el mismo está enfocado en cambio planeado el cual según Garzón Castrillón (2005) lo emplea por las siguientes razones:

- 1) Para solucionar problemas reales.

- 2) Para ilustrarse de la experiencia y adecuarse a los cambios.
- 3) Para promover cambios futuros.

Los modelos están sujetos a cambios, ya que se hallan en función de las necesidades que requiera la organización, estos se clasifican en:

Figura 2.1 Clasificación de los Modelos de Desarrollo Organizacional



Fuente: Garzón Castrillón (2005).

2.3.10.1 Modelos de Desarrollo Organización relacionados con cambios estructurales

Los cambios que se dan dentro de una organización son generalmente implementados por la administración, los cuales influyen en el ambiente de trabajo de los miembros, o sobre los procesos y estructura tecnológica que adopta la organización.

Estos cambios están orientados hacia cuatro objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo.
2. Cambios en los productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.

2.3.10.2 Modelos de Desarrollo Organización relacionados con cambios en el comportamiento

Este tipo de modelos se utilizan para promover una mayor participación y comunicación dentro de una organización. Para Garzón Castrillón, (2005) “el Desarrollo

Organizacional es fundamentalmente anti-autoritario” (p.60). Es por ello que los modelos orientados a éstas variables son:

1. Desarrollo de Equipos.
2. Suministro de informaciones adicionales.
3. Análisis transaccional.
4. Reuniones de confrontación.
5. Tratamiento de conflicto intergrupal.
6. Laboratorio de sensibilidad, a continuación se detallarán los mismos en la tabla 2.4:

Tabla 2.4 Variables de los Modelos relacionados con el cambio en el comportamiento

Desarrollo de Equipos.	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en que un grupo de empleados de diferentesniveles jerarquicos se reúnen bajo la coordinación de un especialista para resolver conflictos interpersonales con el fin de eliminar barreras de comunicación.
Suministro de informaciones adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> •Evalua aspectos relacionados con el proceso organizacional, mediante los datos obtenidos a través de entrevistas y/o cuestionarios aplicados en la organización.
Análisis transaccional.	<ul style="list-style-type: none"> •Son normas de terapia psicológica para mejorar las relaciones interpesonales. Se lo realiza a través del análisis del autodiagnóstico.
Reuniones de confrontación.	<ul style="list-style-type: none"> •Las personas manifiestan sus criticas, con la finalidad de evaluarlas para la solución constructiva del conflicto por parte del consultor externo.
Tratamiento de conflicto intergrupal.	<ul style="list-style-type: none"> •El manejo de los conflictos en las organizaciones conlleva a mejorar la eficacia de las relaciones intergrupales, la participación y el trabajo productivo.
Laboratorio de sensibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> •Se encauza en cambiar la conducta del individuo, se enfoca en desarrollar las aptitudes personales.

Adaptado de: Maldonado (2015).

2.3.10.2. Modelos de Desarrollo Organización relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Este tipo de modelos son integrados y más complejos ya que desarrollan una variedad de enfoques los cuales están constituidos por conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían de acuerdo a la situación. Dentro los principales y más utilizados modelos se tienen:

- Modelo de Grid Gerencial
- Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.
- Modelo o Teoría tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin.
- Modelos de cambio planeado.

2.3.11 Modelo de Grid Gerencial

Este modelo se creó en 1964 desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton, quienes sostienen que el desarrollo organizacional empieza con el cambio individual para luego generar cambios a nivel interpersonal, grupal e intergrupalo por el bien interno de la organización (Pinto, 2012).

Este modelo incrementa la autoconciencia de la organización a través del cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructura, sistemas, etc.).

La tecnología de D.O. adoptada por Blake y Mouton descansa en tres premisas sobre las organizaciones:

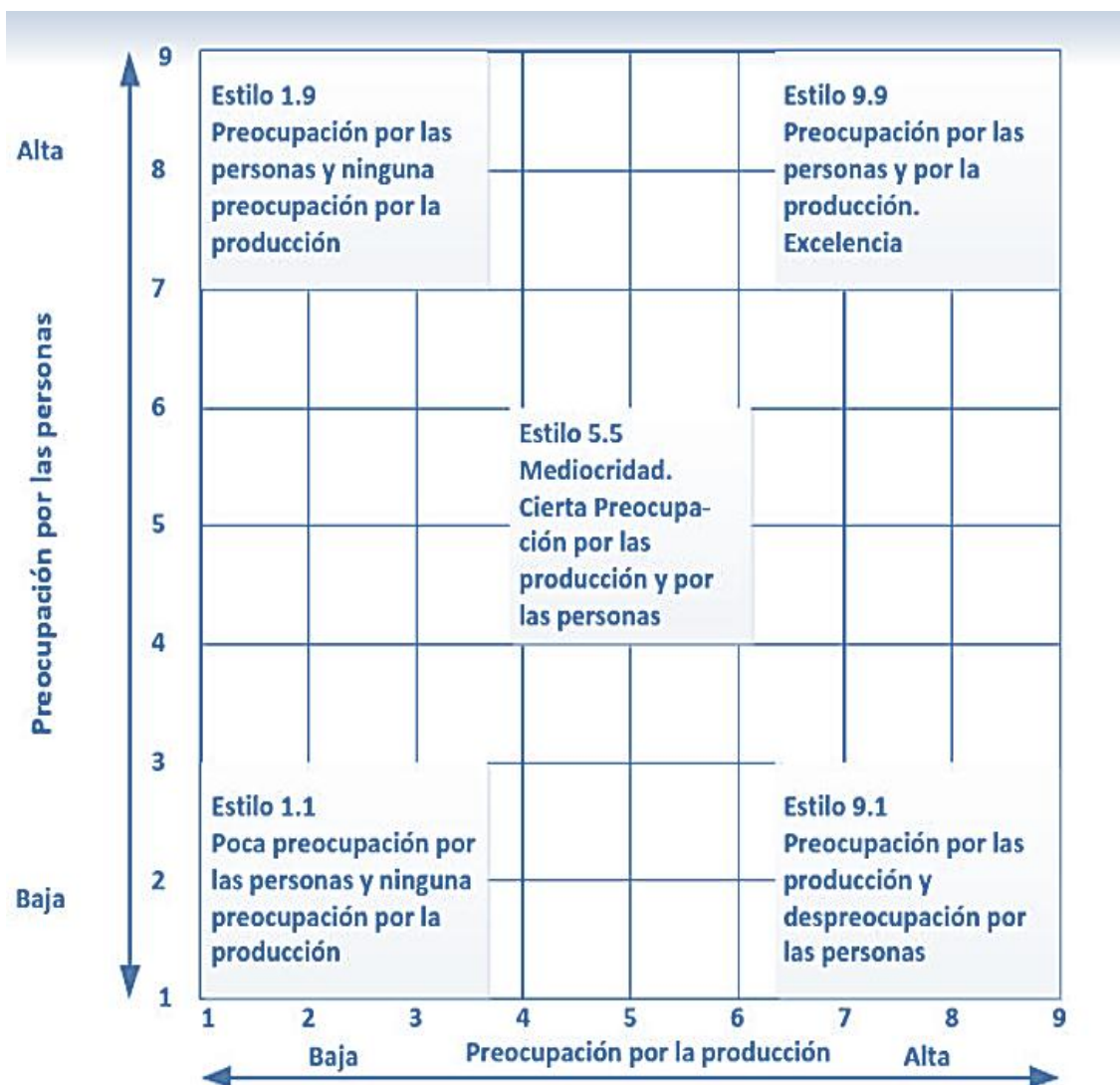
1. Los individuos y las organizaciones reducen las disonancias entre su autoimagen y la realidad.
2. Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” por debajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual.
3. Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual provoca lo que se denomina cultural drag (carga cultural).

El Modelo de tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes:

- El eje horizontal de Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
- El eje vertical del Grid, que represente la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

De acuerdo a esta malla tendríamos los siguientes estilos demostrados en la siguiente figura:

Figura 2.2 Variables de los Modelos relacionados con el cambio en el comportamiento



Fuente: Garzón Castrillón (2005).

Elaborado por: Robert R. Blake y Jane Mouton

Fases del Desarrollo Organizacional del tipo Grid:

Para Blake y Mounton (citado por Garzón, 2005) las fases del modelo Grid se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.5 Fases del Desarrollo Organizacional del Tipo Grid

DESARROLLO GERENCIAL	
1) Entrenamiento de laboratorio	Participan todos los miembros de la organización, partiendo de la alta dirección hacia la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través del Grid. Un equipo de cada área evalúa empleando el Grid para verificar el tipo de desempeño del área.
2) Desarrollo de Equipos	Partiendo de la alta gerencia hacia sus demás niveles inferiores, se forman equipos para estudiar el comportamiento de la organización, con el objetivo de detectar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.
3) Reuniones de confrontaciones grupales	Esta fase busca aprender cómo alcanzar el máximo de cooperación y coordinación mientras se mantiene toda la eficiencia posible, consecuente con la segmentación de la empresa en sus componentes naturales.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
4) Establecimiento de Objetivos empresariales	Esta fase proporciona los conceptos y técnicas de lógica empresarial necesarios para cambiar de un enfoque evolutivo o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático.
5) Implementación a través de equipos	La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás, examinando exhaustivamente cada aspecto de sus actividades
6) Evaluación de resultados	Sirve para evaluar el desempeño y las condiciones existentes en cada paso del desarrollo obtenido, comparados con el grado de excelencia que se pretende alcanzar.

Adaptado de: Maldonado (2015).

2.3.12 Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch (citado por Garzón, 2005) proponen un modelo de diagnóstico basado en la teoría de la contingencia, ellos plantean que toda organización al ser un sistema abierto, debe tener en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra.

Para que este modelo tenga éxito dependerá del grado en que pueda adaptar sus características al tipo de situación en la que está sumida, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).

Los puntos de referencia de los que parte su modelo se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.6 Puntos de referencia Modelo de Contingencia

<p>Concepto de sistema y de organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
<p>Los subsistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> •El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
<p>El sistema social</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
<p>Estados del desarrollo organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estados, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación.

Adaptado de: Garzón Castrillón (2005)

Etapas del Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch

El modelo de contingencia se divide en cuatro etapas las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.7 Etapas del Modelo de Contingencia

Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Primer paso: A partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente, resultado las primeras alteraciones estructurales. • Segundo paso: es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento. • Tercer paso es el diagnostico de las relaciones entre participantes individuales y la organización.
Planeación de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí se diseñan los métodos de cambios, capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada.
Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> • Es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Es la etapa que cierra el proceso, funciona como un circuito cerrado • El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc., • Debe haber un momento en que el proceso adquiere su propia dinámica y pasa a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa.

Adaptado de: (Maldonado, 2015)

2.3.13 Modelo Teoría de la eficacia gerencial 3D de Reddin

Este modelo o teoría se enfoca en que el administrador sea eficaz frente a las situaciones que genera una empresa, siendo medido a través de su capacidad para manejar las situaciones de cambio. Este modelo se basa en los siguientes conceptos:

Eficacia Gerencial

Este tipo de eficacia debe ser evaluada en términos de salidas mas no de entradas, es decir por lo que el administrador consigue de acuerdo a resultados, no por lo que realiza antes de. El desempeño no es lo que al administrador hace si no lo que obtiene, de allí parte la diferencia entre un administrador eficaz y un administrador eficiente.

Estilos gerenciales

La teoría 3D afirma que el comportamiento gerencial está formado por dos elementos básicos:

- Gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y
- Gerente “orientado hacia las relaciones” (O.R)

Estos tipos de gerencias se dividen en cuatro estilos básicos detallados en la siguiente tabla:

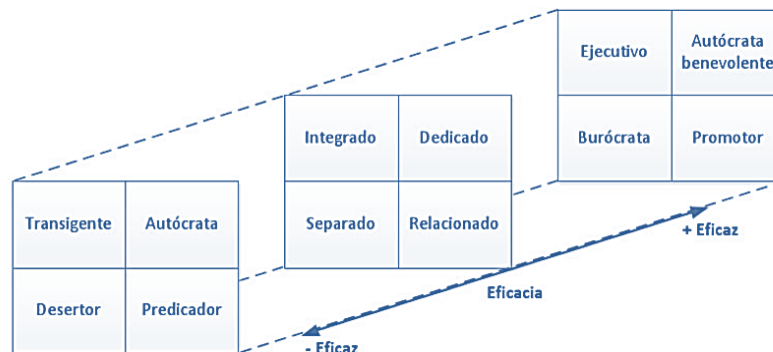
Tabla 2.8 Estilos básicos gerenciales

Estilos Básicos	Característica Principal	Estilos Gerenciales menos eficaces	Estilos Gerenciales más eficaces
Integrado	Orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea	Transigente	Ejecutivo
Dedicado	Exclusiva orientación a la tarea	Autócrata	Autócrata benevolente
Relacionado	Exclusiva orientación a las relaciones	Predicador	Promotor
Separado	Deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea	Desertor	Burócrata

Fuente: (Garzón Castrillón, 2005)

De allí se originan las tres dimensiones (3D) de estilos de comportamiento gerencial del modelo, detalladas en la siguiente figura:

Figura 2.3 Estilos de comportamiento gerencial 3D



Fuente: Garzón Castrillón (2005).

Habilidades Gerenciales Básicas del Modelo 3D

Garzón Castrillón (2005) pretende desarrollar tres habilidades básicas para la gerencia mediante el modelo, las cuales son:

- **Sensibilidad situacional:** Esta habilidad permite diagnosticar situaciones
- **Flexibilidad de estilo:** Permite adaptarse a las fuerzas en juego, siendo analizadas y diagnosticadas
- **Destreza de gerencia situacional:** Es la habilidad de modificar una situación que necesita ser cambiada.

2.3.14 Modelos de Cambio Planeado

Según Guízar Montúfar (2008), el cambio planeado presenta varias fases para introducirlas en las organizaciones y expone el proceso para ayudar a administrar el cambio.

Dichos modelos son los siguientes:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin.
- Modelo de planeación.
- Modelo de Investigación-acción.

2.3.15 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo se define como una modificación de las fuerzas del comportamiento en una organización, ese comportamiento es resultado de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se genere el cambio (fuerzas impulsoras) y las que imposibilitan que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) (Guízar Montúfar, 2013).

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y según Lewin se logra un “equilibrio cuasi estacionario”. Para cambiar el estado “cuasi estacionario” se deben incrementar las fuerzas impulsoras o a su vez disminuir las fuerzas restrictivas.

Lewin (citado por Guízar Montúfar, 2013) plantea tres fases para ejecutar el cambio planeado:

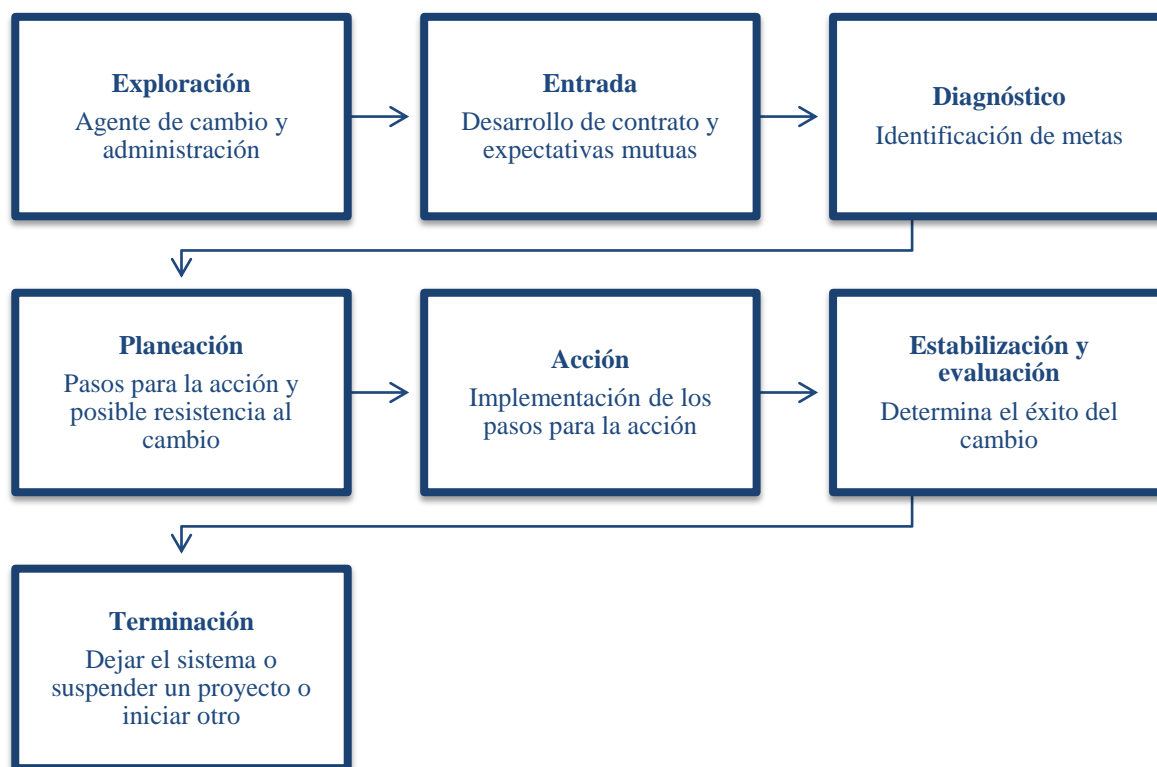
- **Descongelamiento:** Esta etapa consiste en disminuir las fuerzas que mantienen a la organización en su presente nivel de comportamiento.
- **Cambio o Movimientos:** Esta fase implica en trasladarse hacia un nuevo nivel de comportamiento en la organización, para lo cual se desarrollan nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- **Re congelamiento:** en esta fase se afianza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con continuidad necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura de la organización.

2.3.16 Modelo de Planeación de Lippitt, Watson, y Wesley

Este modelo se enfoca en que, la información que se genera dentro de la organización debe ser compartida libremente entre sus miembros y el agente del cambio, la cual será útil solo si se la puede convertir en planes de acción.

El modelo se enfoca en realizar una planeación del proceso de cambio que asegure el éxito del mismo. Este se divide en siete fases detalladas en la siguiente figura:

Figura 2.4 Fases del Modelo de Planeación



Fuente: (Guízar Montúfar, 2013)

2.3.17 Modelo Investigación-acción

En este modelo se toma el cambio planeado como un proceso constante que requiere colaboración entre los miembros de la organización y los consejeros en Desarrollo Organizacional. Este modelo se enfoca en recopilar datos y realizar el diagnóstico antes de la acción, planeación y su implementación, para luego realizar una minuciosa evaluación de los resultados después del proceso. Dicho proceso se detalla en la siguiente figura:

Figura 2.5 Fases del Modelo de Investigación-acción



Fuente: (Guízar Montúfar, 2013)

2.3.18 Clima laboral

El clima organizacional, nombrado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un aspecto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que quieren lograr una mayor productividad y mejora en las relaciones laborales de su personal, a través de estrategias internas.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional compone el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. De igual manera menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en varios grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas empresariales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o sancionadas (factores sociales).

Características del Clima Laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar un diagnóstico adecuado del clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Escalas del Clima Organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos

calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.3.19 Administración del cambio

La administración del cambio es el proceso de transformación por el que pasa una organización a través del reconocimiento del cambio humano ante el avance tecnológico o los factores tanto internos como externos que influyen en las empresas, con el fin de modificar y fortalecer el comportamiento de las personas dentro de una organización.

Los elementos administrativos del cambio son:

1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización.
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
5. Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

Importancia de administración al cambio

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso.

Porque es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario cambiarlo por una solución positiva, que les permita comprometerse con un cambio de percepción para que pueda darse una nueva visión de la organización. Esto se logra por medio de dinámicas que promueven la sensibilización al cambio y el desarrollo humano.

- **Cambios estructurales**

Se basa en definir con detalle, las responsabilidades de los puestos, así como crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Una forma de descentralización aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. La modificación del flujo de trabajo , propiciar que se mejoren las productividad y la moral de trabajo

- **Cambios del Comportamiento**

Los programas de cambio centrados en el comportamiento tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de los mismos la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares

Herramientas del cambio organizacional

Existen cuatro enfoques del cambio organizacional, que se presentan a continuación:

1. Retroalimentación de encuestas:

Consiste de recopilar información de integrantes de una organización o grupo de trabajo y en organizar información de forma comprensible y útil

Debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuesta suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

2. Formación de equipos:

Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad.

3. Asesoría de proceso:

Es la asesoría brindada por un consejero (capacitado) para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral. Los acontecimientos de proceso son las formas en que los empleados realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.

4. Programas de calidad de vida en el trabajo:

Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización. Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

A continuación, en el capítulo III se explica la metodología que se utiliza para el diagnóstico de la situación actual de la institución así como también para el desarrollo del modelo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques Investigativos

3.1.1 Enfoque Mixto (Cualitativo - Cuantitativo)

Se aplica un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) debido a que permite cumplir con el primer objetivo específico planteado, el cual es analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.; de igual manera al ser el principal problema el clima laboral, este se basa en un aspecto más subjetivo, ya que no todas las personas tienen la misma forma de pensar y se basa en un enfoque cualitativo; mientras que para la recolección de datos se utiliza el enfoque cuantitativo ya que los datos recogidos deben ser cuantificados y analizados.

3.2 Modalidad de la investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica

La presente investigación es de carácter bibliográfico debido a que se ha recurrido a fuentes de información tales como: libros, tanto físicos como digitales, con el objetivo de obtener fundamentos teóricos que sirven como soporte para el proceso de la investigación.

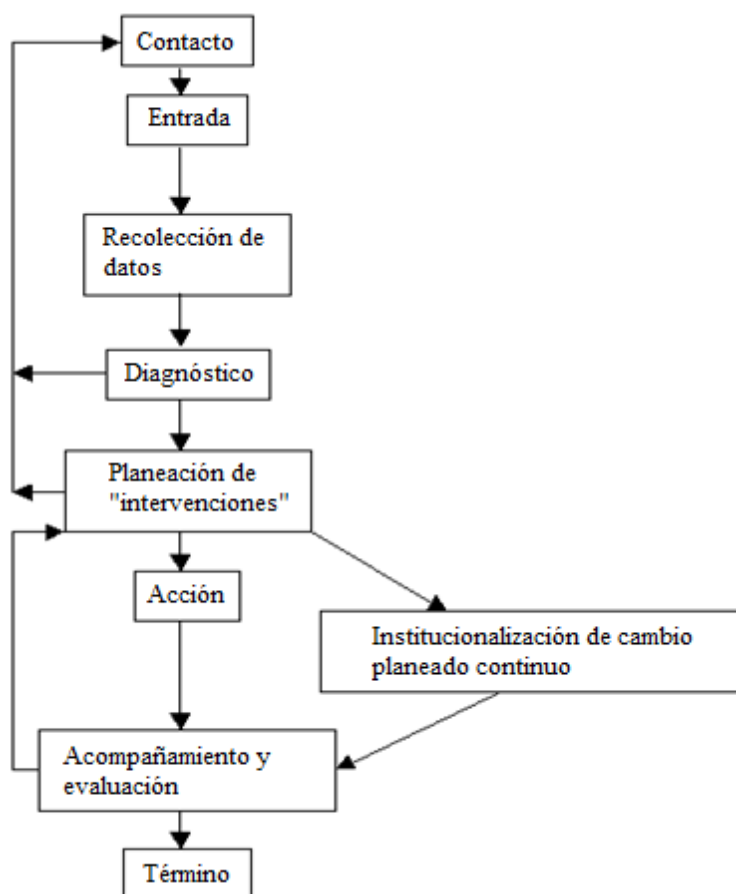
3.2.2 Investigación de Campo

Se realiza la investigación de campo, debido a que los datos recolectados que han sido necesarios para el diagnóstico y la propuesta se recolectan en la Cooperativa de Ahorro

y Crédito Guaranda Ltda., los mismos que aportan de manera cualitativa y cuantitativa a la investigación para proporcionar la solución al problema.

Para el desarrollo del proceso se toma como referencia el modelo de cambio planeado que Faria Mello planteó (Guízar Montufar,2008). Con las siguientes etapas detalladas en la siguiente figura 3.1:

Figura 3.1 Modelo de cambio planeado



Fuente: Guízar Montúfar (2008).

Elaborado por: El investigador.

Dentro del proceso que se desarrolla en esta investigación se toma en cuenta, las siguientes etapas:

- Contacto
- Entrada
- Recolección de datos
- Diagnóstico
- Acción

Tomando como ultima etapa la acción, dentro de la cual se desarrolla el modelo adaptado a la situación y problemática que requiere la cooperativa, esto en base a lo realizado en pasos anteriores.

3.3 Tipos de investigación

3.3.1 Descriptiva

Se lleva a cabo una investigación descriptiva debido a que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.” se pudo diagnosticar el problema, a través de la identificación de las causas y efectos que influyen en el clima laboral, satisfacción laboral, motivación, remuneración, capacitaciones, comunicación y demás. Este tipo de investigación contribuye a la presente elaboración del trabajo.

3.4 Fuentes de Información

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se refieren a aquella información de primera mano, que aún no ha sido filtrada ni analizada. Para esta investigación se toma como fuente primaria el resultado de las técnicas e instrumentos de investigación, como son: las encuestas, entrevistas y *focus group*. Siendo el personal que labora dentro de la institución tomado como esta fuente.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a aquella información ya filtrada y analizada con anterioridad por expertos en el tema. Para ello se utiliza documentos que respalden la

investigación, como son: libros, tesis, artículos científicos relacionados con el tema de investigación.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizan para la recolección de datos son los siguientes:

3.5.1 Encuesta

La encuesta se la realiza a todo el personal de la institución, ya que permite recabar la información necesaria para realizar un correcto análisis y poder obtener las conclusiones pertinentes que permitan solucionar el problema. Para ello se consideran los 36 empleados con los que cuenta actualmente la cooperativa.

La encuesta cuenta con un total de 52 preguntas cerradas, y con alternativas tomadas de la escala de Likert, las cuales permiten medir actitudes o motivaciones.

3.5.2 Entrevista

La entrevista se la realiza para obtener información cualitativa por parte de la gerencia general y la gerencia de talento humano, con el objetivo de analizar cómo se desenvuelve el personal dentro de la institución, sus procesos, y cuáles son las áreas más vulnerables frente al problema.

3.5.3 Focus group

Una vez recolectados y analizados los datos se realiza un *focus group* (grupo focal), el cual es una técnica que se enfoca en la diversidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, éste grupo de personas está conformado por los jefes de los departamentos, con los que cuenta la institución, para de esta forma contribuir con estrategias de solución que contrarresten y solucionen los problemas por los cuales se ve afectado el clima organizacional de la cooperativa.

3.6 Población y Muestra

La Cooperativa actualmente cuenta con 36 empleados subordinados laborando dentro de la matriz en Guaranda, para la investigación se toma a todos los miembros de la institución a excepción de la gerente general. Cabe recalcar que no se toma una muestra, ya que, se necesita saber la percepción de todos y cada uno de los empleados que laboran en la institución, es por ello que se toma toda la población como objeto de estudio.

En el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, los cuales son interpretados y analizados con el fin de obtener un diagnóstico, así como también obtener bases que ayuden al desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista a la gerencia de Talento Humano.

La entrevista se la realiza al jefe del departamento de talento humano, la Lcda. Lourdes Velasco, cuyo cuestionario se pone a consideración en el anexo 1. A continuación se muestran las respuestas junto a su análisis respectivo.

1. ¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?

La cooperativa se encarga de brindar servicios financieros a sus socios. Uno de sus principales objetivos es tener los mejores indicadores financieros que le permitan continuar con la intermediación financiera, actualmente la cooperativa cuenta con unos indicadores estables.

2. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas dentro de la institución?

El principal problema que se evidencia es el inadecuado clima laboral dentro de la cooperativa, debido a la desmotivación, mala comunicación, entre otras causas.

3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que se dan estos problemas?

Los motivos que se han percibido dentro de la cooperativa son: la desmotivación, el desinterés, un bajo empoderamiento, una resistencia al cambio, los mismos que afectan el clima organizacional y por tanto genera malestar entre

colaboradores dando como resultado que ellos no rindan al máximo de su capacidad y que la institución no sea 100% eficiente.

4. ¿Dentro de la empresa cuál es el canal de comunicación que más se emplea?

El principal canal de comunicación que más emplea la cooperativa es el correo electrónico, siendo en varias ocasiones el medio menos indicado para hacerlo, debido a que debe existir una constante retroalimentación a través de la comunicación directa entre jefe y subordinado.

5. ¿Cree usted que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Los procesos son los adecuados para la perspectiva de la gerencia general por tanto se los mantiene de igual forma.

6. ¿Existe un manual de procedimientos para cada puesto en la institución?

Actualmente la cooperativa si cuenta con un manual de procedimientos.

7. ¿Se realiza una correcta inducción al personal que ingresa a la institución?

Si, se realiza la inducción al nuevo personal que ingresa a la cooperativa, ya que, luego de aquello se debe pasar un informe a la junta general sobre el proceso de inducción que se ha hecho.

8. ¿El personal que labora dentro de la institución es el adecuado?

Actualmente el 60% del personal que labora dentro de la cooperativa cuenta con una formación académica acorde al puesto de trabajo dentro del cual se desenvuelve, dejando a un 40% de empleados que han adquirido los conocimientos gracias a una capacitación previa y al tiempo que se van desarrollando dentro del cargo.

9. ¿Conoce usted sobre el desarrollo organizacional?

El departamento de talento humano se formó hace apenas cuatro años dentro de la cooperativa es por ello que no se ha implementado un modelo de desarrollo organizacional.

10. ¿Cree usted que el Desarrollo Organizacional sería la solución al problema?

Sería una gran opción ya que se enfoca principalmente en el talento humano el mismo que influye directamente en el inadecuado clima laboral, el cual es el problema que se quiere resolver.

Análisis

La entrevista fue dirigida a la gerente de talento humano de la cooperativa, la misma que se la realizó con anterioridad al desarrollo de esta investigación, con el fin de obtener un diagnóstico y saber cuál es el principal problema que existe dentro de la institución, como se puede apreciar, es el inadecuado clima laboral, debido a diferentes motivos como se explicaron en la entrevista, pese a contar con personal en su mayoría capacitado para el cargo que desempeña.

En vista de aquello se propone diseñar un modelo de desarrollo organizacional para dar solución al problema. El modelo debe estar enfocado en cubrir las necesidades y falencias del capital humano de la cooperativa y debe estar orientado al ámbito estructural o de comportamiento según sea el caso, para lo cual se realizan encuestas a todo el personal de la institución con el fin de obtener un diagnóstico más acertado sobre cuáles son los aspectos que influyen de mayor manera en el problema.

4.2 Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores

Para la encuesta se sé tomó como referencia un cuestionario tomado de (Lucía, 2007), el cual está dividido en tres secciones (información general, enfoque al comportamiento y enfoque a la estructura).

A continuación se presenta el resultado y análisis de cada pregunta que se aplicaron a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”. El cuestionario que se utiliza para la encuesta, se lo puede revisar de forma completa en el anexo 2. Para un mejor análisis e interpretación se ha utilizado la escala de Likert como criterio de selección.

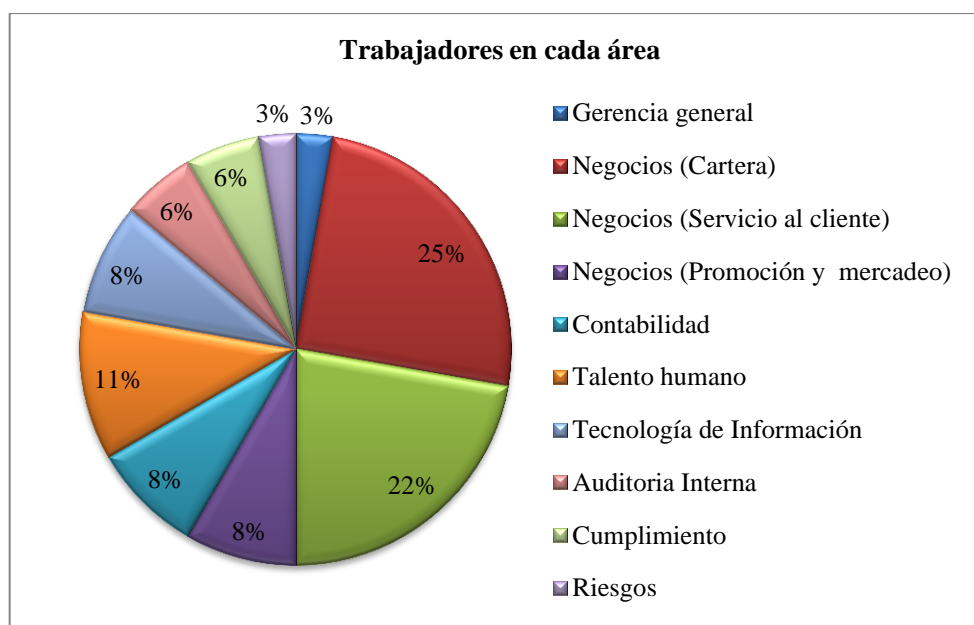
Información General

1. Favor señalar con una “X” el área dentro de la cual se desenvuelve.

Tabla 4.1 Trabajadores por cada área.

Alternativa	Frecuencia
Gerencia general	1
Negocios Cartera	9
Negocios Servicio al cliente	8
Negocios Promoción y mercadeo	3
Contabilidad	3
Talento humano	4
Tecnología de Información	3
Auditoria Interna	2
Cumplimiento	2
Riesgos	1
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.1 Trabajadores por cada área.

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Para el mejor y correcto manejo de procesos, una empresa debe contar con departamentos afines separados de acuerdo a su área, los cuales permitan que gire el negocio, para de esta forma trabajar en sinergia y cumplir con los objetivos planteados. La Cooperativa cuenta con diversas áreas dentro de las cuales se desenvuelven sus colaboradores, siendo el área de negocios, el departamento con más trabajadores, y por el contrario las áreas con menos trabajadores son cumplimiento y riesgos con un trabajador respectivamente.

2. Favor señalar con una “X” en qué rango de edad se encuentra usted.

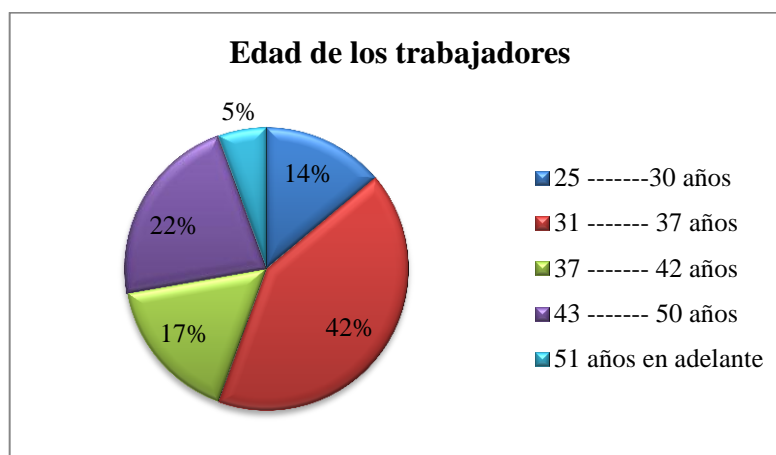
Tabla 4.2 Edad de los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia
25 -----30 años	5
31 ----- 37 años	15
37 ----- 42 años	6
43 ----- 50 años	8
51 años en adelante	2
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.2 Edad de los trabajadores.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La edad es un factor importante al momento de hablar de clima laboral ya que las personas reaccionan de diferente forma a las diferentes situaciones que se dan dentro del trabajo de acuerdo a su edad. Tal como se aprecia la cooperativa cuenta con trabajadores de diversas edades representando un mayor porcentaje las personas con una edad que oscila entre los 37 y 42 años.

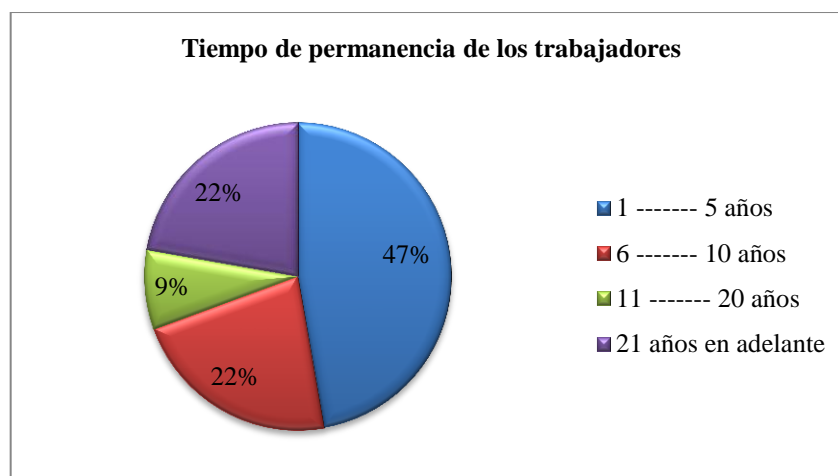
3. Favor señalar su tiempo de trabajo dentro de la Cooperativa.

Tabla 4.3 Tiempo de permanencia de los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia
1 ----- 5 años	17
6 ----- 10 años	8
11 ----- 20 años	3
21 años en adelante	8
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.3 Tiempo de permanencia de los trabajadores.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Casi la mitad de los trabajadores (47%) son relativamente nuevos dentro de la institución ya que trabajan menos de 5 años, este puede ser un factor importante, ya que adaptarse a una organización, a su cultura, a sus valores, es un proceso largo y tarda incluso años, es por ello que se puede estar dando como efecto la resistencia al cambio.

- Preguntas enfocadas al Comportamiento

Satisfacción Laboral

4. ¿Siento satisfacción por el trabajo que realizo?

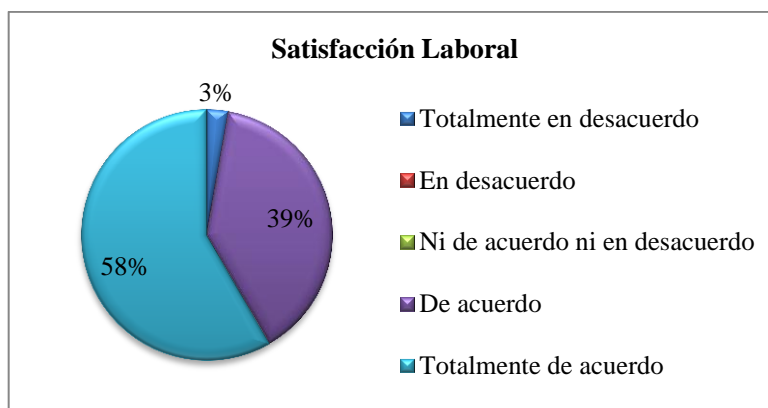
Tabla 4.4 Satisfacción Laboral.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	--
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	--
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	21
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.4 Satisfacción Laboral.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La satisfacción hacia el trabajo es muy importante debido a que, si el trabajador está satisfecho, éste realizará su trabajo de una buena manera. Se puede apreciar que un 58% de los trabajadores de la cooperativa está “totalmente de acuerdo” y están satisfechos con su puesto de trabajo pese a no existir un adecuado clima laboral.

5. ¿Disfruto el trabajo que hago?

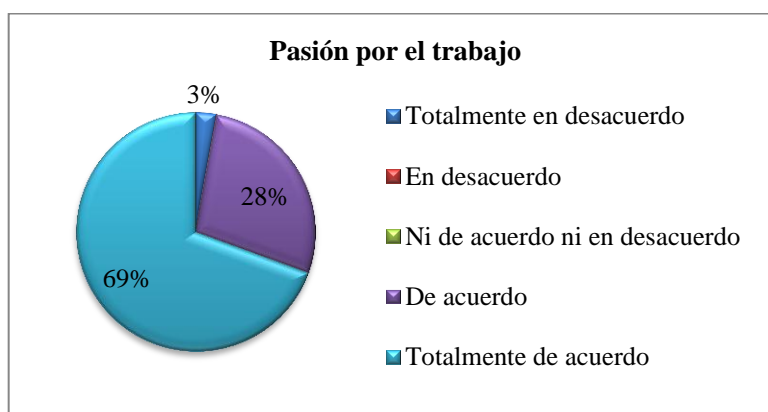
Tabla 4.5 Pasión por el trabajo

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	--
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	--
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	25
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.5 Pasión por el trabajo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se puede apreciar en la cooperativa el 69% de trabajadores están “totalmente de acuerdo” en que disfrutan de su trabajo, es decir están conformes con las actividades que realizan de forma individual, por otra parte existe disconformidad del porcentaje restante de empleados.

6. ¿Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes?

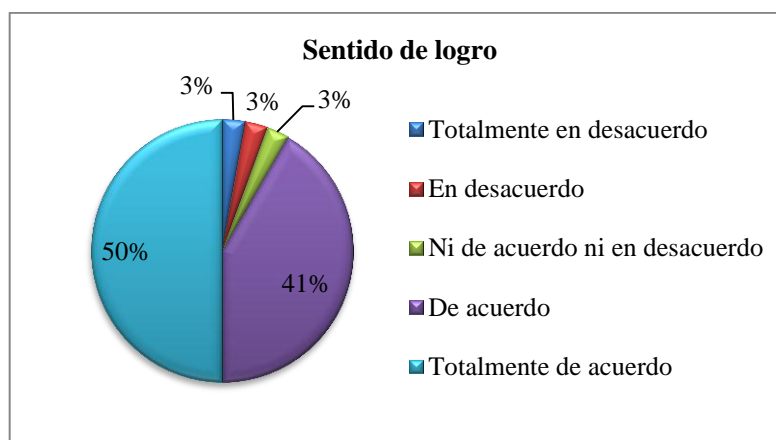
7.

Tabla 4.6 Sentido de logro.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	18
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.6 Sentido de logro



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría de los empleados encuestados están conformes con las responsabilidades que se les asigna en su trabajo, lo cual les brinda sentido de logro, sintiéndose útiles e importantes para la institución, por lo tanto van a dar lo mejor de sí en cada tarea o puesto que se les asigne, esto es un punto a favor para la cooperativa.

- **Crecimiento y permanencia**

7. ¿Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa?

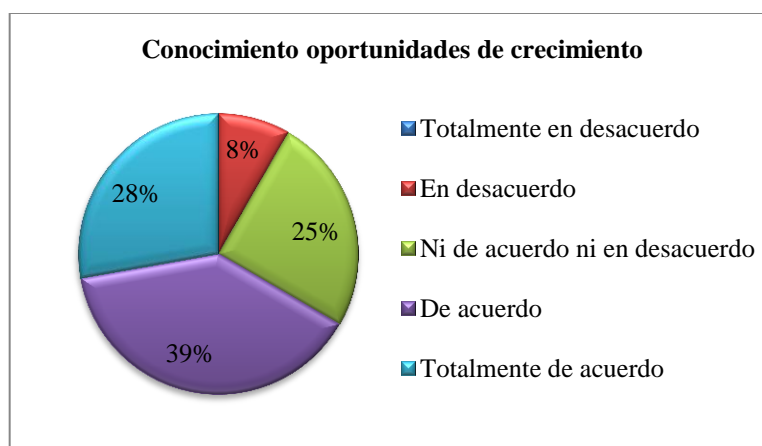
Tabla 4.7 Conocimiento oportunidades de crecimiento.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	10
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.7 Conocimiento oportunidades de crecimiento.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El personal de la cooperativa en su mayoría está al tanto de las oportunidades de crecimiento que se les brinda. Sin embargo se aprecia que un 38% del personal desconoce esas oportunidades de crecimiento que se les ofrece, dando como conclusión que no existe una correcta comunicación para dar a conocer este aspecto.

8. ¿Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa?

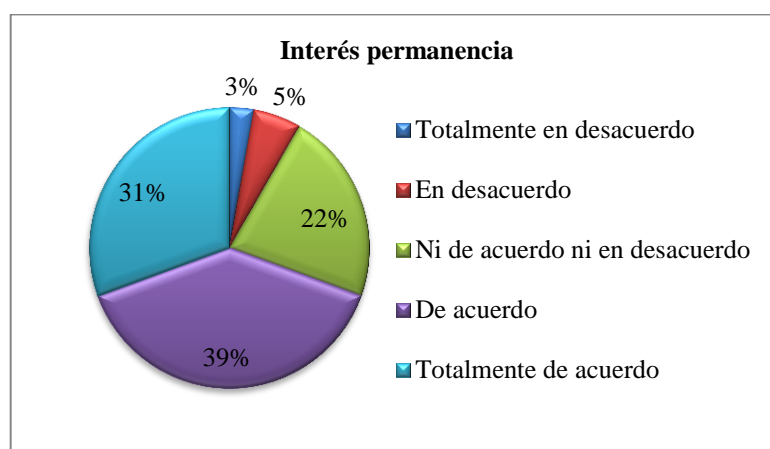
Tabla 4.8 Interés permanencia.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	11
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.8 Interés permanencia.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Un 70% de los trabajadores responden de manera positiva en cuanto a que las oportunidades que ofrece la cooperativa los animan a seguir en la institución, lo cual se aprecia contradictorio a la pregunta anteriormente hecha. Esto quiere decir que la institución se preocupa por la continuidad de su personal y cuentan con un buen plan de oportunidades. Sin embargo también existen empleados que no seguirían en la institución debido a aquello.

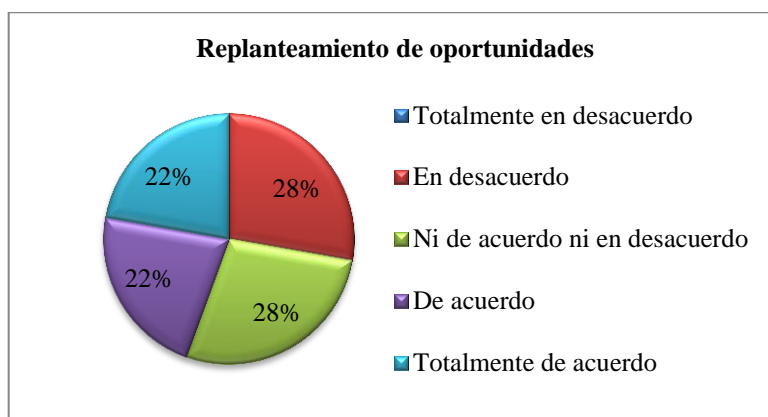
9. ¿Las oportunidades que brinda la empresa deben ser replanteadas?

Tabla 4.9 Replanteamiento de oportunidades.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	8
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.9 Replanteamiento de oportunidades.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Pese a que gran parte del personal que labora dentro de la cooperativa, conoce y está de acuerdo con las oportunidades que brinda la misma, casi un 50% están de acuerdo en que se replanteen esas oportunidades, esto se puede deber a varios factores, los cuales confirman la problemática en la presente investigación.

- **Comunicación**

10. ¿Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?

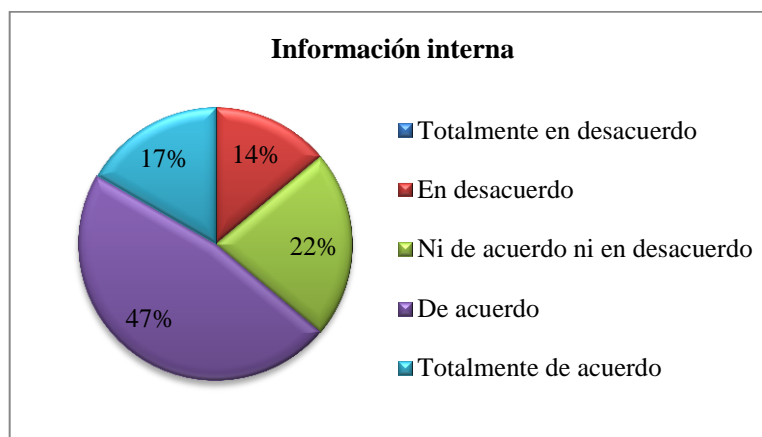
Tabla 4.10 Información interna.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	17
Totalmente de acuerdo	6
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.10 Información interna.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría del personal recibe la información adecuada por parte de sus jefes, sin embargo existen empleados que opinan lo contrario, lo cual no es beneficioso para la cooperativa, debido a que, la información que se maneja por parte de los jefes a sus subordinados es muy importante, debido a que todo los empleados deben estar informados, para poder trabajar de manera adecuada en beneficio propio y de la organización

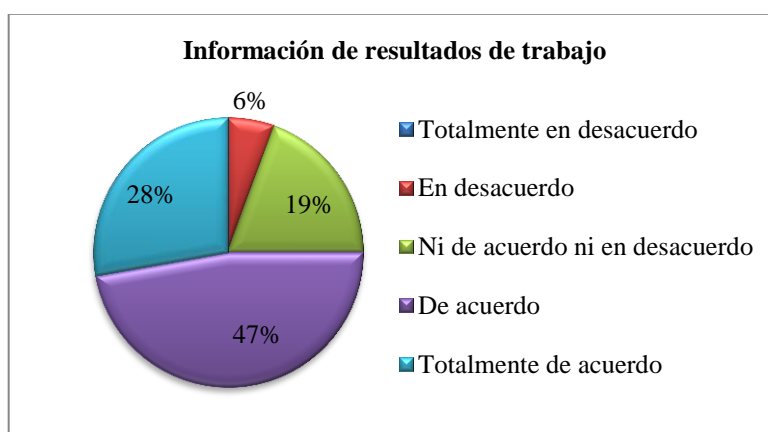
11. ¿Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado?

Tabla 4.11 Información de resultados de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	17
Totalmente de acuerdo	10
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.11 Información de resultados de trabajo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría del personal responde de manera positiva a la pregunta respectiva, esto es muy importante, debido a que, en una empresa se debe comunicar los resultados que se esperan de sus trabajadores para cumplir con los objetivos ya planteados. Sin embargo el 19% responde de manera neutral y un 6% dice que no recibe información sobre los resultados que se esperan de su trabajo, lo cual es un problema en el factor comunicación dentro de la institución.

12. ¿Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo?

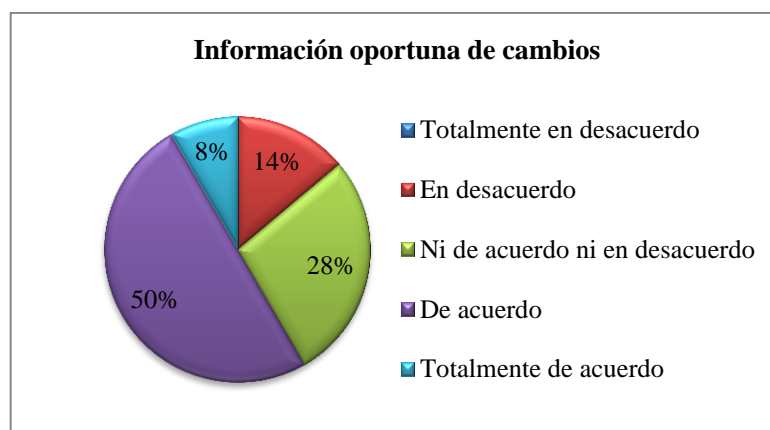
Tabla 4.12 Información oportuna de cambios.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.12 Información oportuna de cambios.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Dentro de la cooperativa el 58% responden de manera positiva a la pregunta, sin embargo un 42% no lo hace, es decir, no se los informa cuando se dan cambios en la institución.

Una empresa debe estar preparada para afrontar los cambios, que, tanto los factores internos como externos imponen, es por ello que se debe informar de manera oportuna a toda la organización sobre los mismos cambios, para que no afecten sus actividades dentro de la empresa.

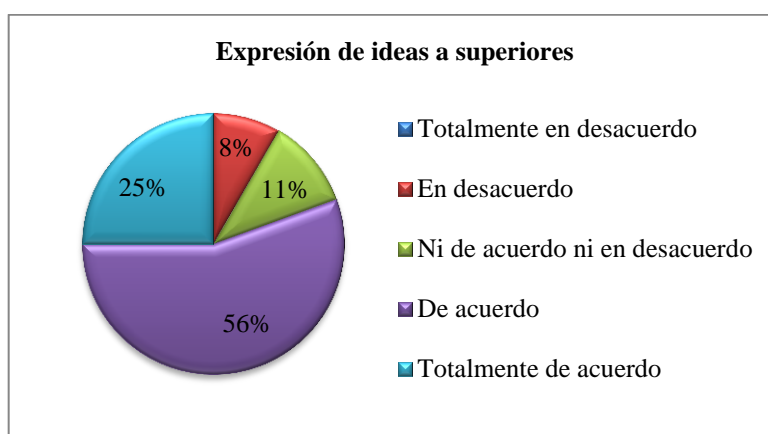
13. ¿Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas?

Tabla 4.13 Expresión de ideas a superiores.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	20
Totalmente de acuerdo	9
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.13 Expresión de ideas a superiores.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Dentro de la cooperativa la mayoría de sus empleados (81%) afirman que sus jefes les permiten exponer sus ideas mientras, por el contrario un 11% se mantiene en la duda y un 8% niega que sus jefes les permiten expresar sus ideas de cómo hacer mejor las cosas. Es un factor positivo que la cooperativa debe aprovechar para beneficio de la organización.

14. ¿Informo oportunamente a mi jefe los inconvenientes que tengo en mis actividades?

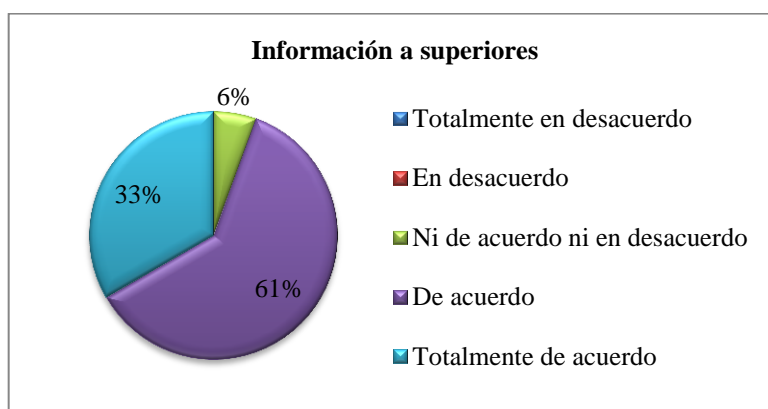
Tabla 4.14 Expresión de ideas a superiores.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	--
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
De acuerdo	22
Totalmente de acuerdo	12
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.14 Expresión de ideas a superiores.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El 94% concuerdan en que informan oportunamente a su respectivo jefe los inconvenientes que tienen en sus actividades, es muy importante, debido a que, la comunicación es fundamental dentro de una empresa para que la misma trabaje de manera efectiva y consiga sus objetivos, es por ello que debe existir una comunicación eficiente entre niveles tanto superiores como inferiores.

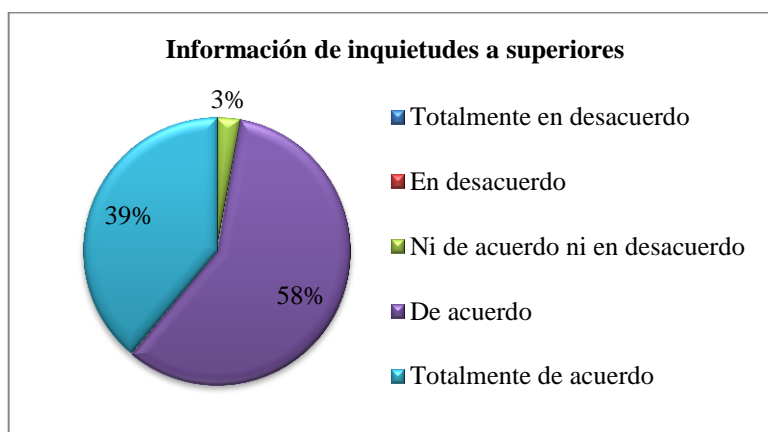
15. ¿Informo a mi jefe las inquietudes que tengo sobre el trabajo que realizo?

Tabla 4.15 Información de inquietudes a superiores.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	--
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	14
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.15 Información de inquietudes a superiores.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia los trabajadores en su mayoría resuelven sus inquietudes con sus superiores esto quiere decir que existe una buena comunicación y confianza entre las dos partes lo cual es muy importante para que las tareas se puedan realizar con efectividad.

- **Compañerismo**

16. ¿Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo?

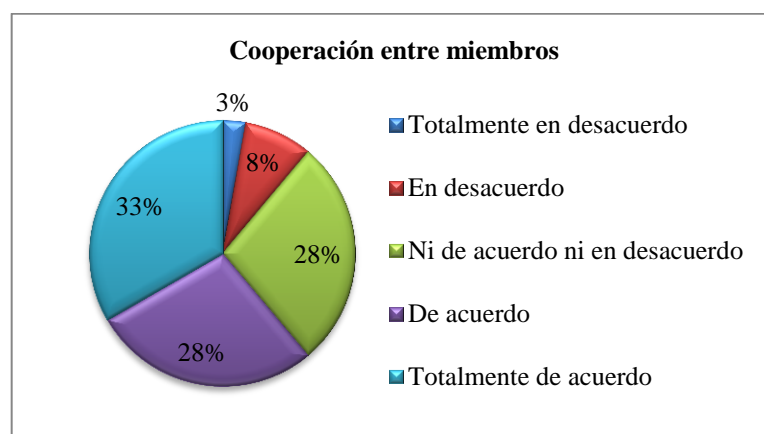
Tabla 4.16 Cooperación entre miembros.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	12
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.16 Cooperación entre miembros.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia, la mayoría de empleados afirma tener una buena cooperación dentro de la cooperativa. La cooperación entre miembros de una organización es fundamental para la consecución de objetivos es por ello que se debe impulsar los equipos de trabajo, los valores y las buenas relaciones.

17. ¿El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado?

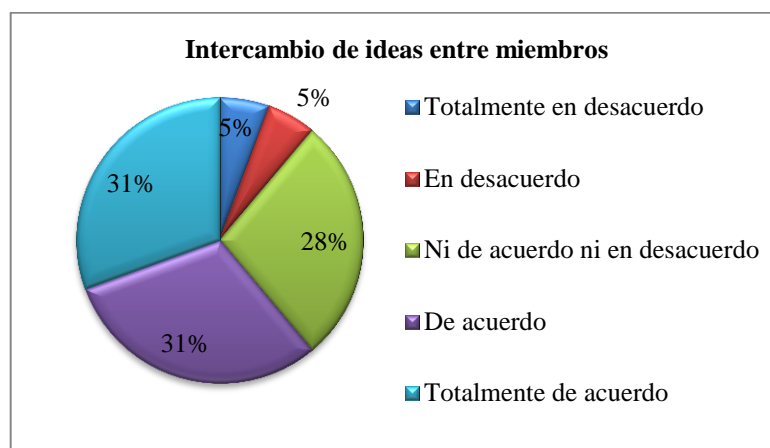
Tabla 4.17 Intercambio de ideas entre miembros.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	11
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.17 Intercambio de ideas entre miembros.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El intercambio de ideas entre miembros permite una mejor relación entre los mismos, un 62% de los trabajadores afirma que existe un correcto intercambio de ideas e información por el contrario el 38% no colabora con sus compañeros. Siendo este porcentaje negativo inquietante para la cooperativa puesto que afecta a la comunicación organizacional.

18. ¿Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo?

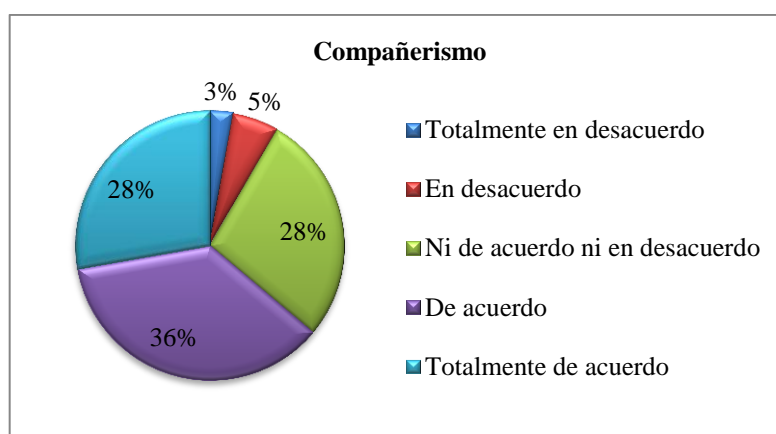
Tabla 4.18 Compañerismo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	10
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.18 Compañerismo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El 64% de los trabajadores afirman que existe compañerismo dentro de la institución, esto es muy importante debido a que, se entiende que existe una buena relación por parte de ese porcentaje, por el contrario el 36% parece no tener una buena relación y mucho menos compañerismo, esto confirma que no existe un clima laboral adecuado dentro de la institución.

- **Remuneración**

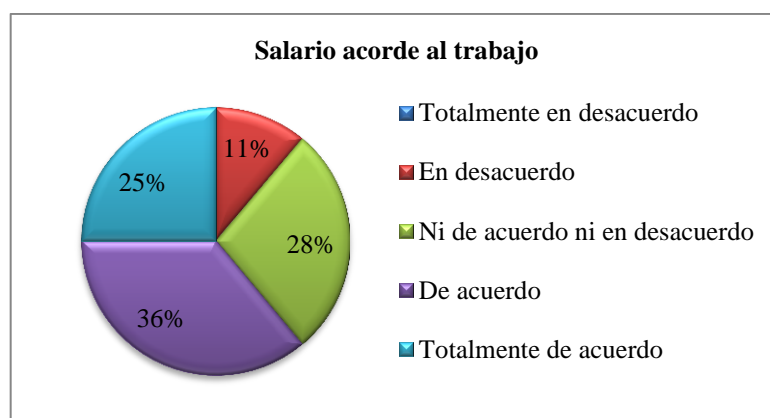
19. ¿Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó?

Tabla 4.19 Salario acorde al trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	9
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.19 Salario acorde al trabajo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Acorde a las repuestas obtenidas, se deduce que la mayoría de empleados de la cooperativa están conformes con su salario, sin embargo existe un porcentaje menor que muestra disconformidad, esto confirma que no a todos se los remunera de la forma adecuada y es un aspecto que influye en el inadecuado clima laboral dentro de la institución.

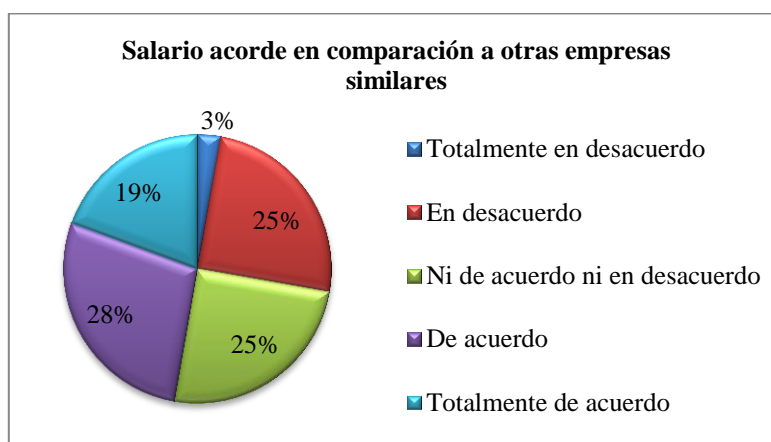
20. ¿Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones?

Tabla 4.20 Salario acorde en comparación a otras empresas similares.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.20 Salario acorde en comparación a otras empresas similares.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia un 47% de empleados muestran conformidad con el salario que perciben, sin embargo el 53% piensa que en otras instituciones afines a la cooperativa se percibe una mejor remuneración. Esto genera desmotivación para los empleados quienes no están conformes con su salario, transmitiendo su inconformidad en las relaciones con sus demás compañeros de trabajo.

21. ¿Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones similares?

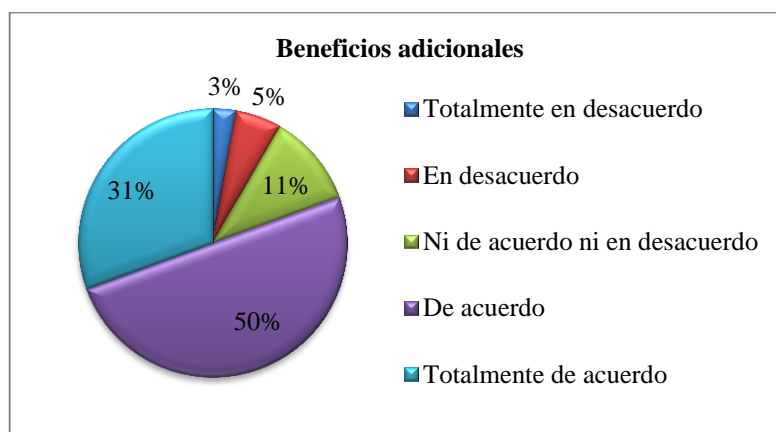
Tabla 4.21 Beneficios adicionales.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	11
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.21 Beneficios adicionales.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría de personal de la cooperativa está conforme con los beneficios que percibe por parte de su trabajo en la cooperativa. Esto es un factor importante que la cooperativa debería sacar mas provecho.

- **Pertenencia**

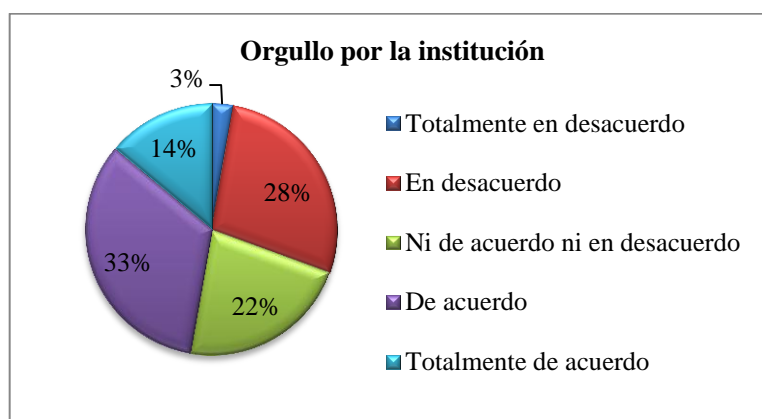
22. ¿Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo?

Tabla 4.22 Orgullo por la institución.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	5
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.22 Orgullo por la institución.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

En el factor empoderamiento los resultados arrojaron que un 47% se sienten orgullosos por la institución, siendo un porcentaje negativo, ya que, el empoderamiento es importante y debe llegar a todos y cada uno de los empleados, para que la organización funcione de mejor manera y cumplir con los objetivos propuestos. Esto confirma la desmotivación que existe dentro de varios trabajadores en la institución.

23. ¿Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario?

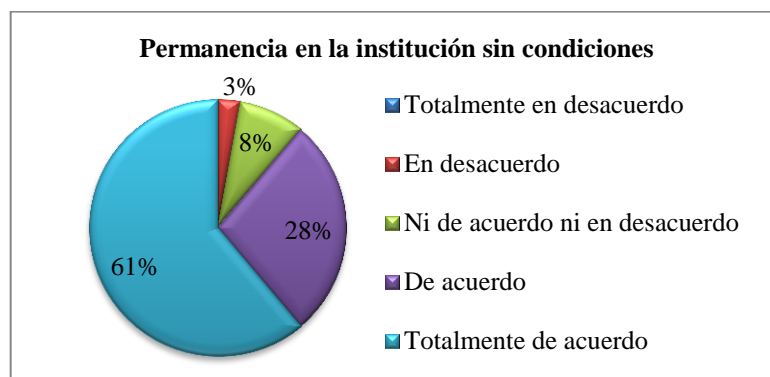
Tabla 4.23 Permanencia en la institución sin condiciones.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	22
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.23 Permanencia en la institución sin condiciones.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Casi la totalidad de sus trabajadores muestran fidelidad a la institución y no la abandonarían si se les presenta otra oportunidad por el mismo salario, esto es positivo porque se cuenta con gente de confianza que realiza su trabajo en pro de la cooperativa. Por el contrario existe un bajo porcentaje, en el cual se debe tomar énfasis para que no existan problemas de ausentismo a futuro.

24. ¿Me siento motivado para trabajar en la institución?

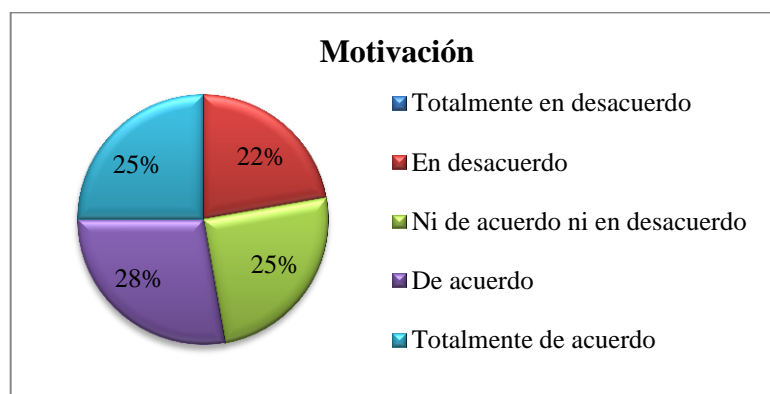
Tabla 4.24 Motivación.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	9
Total	34

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.24 Motivación.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia los trabajadores de la cooperativa en su mayoría se sienten motivados por trabajar en la institución, sin embargo también existe un porcentaje considerable que opina lo contrario, esto es negativo porque, siendo la motivación un factor importante para el cumplimiento eficiente de las actividades dentro de una organización; el personal que no se sienta motivado perjudica el clima laboral, es por ello que se debe impulsar el talento humano a través de estrategias y programas en pro de contar con un personal altamente motivado.

- **Innovación y Cambio**

25. ¿Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta?

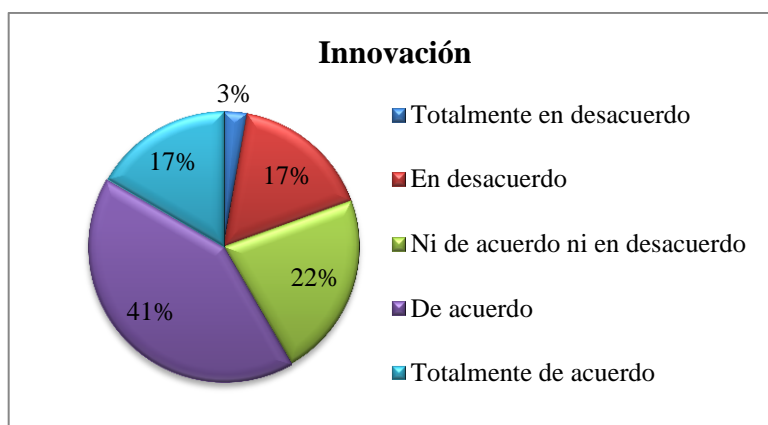
Tabla 4.25 Innovación.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	6
Total	34

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.25 Innovación.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Dentro de la cooperativa existe un alto porcentaje de trabajadores que afirman que sus buenas ideas son tomadas en cuenta, esto es positivo, porque, los niveles superiores deben estar abiertos a las ideas que tienen los subordinados debido a que estas pueden ser innovadoras y ayudar a mejorar los procesos en beneficio de la organización.

26. ¿En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas?

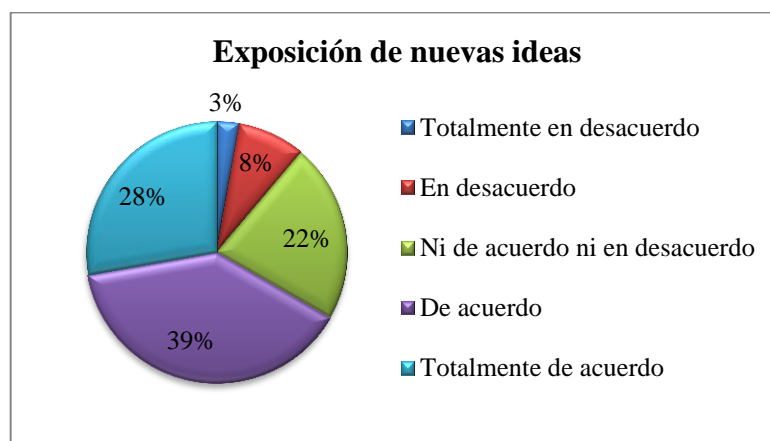
Tabla 4.26 Exposición de nuevas ideas.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	10
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.26 Exposición de nuevas ideas.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Los grupos de trabajo son muy importantes dentro de una organización debido a que promueven el trabajo en equipo, el compañerismo y el intercambio de ideas entre el personal. En la cooperativa un alto porcentaje de trabajadores concuerdan en que pueden exponer sus ideas con su equipo de trabajo, contribuyendo de buena forma a la comunicación horizontal. Por el contrario existe un porcentaje menor que no piensa igual, en lo que la cooperativa debe trabajar para mejorar.

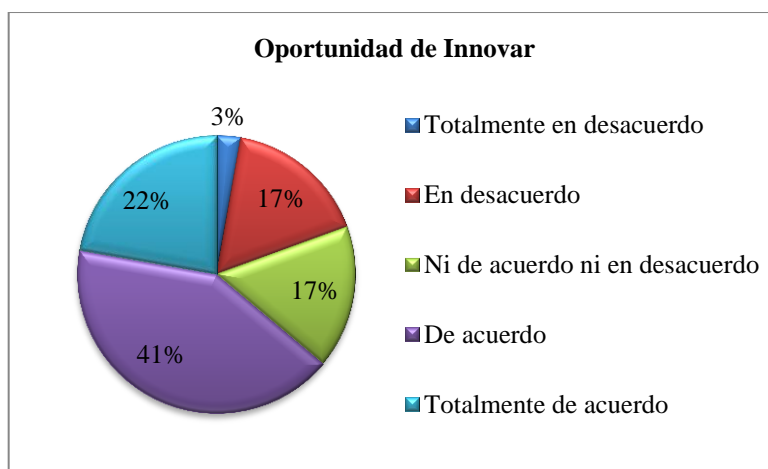
27. ¿Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria?

Tabla 4.27 Oportunidad de Innovar.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	8
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.27 Oportunidad de Innovar.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se puede apreciar en la cooperativa se brinda cierta libertad a los trabajadores para ejecutar sus actividades respectivas, brindándoles la oportunidad de innovar en lo que crean conveniente a la mayoría de su personal, sin embargo existe un menor porcentaje disconforme.

28. ¿Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas?

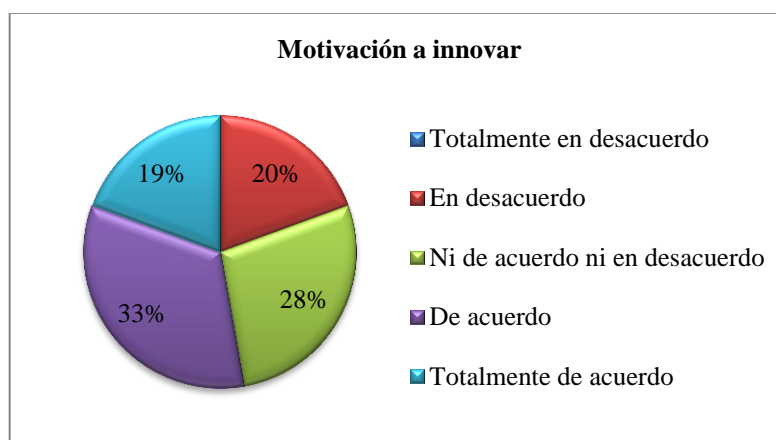
Tabla 4.28 Motivación a innovar.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.28 Motivación a innovar.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría del personal encuestado concuerda en que se los motiva para experimentar nuevas formas de hacer su trabajos, esto es muy importante dentro de una organización, porque sirve para que el empleado se sienta parte importante de la organización, sin embargo no todo el personal piensa de la misma forma, es por ello que se debe tomar en cuenta la comunicación, para llegar a ese porcentaje de empleados negativo.

Preguntas Enfocadas a la Estructura

- **Eficiencia Operacional**

29. ¿Estoy de acuerdo con los procesos de trabajo que se manejan en la institución?

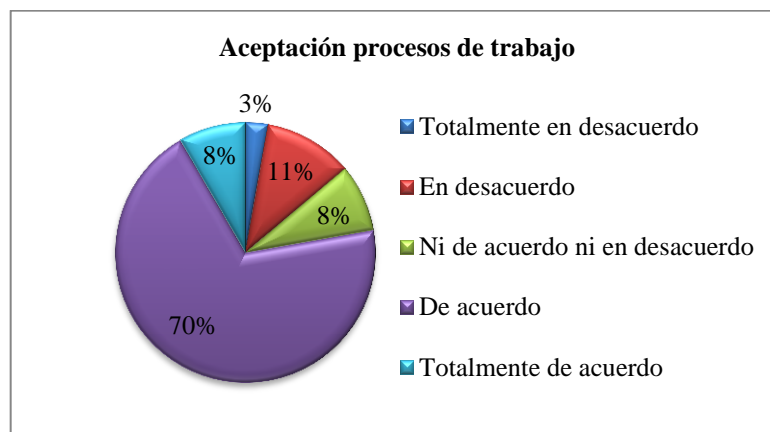
Tabla 4.29 Aceptación procesos de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.29 Aceptación procesos de trabajo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Los procesos de trabajo son muy importantes dentro de una organización porque permiten el funcionamiento efectivo de la misma. Dentro de la cooperativa la mayor parte de su personal está conforme con los procesos que se manejan dentro de la organización.

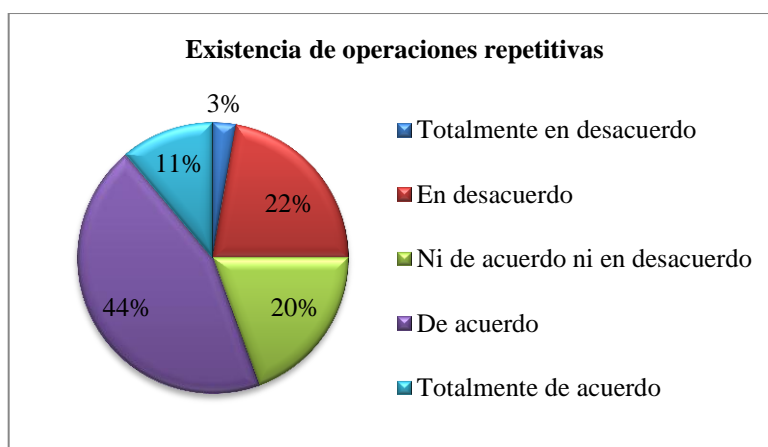
30. ¿Existen operaciones repetitivas dentro de mi área de trabajo?

Tabla 4.30 Existencia de operaciones repetitivas.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	16
Totalmente de acuerdo	4
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.30 Existencia de operaciones repetitivas.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia la gran mayoría de los trabajadores afirman que existen procesos repetitivos dentro de su trabajo, por el contrario un porcentaje a considerar opina de manera diferente. Cabe recalcar que los procesos de trabajo son muy importantes dentro de una organización es por ello que se deben eliminar procesos que se repitan.

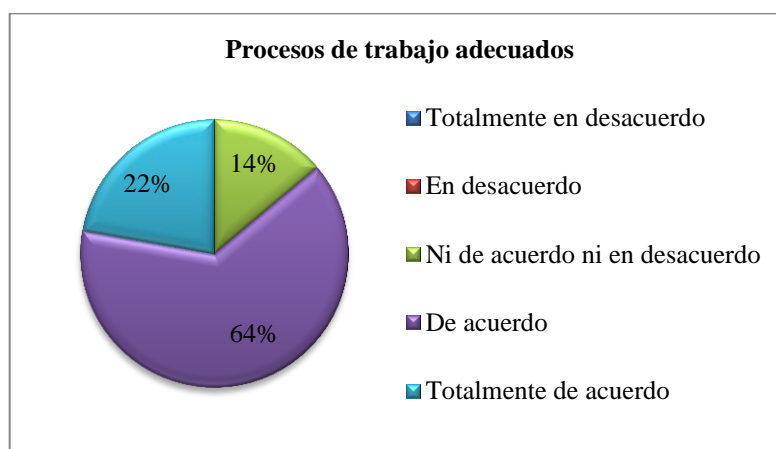
31. ¿Los procesos de trabajo me permiten realizar bien mi trabajo?

Tabla 4.31 Procesos de trabajo adecuados.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	--
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	8
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.31 Procesos de trabajo adecuados.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Los procesos de trabajo deben ser adecuados para que los trabajadores puedan realizar bien su trabajo, casi un total del personal concuerdan en que los procesos establecidos les permiten realizar bien su trabajo, esto es positivo porque se evidencia que los procesos no son parte del inadecuado clima que se da como problema dentro de la cooperativa.

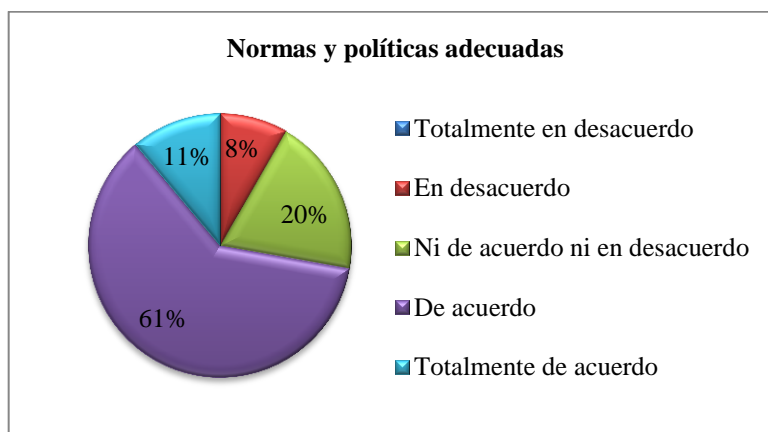
32. ¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la institución?

Tabla 4.32 Normas y políticas adecuadas.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	22
Totalmente de acuerdo	4
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.32 Normas y políticas adecuadas.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Un alto porcentaje de encuestados están de acuerdo en que las normas y políticas de la cooperativa les permite realizar bien su trabajo, esto es positivo porque las normas y políticas dentro de una organización deben ser adecuadas para que los trabajadores puedan realizar bien su trabajo y así obtener resultados de calidad.

33. ¿A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?

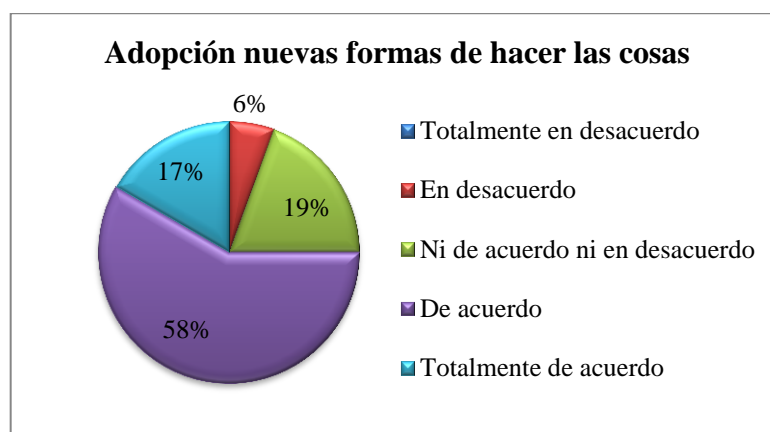
Tabla 4.33 Adopción, nuevas formas de hacer las cosas.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	6
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.33 Adopción, nuevas formas de hacer las cosas.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se puede apreciar, un alto porcentaje de trabajadores manifiesta que se les brinda cierta libertad al momento de realizar sus actividades de la manera que ellos consideren más acorde dentro de su puesto de trabajo, siendo una contribución importante si está en pro de conseguir los objetivos de la cooperativa claro.

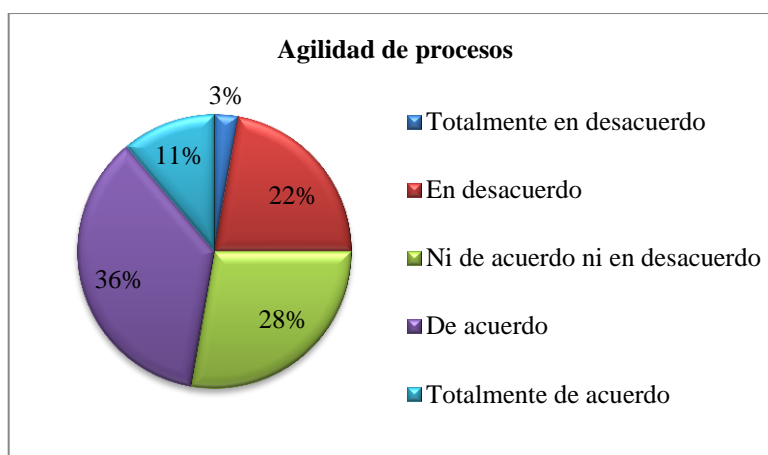
34. ¿Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos)?

Tabla 4.34 Agilidad de procesos.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	4
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.34 Agilidad de procesos.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Un porcentaje casi equivalente al 50% de trabajadores están de acuerdo en que los procesos que se manejan dentro de la institución son ágiles por el contrario el otro 50% piensa diferente. Este factor debe tomarse muy en cuenta, ya que la agilidad en los procesos dentro de una empresa es de suma importancia al momento de ser eficientes, puesto que las metas y objetivos se consiguen de manera más rápida.

- **Supervisión**

35. ¿Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten?

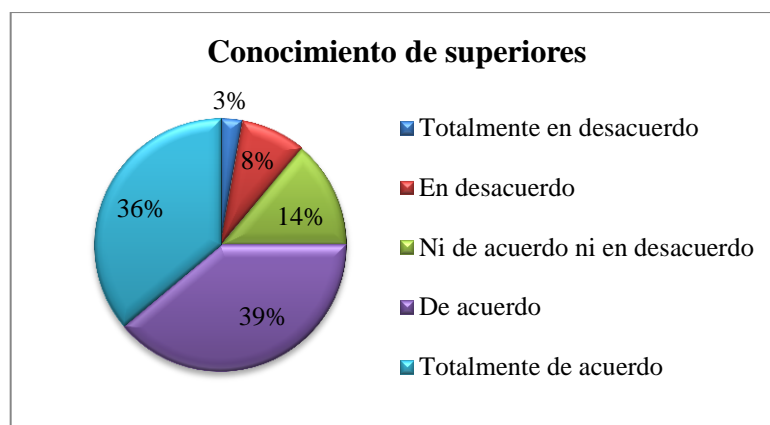
Tabla 4.35 Conocimiento de superiores.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	13
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.35 Conocimiento de superiores.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Dentro de la cooperativa un 75% de los trabajadores afirma que su respectivo jefe conoce lo suficiente sobre su trabajo y el de sus compañeros para orientarlos en los problemas que se presenten, esto es positivo porque genera liderazgo por parte de los jefes y se puede manejar de mejor manera a los grupos.

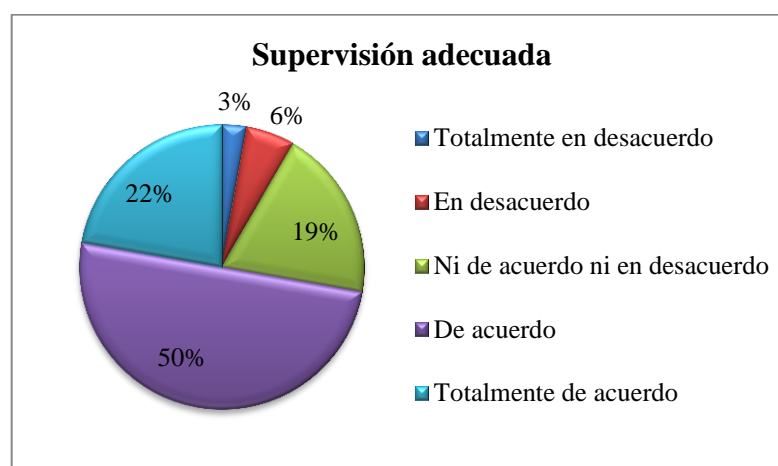
36. ¿La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?

Tabla 4.36 Supervisión adecuada.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	8
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.36 Supervisión adecuada.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia, la mayoría de trabajadores concuerdan en que la supervisión que reciben es la adecuada y ésta les permite realizar de una buena manera sus actividades, este es un factor positivo, porque permite que la cooperativa realice sus actividades con normalidad y de la forma correcta.

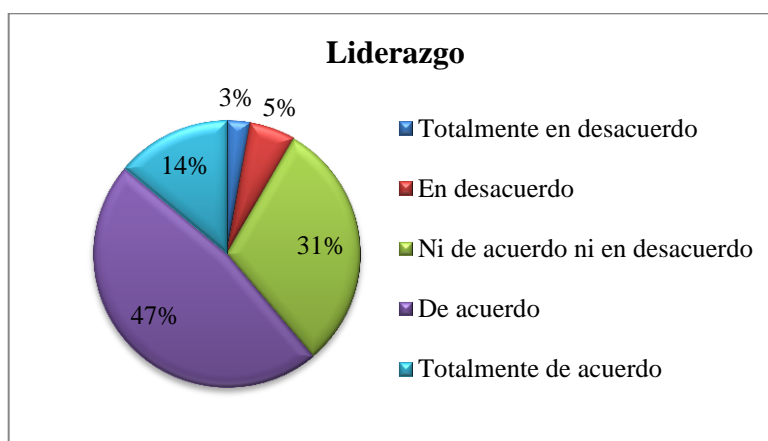
37. ¿Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo?

Tabla 4.37 Liderazgo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
De acuerdo	17
Totalmente de acuerdo	5
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.37 Liderazgo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El liderazgo dentro de la cooperativa es percibido por el 61% de empleados, debido a que aquellos realizan un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo, esto es un aspecto positivo porque un buen liderazgo promueve un buen trabajo, así como también una buena comunicación entre niveles altos y bajos

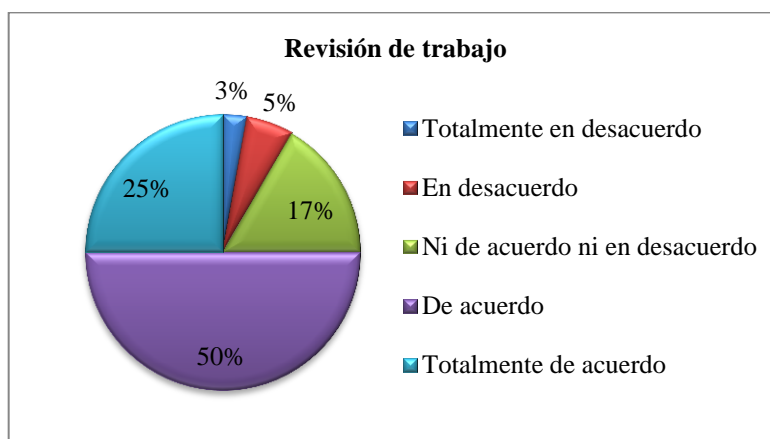
38. ¿Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado?

Tabla 4.38 Revisión de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	9
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.38 Revisión de trabajo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Un jefe bien informado sobre el trabajo que realizan sus trabajadores genera confianza y motiva al personal, dentro de la cooperativa se puede apreciar que casi la totalidad de trabajadores concuerdan en que su respectivo jefe revisa su trabajo de una buena forma, siendo positivo para la institución.

- **Capacitación**

39. Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos ¿Se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?

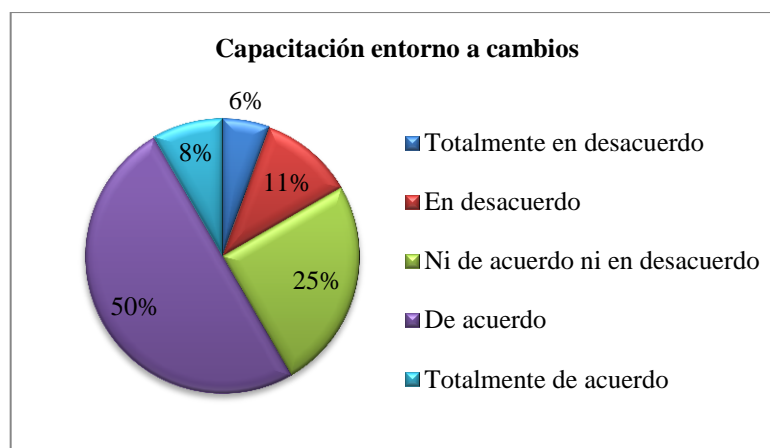
Tabla 4.39 Capacitación entorno a cambios.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.39 Capacitación entorno a cambios.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría de empleados afirman que frente a cambios repentinos en los sistemas o procesos que se implementan en la cooperativa, si se les brinda el entrenamiento y la capacitación requerida, esto es positivo para la cooperativa debido a que vivimos en un mundo globalizado de cambios constantes y saberlos afrontar de la manera adecuada y correcta.

40. ¿Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa?

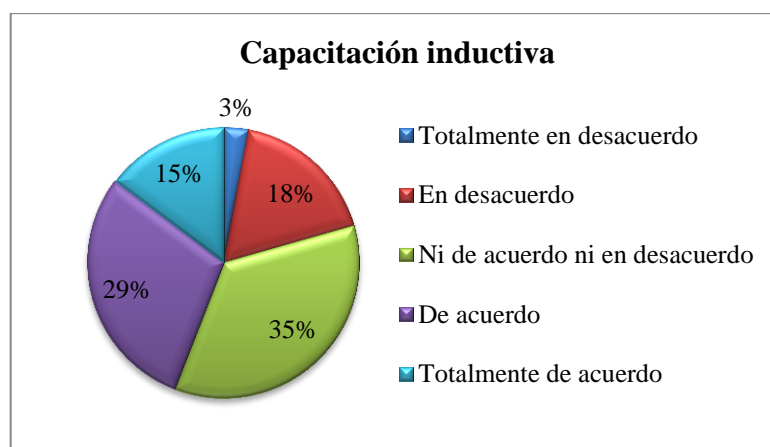
Tabla 4.40 Capacitación inductiva.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	5
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.40 Capacitación inductiva.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia, no hubo una correcta inducción a la cultura de la organización para gran parte de los empleados, tomando en cuenta que la inducción a los nuevos prospectos es muy importante tanto para una empresa como para el trabajador; no se trata solo de brindar una correcta inducción a sus tareas de trabajo, sino también a la cultura, valores, costumbres de la organización, para que así el mismo pueda adaptarse de manera más rápida a la institución.

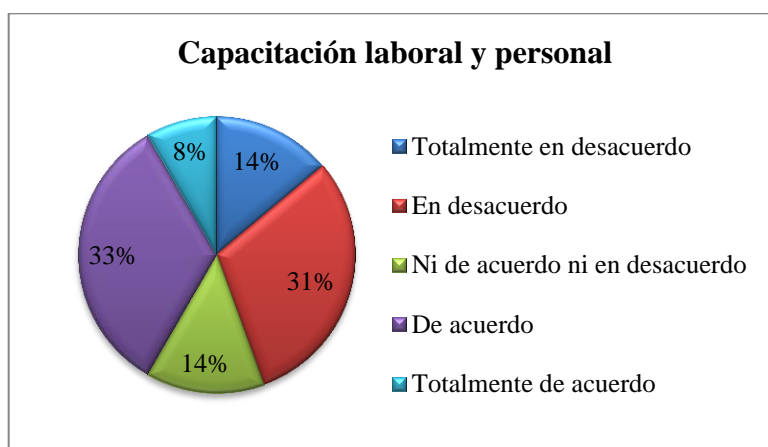
41. ¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?

Tabla 4.41 Capacitación laboral y personal.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.41 Capacitación laboral y personal.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia, la mayoría de empleados no están de acuerdo en que se les brinda cursos ni entrenamiento adecuado para realizar de mejor manera su trabajo, esto es negativo para la cooperativa puesto que los empleados se quedan estancados en los conocimientos que les permite ejecutar sus actividades respectivas.

- **Equilibrio cargas de trabajo**

42. ¿La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada?

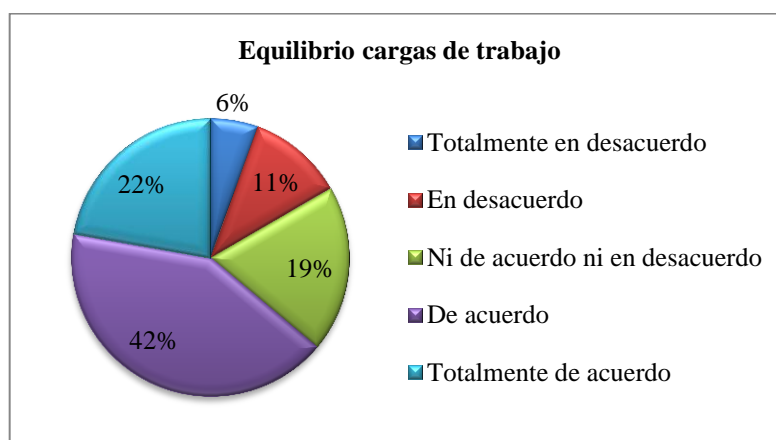
Tabla 4.42 Equilibrio cargas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	8
Total	34

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.42 Equilibrio cargas de trabajo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La cooperativa al contar con un manual de procesos en el cual se le brinda a sus trabajadores las actividades que tiene que ejecutar, equilibra el trabajo del personal, para que de esta forma puedan concluir con las tareas en el plazo establecido. La mayoría de empleados están conformes con la cantidad de trabajo que se les impone, sin embargo varios empleados muestran disconformidad y esto puede generar desmotivación dentro del personal.

43. ¿La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa?

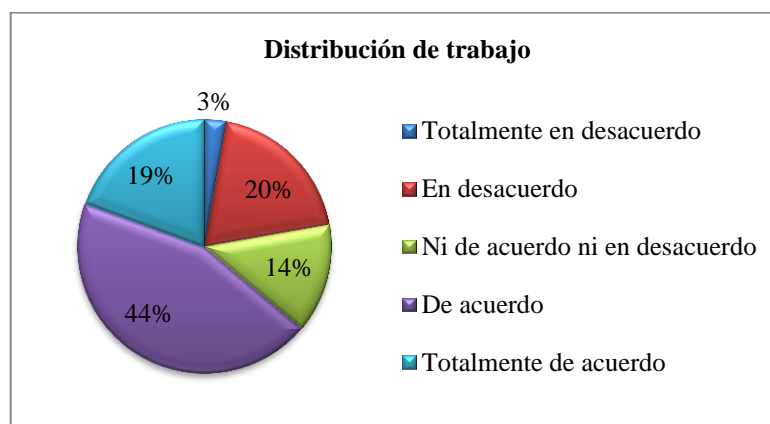
Tabla 4.43 Distribución de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	16
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.43 Distribución de trabajo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Para que exista una correcta distribución del trabajo y del personal, debe existir un adecuado manual de funciones, dentro de la cooperativa los trabajadores están de acuerdo en la distribución de las actividades, lo cual les permite realizar bien su trabajo, sin embargo, varios empleados muestran inconformidad en este aspecto lo cual confirma que existe desigualdad al momento de distribuir el trabajo al personal dentro de la cooperativa.

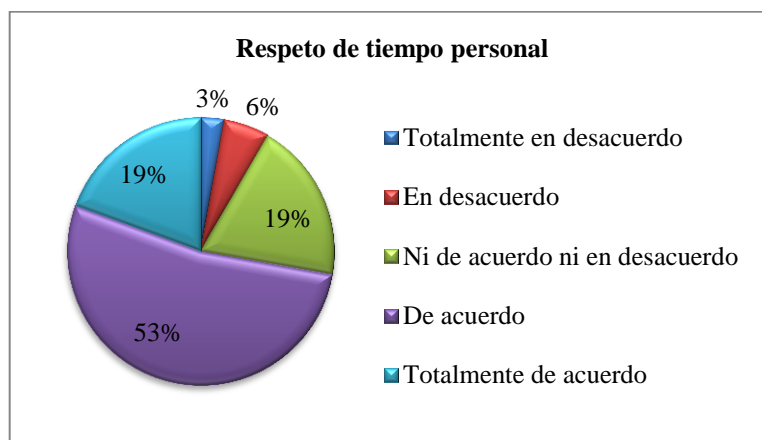
44. ¿Hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional?

Tabla 4.44 Respeto de tiempo personal.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.44 Respeto de tiempo personal.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El trabajador debe tener su tiempo libre, tanto para su recreación, así como para compartir con la familia, no se puede mezclar ese tiempo con las horas de trabajo, dentro de la cooperativa la mayoría de sus empleados concuerdan en que respetan su tiempo personal fuera de la institución y dentro de la misma, sin embargo existen trabajadores que se sienten disconformes con ese aspecto, para lo cual la cooperativa debe trabajar en una mejor programación en las actividades de sus empleados para que no se vea afectada su vida personal.

- **Retroalimentación**

45. ¿Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo?

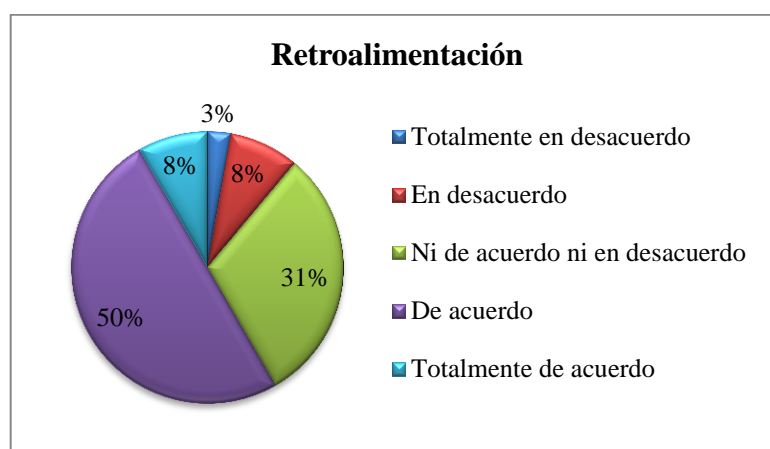
Tabla 4.45 Retroalimentación.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.45 Retroalimentación.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La retroalimentación es muy importante dentro una organización, porque se evalúa si los resultados obtenidos fueron los resultados esperados, es por ello que es primordial proporcionar información periódica respecto al desempeño del trabajo que realiza el personal, dentro de la cooperativa se aprecia que no se cumple este aspecto correctamente para varios empleados.

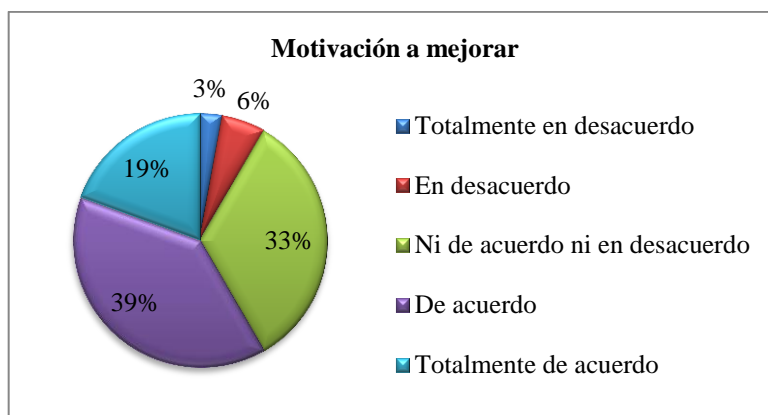
46. Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, ¿Me orientan qué hacer para mejorar

Tabla 4.46 Motivación a mejorar.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.46 Motivación a mejorar.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Luego de la retroalimentación, es de suma importancia motivar al personal en el caso de que este no haya cumplido de la forma esperada con su trabajo, motivar de forma adecuada al trabajador permite que el mismo realice mejor su trabajo. Dentro de la cooperativa el personal en su mayoría concuerda en que se los orienta a mejorar, por el contrario un menor porcentaje no está conforme con este aspecto por parte de sus superiores.

47. ¿Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo?

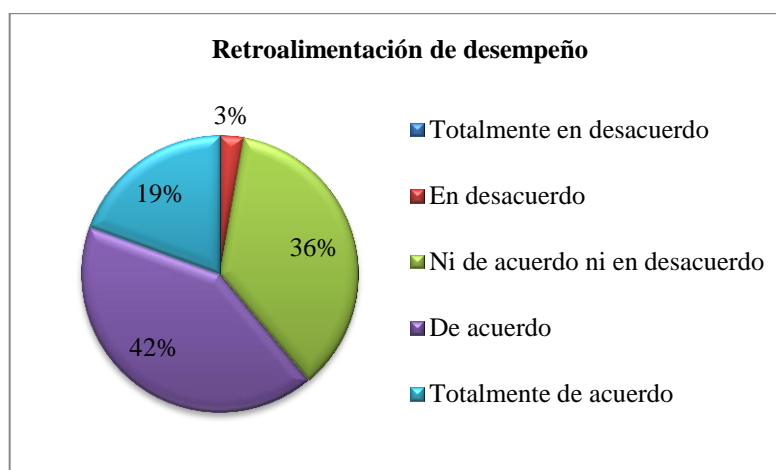
Tabla 4.47 Retroalimentación de desempeño.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	7
Total	36

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.47 Retroalimentación de desempeño.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La retroalimentación debe ser precisa para los trabajadores, la información brindada por parte de los superiores de estar enfocada en los aspectos a corregir y mejorar. Dentro de la cooperativa la mayoría del personal está conforme con la información que recibe por parte de sus superiores, sin embargo existen varios empleados que muestran inconformidad, generando malestar en aquellos empleados y afectando a su vez al clima laboral.

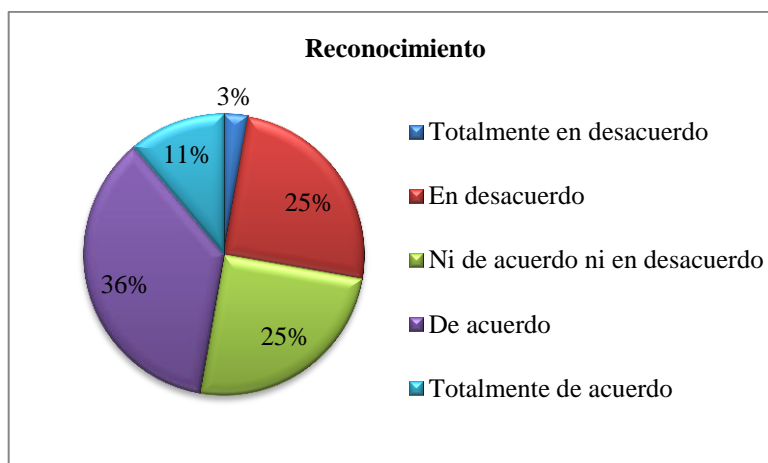
48. Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, ¿Me felicitan por lo que he hecho bien?

Tabla 4.48 Reconocimiento.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	4
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.48 Reconocimiento.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Las personas necesitan reconocimiento como lo planteaba Maslow en su pirámide, es una necesidad e impulsa al trabajador a seguir realizando bien sus actividades y mejorarlas, dentro de una organización es fundamental aquello. Dentro de la cooperativa no todos los trabajadores están de acuerdo en que reciben reconocimiento por hacer bien su trabajo.

- **Condiciones de trabajo**

49. ¿El equipo, herramientas y materiales de los cuales dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?

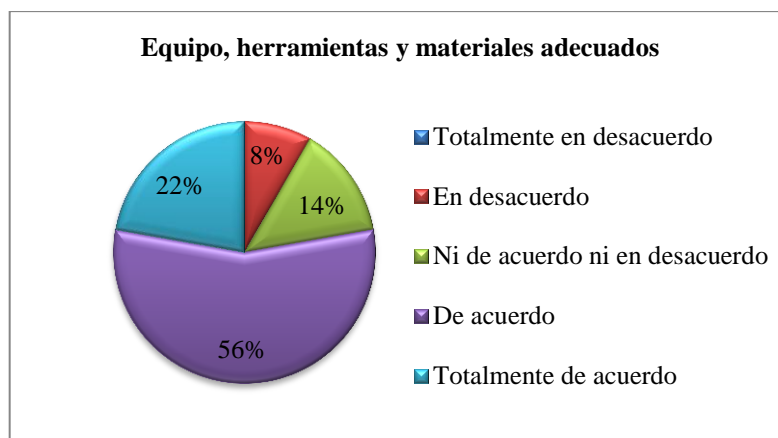
Tabla 4.49 Equipo, herramientas y materiales adecuados.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	--
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	20
Totalmente de acuerdo	8
Total	34

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.49 Equipo, herramientas y materiales adecuados.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

Para que un trabajador pueda realizar de manera correcta su trabajo debe contar con el equipo, herramientas y materiales adecuados, dentro de la cooperativa la mayoría de su personal está conforme con el material que se les brinda para ejecutar su trabajo, esto es muy positivo pese a que pocos trabajadores piensan lo contrario.

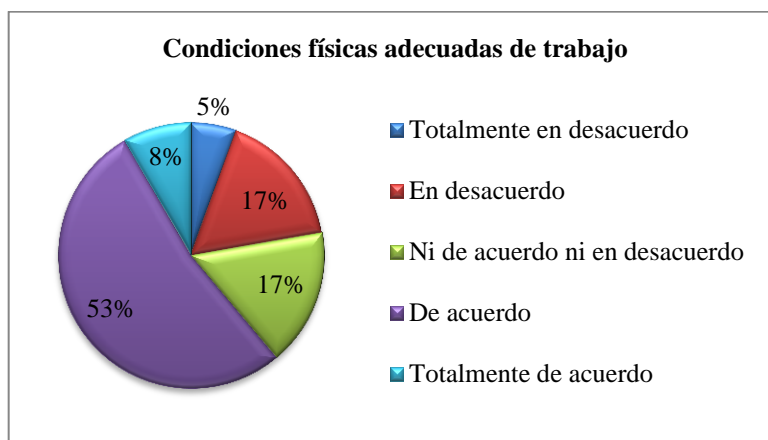
50. ¿Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas?

Tabla 4.50 Condiciones adecuadas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	3
Total	36

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.50 Condiciones adecuadas de trabajo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

El trabajador debe tener un lugar de trabajo acorde a sus necesidades, para que no interfiera con su salud y pueda realizar de manera correcta su trabajo, dentro de la cooperativa la mayoría de su personal está de acuerdo en que las condiciones físicas de trabajo son las adecuadas, por el contrario un porcentaje bajo de empleados no está conforme con aquellas condiciones.

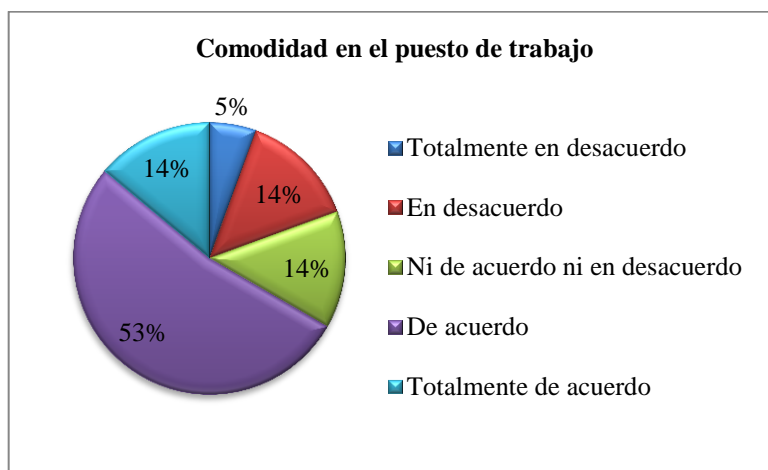
51. ¿Me siento cómodo en mi puesto físico de trabajo?

Tabla 4.51 Comodidad en el puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	5
Total	34

Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.51 Comodidad en el puesto de trabajo.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La comodidad en el puesto de trabajo permite que el personal trabaje de forma adecuada y no sufra estragos en su parte tanto física como emocional durante su jornada laboral, ya que al no sentir comodidad pueden surgir problemas como estrés, cansancio, lo genera desmotivación para el trabajador, dentro de la cooperativa la mayoría del personal se siente cómodo en su puesto de trabajo mientras que el mínimo porcentaje no está de acuerdo con las instalaciones físicas dentro de la institución.

52. ¿La temperatura en mi lugar de trabajo es la adecuada?

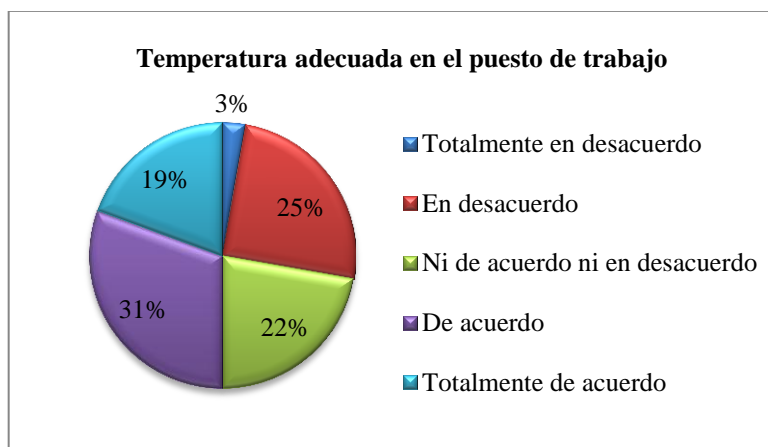
Tabla 4.52 Temperatura adecuada en el puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	7
Total	34

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Gráfico 4.52 Temperatura adecuada en el puesto de trabajo.



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación de resultados:

La temperatura dentro del área de trabajo debe ser la adecuada, de no ser el caso puede afectar al trabajador y no dejarlo realizar sus actividades con normalidad ni efectividad, como se aprecia dentro de la cooperativa es un factor a considerar, porque no existe conformidad por la gran parte del personal sobre el tema, lo cual podría estar afectando en su desenvolvimiento generando varios efectos como por ejemplo la desmotivación.

Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. cuenta con 10 departamentos de los cuales el que posee más trabajadores es: Negocios, mientras que el departamento con menos trabajadores es: Riesgos el cual cuenta con solo un trabajador.
- El rango de edad dentro del cual están la mayoría de sus trabajadores es de 31 a 37 años, lo cual es favorable debido a que cuentan con un rango de conocimiento adecuado y la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
- El tiempo de permanencia de los trabajadores dentro de la cooperativa en su mayoría entra en el rango de 1 a 5 años, siendo este el 44% de los trabajadores, lo cual puede ser positivo debido a que ingresa nuevo personal con ideas frescas para aporte de la cooperativa, mientras que por otra parte puede ser negativo, debido a que no pueden estar adaptados aún a la cultura de la organización.
- En lo que se refiere a satisfacción laboral se puede concluir que más del 60% de los trabajadores se siente a gusto con el trabajo que realizan dentro de la cooperativa, lo cual verifica que el departamento de talento humano realiza una selección del personal correcto en su mayoría.
- En el factor permanencia más del 60% de los trabajadores tienen el interés de permanecer dentro de la cooperativa debido a las oportunidades de crecimiento, esto es positivo ya que los trabajadores pueden motivarse y dar lo mejor de sí en sus actividades.
- La comunicación vertical y horizontal se la maneja de forma aceptable por parte de superiores a subordinados y viceversa, esta se la realiza en su mayoría por medios electrónicos, sin embargo se debe mejorar los canales de comunicación en toda la cooperativa.
- Más de un 60% del personal está de acuerdo en que existe compañerismo y cooperación entre miembros dentro de la cooperativa, esto es favorable puesto que, se puede trabajar en equipo y conseguir mejores resultados.

- En el factor remuneración un poco más del 40% está conforme con el sueldo que perciben, esto es poco favorable debido a que más del 50% muestra inconformidad, por lo cual este factor puede influir de manera negativa en el desenvolvimiento de los empleados y afectando al clima laboral dentro de la cooperativa.
- En el ámbito pertenencia y motivación, el 47% de trabajadores no siente motivación ni empoderamiento en trabajar por la institución, esto es perjudicial para la cooperativa ya que el personal solo realiza su trabajo por obligación y no por convicción.
- Más del 50% de trabajadores están de acuerdo en que sus ideas son tomadas por parte de sus superiores y que se les permite innovar.
- En lo referente a procesos un 60% está de acuerdo con los procesos que se manejan dentro de la cooperativa, concordando que los mismos no son burocráticos aunque si repetitivos.
- La supervisión por parte de los superiores es la adecuada para más del 50% de los trabajadores, lo cual es importante para fomentar un buen liderazgo dentro de la cooperativa.
- En el ámbito de capacitaciones casi el 60% del personal concuerda con que no se les brinda la capacitación adecuada, esto resulta perjudicial para la cooperativa ya que al no capacitar de una buena forma al personal, este no podrá realizar de manera eficiente su trabajo.
- Dentro de la cooperativa más del 50% de trabajadores no están conformes con la retroalimentación por parte de sus superiores una vez hechas sus actividades, esto perjudica a la institución debido a que una retroalimentación debe ser correcta para todos los miembros de la organización, para que puedan aprender de sus errores si es que lo hubieran y poder mejorar a partir de eso.
- Dentro de las condiciones físicas donde desarrollan sus actividades los trabajadores, un 50% de los mismos están conformes con las condiciones en las que laboran, y el otro porcentaje muestra disconformidad en ese aspecto, estas

condiciones se deben mejorar ya que con el pasar del tiempo pueden afectar la salud del personal.

Cabe recalcar que, los resultados son sesgados y no equivalen al 100% de la verdad sobre la situación real que se está dando dentro del clima laboral de la cooperativa, es por ello que se realiza el focus group para contrastar los resultados de ambas técnicas de recolección de datos.

Recomendaciones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. cuenta con 10 departamentos bien estructurados, se recomienda mantenerlos de la misma forma.
- Dentro del rango de edad se recomienda contar con personal joven que aporte con nuevas ideas a la institución.
- El tiempo de permanencia de los trabajadores dentro de la cooperativa en su mayoría entra en el rango de 1 a 5 años, se recomienda motivar al personal para mantenerlo por más tiempo dentro de la institución.
- En lo que se refiere a satisfacción laboral no todo su personal se encuentra satisfecho por lo cual se recomienda implementar acciones para dar solución a aquello.
- La comunicación vertical y horizontal se la maneja de forma aceptable sin embargo se recomienda utilizar más otros medios de comunicación, como por ejemplo la comunicación directa.
- En el factor remuneración un poco más del 40% está conforme con el sueldo que perciben, esto es poco favorable debido a que más del 50% muestra inconformidad, es por ello que se recomienda implementar un plan de compensaciones para las áreas inconformes.

- En el ámbito pertenencia y motivación, el 47% de trabajadores no siente motivación ni empoderamiento en trabajar por la institución; se recomienda promover actividades para impulsar la motivación dentro de la cooperativa.
- En el ámbito de capacitaciones se recomienda brindar la capacitación adecuada para todos los miembros de la institución.
- Se recomienda que se realice una adecuada retroalimentación por parte de sus superiores una vez hechas sus actividades, para que puedan aprender de sus errores si es que lo hubieran y poder mejorar a partir de eso.
- Dentro de las condiciones físicas se recomienda mejorar las condiciones en las que laboran los empleados de la institución, ya que, con el pasar del tiempo pueden afectar la salud del personal.

4.3 Resultados del *Focus Group* dirigido a los jefes de cada área dentro de la cooperativa.

A continuación se presenta el resultado y análisis del *focus group* realizado a los jefes de cada una de las áreas con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”.

Para realizar el *focus group* se siguieron los siguientes pasos:

1. Seleccionar participantes

Los participantes que intervendrán en el *focus group* serán los jefes de cada área de la cooperativa

2. Lugar de intervención

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

3. Facilitador o moderador

El facilitador o moderador se encargará de guiar la discusión y estimular la participación del grupo

4. Guía de discusión o temas a tratar

Los temas a tratar serán los aspectos en los que se ha denotado inconformidad a través de las encuestas realizadas previamente, como son:

- Remuneración
- Pertenencia
- Motivación
- Capacitación
- Retroalimentación
- Condiciones físicas de trabajo

5. Preguntas estructuradas

- ¿Cómo se rige la actual política salarial dentro de la cooperativa?
- ¿Qué planes proponen para elevar la pertenencia y la motivación del personal dentro de la institución?
- ¿Por qué no existe la suficiente capacitación para el personal? ¿Cómo se puede solucionar este problema?
- ¿Dentro del manual de procedimientos existe como realizar una retroalimentación adecuada? ¿Cuál sería la solución?
- ¿Se pueden mejorar las condiciones físicas del edificio de la institución para conformidad de los trabajadores?

6. Conclusiones

Remuneración

- Existe inconformidad en torno a la política salarial actual.
- No existen beneficios adicionales por concepto de antigüedad, vacaciones, entre otros.
- No se aplica la remuneración en base a productividad u objetivos.

Pertenencia:

- Falta de compromiso debido a la ausencia de equidad según el personal subalterno de la cooperativa.

- Las molestias que tiene el personal no se expresan de forma directa a la gerencia o niveles altos, haciéndose saber mediante rumores entre los trabajadores.

Motivación:

- No existe reconocimiento para el personal debido a la mala actitud de parte del personal.
- Falta de incentivos
- Falta de socializaciones sobre aspectos positivos y/o negativos que se dan dentro de la cooperativa.

Capacitación:

- Desigualdad en capacitaciones, se capacita más a ciertas áreas que a otras
- Se brindan capacitaciones repetitivas
- No se toma en cuenta a todo el personal.
- No existe un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

Retroalimentación:

- Canal de comunicación interna deficiente.
- Falta de tiempo para hacer una correcta y adecuada retroalimentación.
- No existe un proceso establecido para la retroalimentación adecuada.

Condiciones Físicas de trabajo:

- No se realizan evaluaciones permanentes de las condiciones físicas de trabajo dentro de la cooperativa.

Como se aprecia en las conclusiones se emiten las causas del problema en cada uno de los aspectos abordados. Una vez obtenidas y analizadas las conclusiones se procede a buscar potenciales soluciones para contrarrestar estos problemas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Una vez realizado el proceso que se requiere para la elaboración de un modelo de desarrollo organizacional, se pudo constatar cual es la problemática real que se presenta dentro de la “Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda Ltda.”, y efectivamente se concluye que no existe un clima laboral adecuado dentro de la institución, debido a diferentes factores que influyen dentro del mismo, sin embargo se pudo analizar qué, estos factores no son 100% causados por procesos o políticas de la institución en sí, más bien son factores en su mayoría de perspectiva personal de cada empleado que labora dentro de la institución, los cuales se presentan en áreas específicas tales como el área de negocios; esto incomoda y no permite que se labore en un ambiente organizacional adecuado donde el personal trabaje motivado y en pro de conseguir mejores resultados para un beneficio común de la organización.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo General

- Construir las herramientas necesarias para el diseño del modelo de desarrollo organizacional para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las fases del modelo de desarrollo organizacional para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”.
- Detallar cada fase del modelo de desarrollo organizacional para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”.
- Establecer la metodología de evaluación para el modelo desarrollado en su respectiva fase.

5.3 Justificación de la propuesta

El Desarrollo Organizacional es un proceso dentro del cual se establece un conjunto de herramientas y/o estrategias enfocadas en el potenciamiento del talento humano, el cual es muy decisivo en el éxito o fracaso de una empresa; este se basa en el crecimiento y mejora del capital humano para crear un clima laboral sano y vital, generando mayores beneficios dentro de la institución.

Un modelo de Desarrollo Organizacional adaptado a la organización, implementado y enfocado en la problemática que existe dentro de la institución, podrá solucionar los problemas encontrados y analizados en esta investigación, ya que, conduce a mejorar el clima laboral en la organización a través de estrategias y herramientas desarrolladas que se encuentran dentro del modelo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

5.4 Diseño del Modelo de Desarrollo Organizacional

En base a los modelos estudiados y mencionados en el marco teórico de esta investigación, se procede a realizar el diseño del modelo de desarrollo organizacional para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”, dentro de lo cual se analizó los diferentes tipos de modelos que existen, los cuales se enfocan en: comportamiento, estructura y mixtos (Comportamiento y estructura).

Con el fin de encontrar el modelo que mejor se adapta a las necesidades y condiciones de la cooperativa Guaranda Ltda., como punto principal se realizó la recolección de

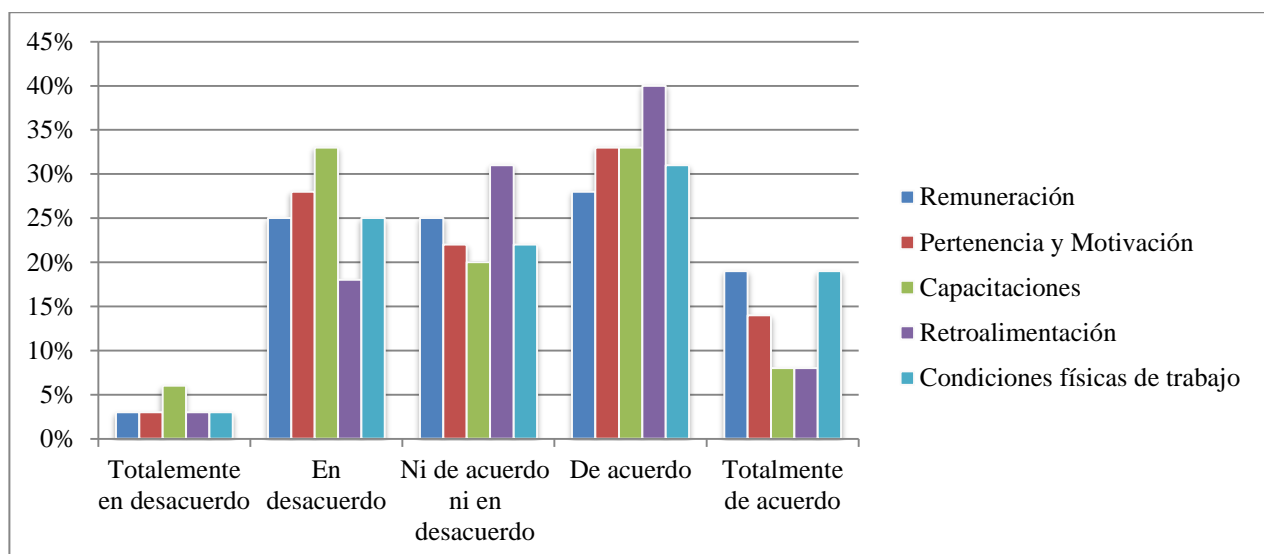
datos, en la cual se aplicó un cuestionario a los empleados de la institución, el mismo que estuvo compuesto por tres secciones:

- Información general,
- Preguntas enfocadas a cambios en el comportamiento y
- Preguntas enfocadas a cambios en la estructura.

Una vez realizado el análisis de datos recolectados se halló los aspectos en los cuales el personal muestra no estar conforme.

Se detallan los resultados obtenidos en el gráfico 5.1:

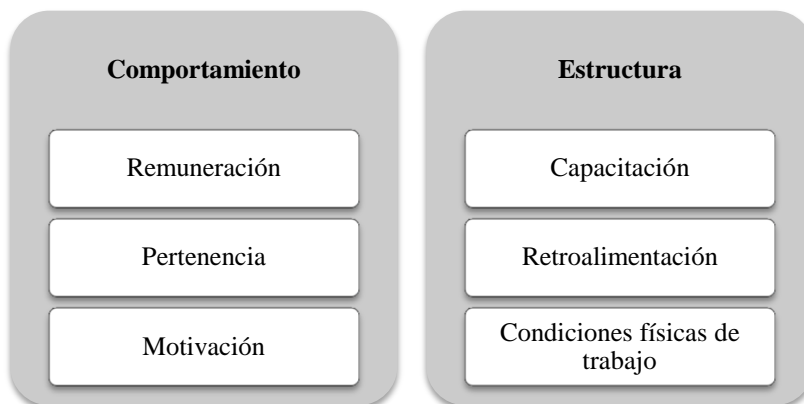
Gráfico 5.1 Aspectos principales detectados.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Cada aspecto tomado para la recolección de datos se basa en un enfoque (Enfoque al comportamiento y enfoque a la estructura). Es así como los aspectos en los que se encontró disconformidad quedan divididos de la siguiente manera en base a su respectivo enfoque:

Figura 5.1 Aspectos y enfoques del problema



Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta (2017)

Los aspectos mencionados con anterioridad, están enfocados tanto al comportamiento como a la estructura, es por ello que el modelo es desarrollado en base a los dos enfoques, es decir un Modelo de desarrollo organizacional con enfoque mixto, para ello se toma como referencia el Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch, el cual plantea que toda organización al ser un sistema abierto debe tener en cuenta la situación en la que se encuentra, ya sea esta de estructura, comportamiento o de ambos y a través de ello implementar una acción para brindar una solución.

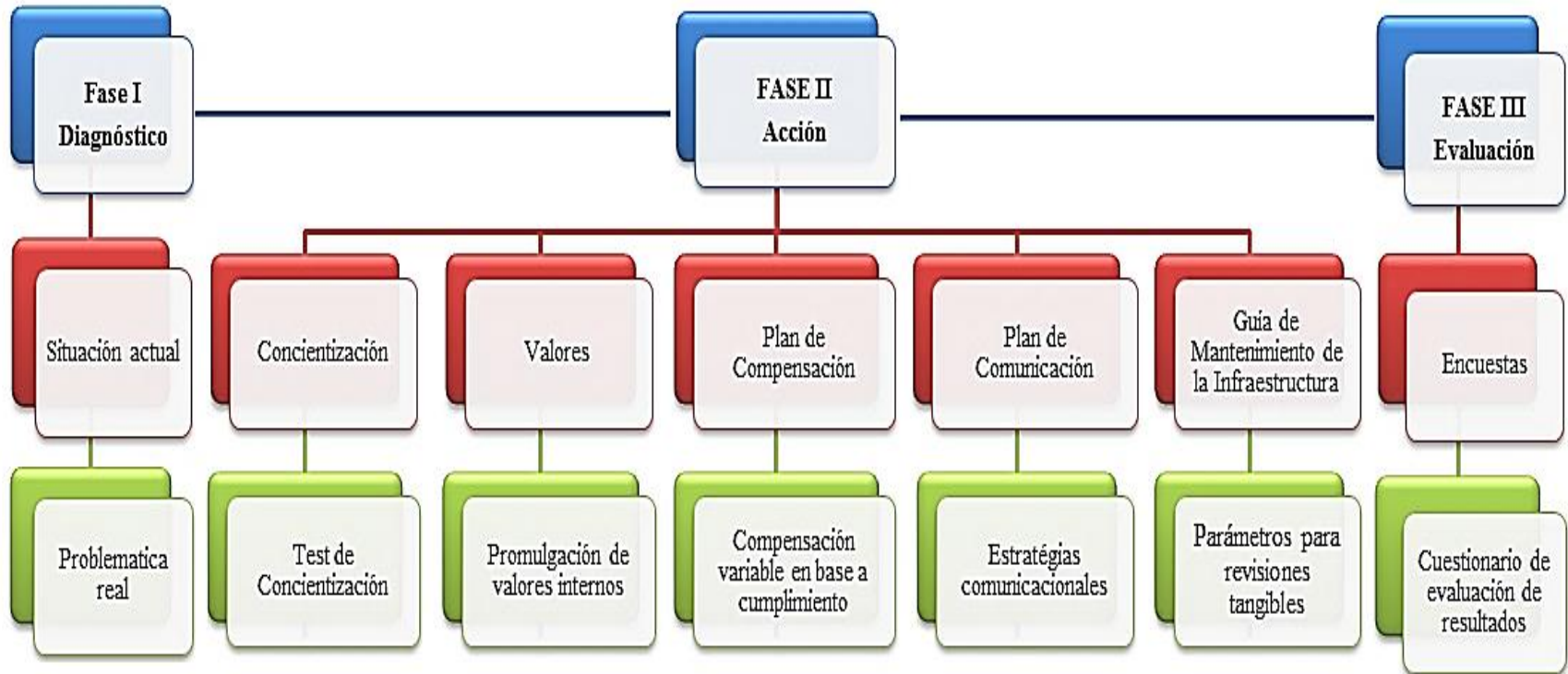
De esta forma, el modelo propuesto para la cooperativa está compuesto por tres fases: diagnóstico, acción y evaluación, los cuales sirven de soporte para dar solución a los factores que influyen en el problema por el que atraviesa la organización entorno al clima laboral.

El modelo que se plantea es práctico y se adapta a la Cooperativa de acuerdo al análisis realizado con anterioridad en el proceso para desarrollar el modelo, todo esto con la

finalidad de que el departamento de talento humano pueda aplicarlo sin ninguna dificultad.

A partir de los aspectos ya mencionados se elabora el modelo que se representa en el siguiente esquema:

Figura 5.2 Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.



Elaborado por: El investigador

5.5 Desarrollo de las fases del Modelo de Desarrollo Organizacional

5.5.1 Fase I. Diagnóstico

En la primera fase se realiza el diagnóstico general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., analizando como primer aspecto su situación actual a través de las herramientas adecuadas para luego culminar con la identificación de la problemática real por la que atraviesa la organización.

5.5.1.1 Situación Actual

Con la finalidad de analizar la situación actual de la cooperativa se utiliza como herramienta el FODA, obteniendo la siguiente información:

Figura 5.3 Diagnóstico FODA COOAC Guaranda Ltda.



Elaborado por: El investigador
Fuente: COOAC Guaranda Ltda. (2017)

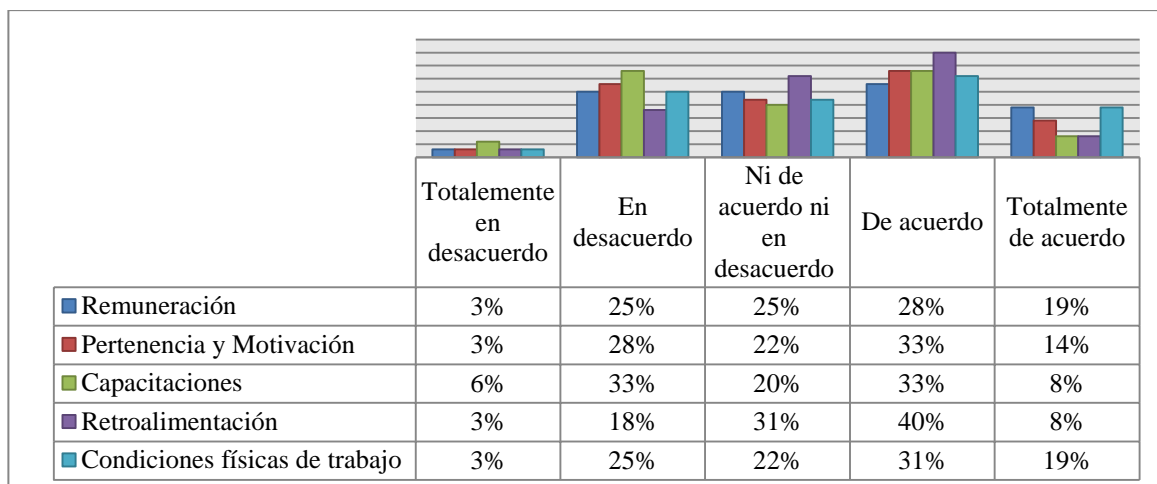
La Cooperativa “Guaranda Limitada” fue una de las primeras cooperativas de ahorro y crédito que se instaló en la ciudad de Guaranda hace ya más de 50 años, se inició como pre cooperativa bajo influencia de autoridades eclesiásticas, siendo el 20 de mayo de 1963 reconocida ya como cooperativa, desde aquel entonces esta institución ha brindado sus servicios financieros a la ciudadanía guarandeña a lo largo de los años, ofreciendo seguridad, solvencia y creciendo junto con sus socios.

En la actualidad cuenta con más de 21000 socios y con agencias en los cantones Caluma y Echeandia de la provincia Bolívar ayudando al desarrollo socio económico de la comunidad a la que atiende. Actualmente la cooperativa no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional por lo que su aplicación permitiría mejorar el clima organizacional de la misma para que sus colaboradores se sientan a gusto dentro de la organización y no existan conflictos dentro de la misma.

5.5.1.2 Problemática real

Al realizar la investigación frente a la situación que se percibe dentro del clima laboral por parte de la gerencia general y la gerencia de talento humano, a través del proceso de desarrollo organizacional se pudo detectar los factores o aspectos principales que influyen y permitieron el diagnóstico de la problemática real por la que atraviesa la institución en el ámbito de clima organizacional. A continuación se presentan dichos aspectos obtenidos a través de la recolección de datos y su respectivo análisis:

Gráfico 5.2 Aspectos principales detectados 2.



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta (2017)

Una vez detectados dichos factores, se realizó el *focus group* para retroalimentar los aspectos más críticos que se analizaron en la encuesta, esto se lo hizo con los jefes de cada departamento para un mejor análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos de la recolección de datos, obteniendo las siguientes conclusiones:

Remuneración

- Existe inconformidad en torno a la política salarial actual.
- No existen beneficios adicionales por concepto de antigüedad, vacaciones, entre otros.
- No se aplica la remuneración entorno a metas o cumplimiento.

Pertenencia:

- Falta de compromiso debido a la desigualdad para con el personal subalterno de la cooperativa.
- Las molestias que tiene el personal no se expresan de forma directa a la gerencia o niveles altos, haciéndose saber mediante rumores entre los trabajadores.

Motivación:

- No existe reconocimiento para el personal debido a la mala actitud del mismo..
- Falta de incentivos.
- Falta de socializaciones sobre aspectos positivos y/o negativos que se dan dentro de la cooperativa.

Capacitación:

- Desigualdad en capacitaciones, se capacita más a ciertas áreas que a otras.
- Se brindan capacitaciones repetitivas.
- No se toma en cuenta a todo el personal.

Retroalimentación:

- Canal de comunicación interna deficiente.
- Falta de tiempo para hacer una correcta y adecuada retroalimentación.
- No existe un proceso establecido para la retroalimentación adecuada.

Condiciones Físicas de trabajo:

- No se realizan evaluaciones permanentes de las condiciones físicas de trabajo dentro de la cooperativa.

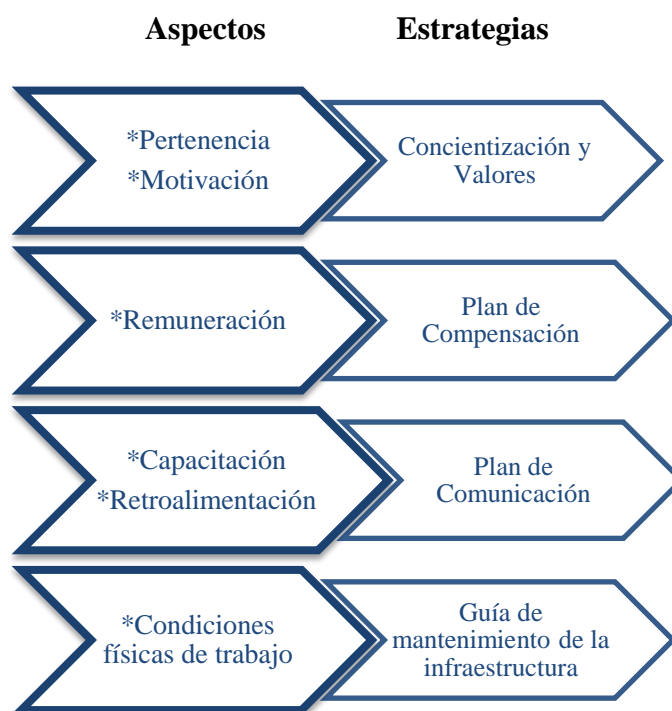
Cabe recalcar que, de acuerdo a los datos recolectados y analizados, el departamento donde se evidencia de mayor forma inconformidad y molestias es el área de negocios.

5.5.2 Fase II. Acción

El objetivo de esta fase del modelo de desarrollo organizacional es dar a conocer a los colaboradores la situación por la que atraviesa la cooperativa en el ámbito de clima organizacional, y actuando sobre la misma a través de herramientas que permitan reconocer la realidad, concientizar y actuar sobre puntos clave que permitan a los empleados de la organización desenvolverse dentro de un ambiente laboral adecuado, en pro de cada colaborador, área y de la institución.

Para esta fase se toman los aspectos de la recolección de datos y como acción se plantean las estrategias que permitan fortalecer dichos aspectos, como se expresa en la figura 5.4:

Figura. 5.4 Aspectos y estrategias de aplicación



Elaborado por: El investigador

5.5.2.1 Estrategia de Concientización

Test de concientización

Para concientizar al personal que labora dentro de la cooperativa se propone aplicar un test; ya que, un aspecto importante que se observó durante el análisis de los datos recolectados es que una gran parte del personal no valora su trabajo, pese a que la institución les brinda las comodidades que están dentro de sus posibilidades.

a) Objetivo

- Concientizar al personal de la cooperativa sobre el valor que tiene su trabajo dentro de la organización.

b) Meta

- Al 2019 se habrá concientizado al 100% del personal de la cooperativa para mejorar el empoderamiento individual de cada trabajador hacia la cooperativa.

c) Responsables

- Departamento de talento Humano

d) Tiempo de ejecución


- Mensual

e) Áreas involucradas

- Todas las áreas de la cooperativa.

El test se encuentra compuesto por preguntas cerradas que se formulan en primera persona y debe responderse de igual manera, permitiendo que los trabajadores hagan autoconsciencia y valoren su puesto de trabajo dentro de la cooperativa. El test propuesto se lo incluirá en el plan de comunicación que se presenta más adelante y se lo ejecutará de acuerdo al mismo. El cuestionario a ejecutar se muestra en la siguiente tabla 5.1:

Tabla 5.1 Cuestionario concientización trabajadores

<p style="text-align: center;">Cuestionario de Concientización Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.</p>		
	SI	NO
¿Estoy consciente de que tengo seguridad laboral dentro de la cooperativa?		
¿Valoro la seguridad laboral que me ofrece la cooperativa?		
¿Soy consciente de la buena salud financiera que tiene la cooperativa?		
¿Soy consciente de que el sueldo que percibo es mayor a puestos similares en otras instituciones?		
¿Colaboro con mi buena energía al grupo de trabajadores que conformamos la cooperativa?		
¿Valoro los beneficios que me brinda la cooperativa?		
¿Tengo un salario fijo sin importar las circunstancias internas como externas cada mes?		
¿Cuento con los beneficios de ley por parte de la cooperativa?		
¿He leído el reglamento interno y lo cumplo a cabalidad?		
¿Expreso mis molestias o dudas directamente a mis superiores?		
¿Brindo lo mejor de mí en mis labores para sacar adelante la cooperativa?		
¿Me preocupa si algo está saliendo mal dentro de la cooperativa?		
¿Estoy dispuesto en dar lo mejor de mí en pro de alcanzar los objetivos como cooperativa?		

Elaborado por: El investigador

5.5.2.2 Valores y Principios

Tanto los valores como los principios orientan el comportamiento de las personas, a nivel individual como grupal. Dentro del personal que labora en la cooperativa no se promulga una cultura de valores de manera interna para los empleados, es por ello que se propone promover valores que permitan cambiar y mejorar el comportamiento de los empleados para una mejor relación entre los mismos. Esto se lo realiza debido a que la institución no cuenta con una promulgación de valores de manera interna, puesto que solo se maneja una cultura de valores externa para con los clientes de la cooperativa.

a) Objetivo

- Promulgar valores que permitan mejorar el comportamiento del personal dentro de la institución.

b) Meta

- Al 2019 difundir los valores propuestos y que los empleados se comprometan con su labor.

c) Responsables

- Departamento de talento Humano

d) Tiempo de ejecución

- Un año

e) Áreas involucradas

- Todas las áreas de la cooperativa.

A continuación se detalla la justificación para su implementación y de igual manera el objetivo de la misma en la tabla 5.2:

Tabla 5.2 Valores y Principios

Valor	Causa de implementación	Objetivo de implementación
Solidaridad	Egoísmo en varios de los colaboradores los cuales velan únicamente por intereses propios.	Colaboración y ayuda entre colaboradores en las diferentes situaciones laborales que se presentan dentro de la organización más aún en las dificultades lo cual permita una mejor relación entre compañeros.
Honestidad	Pocos empleados expresan con sinceridad a las autoridades los problemas que se desarrollan en el clima laboral de la organización.	Sinceridad e integridad en las acciones que se realizan entre las personas que trabajan dentro de la organización. Disminución de problemas entre colaboradores. Fomentar confianza entre empleados, tanto niveles altos como bajos.
Responsabilidad	Pocas veces se informa sobre cambios que se dan dentro de la organización, así como también el acumulamiento de trabajo para finales de mes.	Cumplimiento de los colaboradores con su labor dentro de la institución a fin de conseguir los objetivos impuestos por la organización de manera adecuada, evitando roces entre compañeros.
Humildad	Parte del personal no valora su trabajo, no acepta sus errores y no toman conciencia en enmendarlos.	Desarrollar la capacidad de aceptar errores, corregirlos y aprender de ellos, valorar su puesto de trabajo, conseguir sus objetivos, más no presumir de ellos.

Elaborado por: El investigador

Cabe recalcar que dichos valores serán incluidos dentro del plan de comunicación que se detalla más adelante y serán promulgados de acuerdo a las acciones que se describen en el plan.

5.5.2.3 Plan de Compensación

1. Consideraciones generales

El siguiente Plan de Compensación para el departamento de negocios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., contiene las políticas, normas y lineamientos para la asignación de compensaciones entorno al cumplimiento de metas del personal del área de negocios, este plan garantiza que la asignación de los valores se efectúe en congruencia.

a) Objetivo

- Compensar al personal que integra el departamento de negocios en base a su cumplimiento.

b) Meta

- Al 2018 incrementar la motivación de los empleados del área de Negocios así como también de la productividad.

c) Responsables

- Comité de compensaciones (Creado para gestionar el Plan de Compensación)

d) Tiempo de ejecución

- Indefinido

e) Áreas involucradas

- Departamento de Negocios

2. Estrategia de Compensación

El mantener al personal motivado y en pro de conseguir mejores resultados para un beneficio común de la organización es esencial para el desempeño futuro de la Cooperativa y es primordial para el plan de compensación.

El objetivo principal consiste en pagar por el desempeño eficiente de los empleados del área de negocios entorno a metas impuestas a los mismos, dentro de un marco solido con la correspondida consideración de los riesgos que tiene cada puesto en base al mercado.

Las decisiones sobre la compensación deberán tomarse dentro del contexto regulatorio, las estrategias y los objetivos a largo plazo de la cooperativa, así como también los valores y creencias de la misma.

Las prácticas de compensación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., se establecen a nivel global y se basan en los principios fundamentales de la cooperativa, los cuales son:

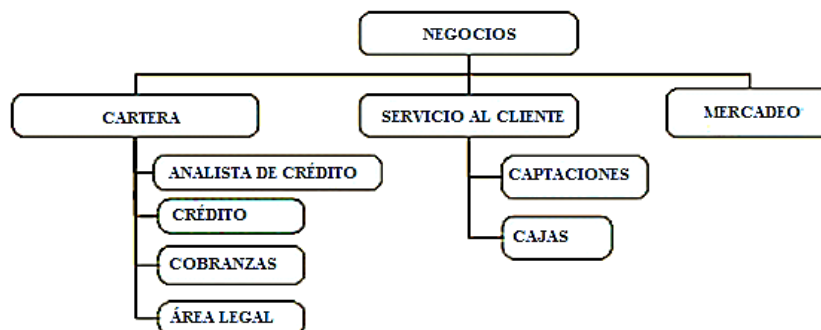
- Ingreso libre y voluntario
- Gestión democrática
- Participación económica
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

La Cooperativa lleva estos principios con el fin de equilibrar los intereses de los accionistas y del personal que labora dentro de la organización así como el de sus socios beneficiarios.

2.1. Estructura departamental

El Plan de compensación se aplica en cada uno de los puestos de la estructura departamental del área de negocios. La misma que se presenta a continuación:

Figura 5.5 Estructura departamental Área de Negocios



Fuente: COOAC Guaranda Ltda. (2017)

3. Sistema de Compensaciones

3.1. Contenido

El plan de compensación está conformado por:

- Políticas y procedimientos que regulan las compensaciones de las personas que laboran en el departamento de negocios de la Cooperativa.
- Responsabilidades y funciones del comité encargado de manejar el plan y ejecutarlo.

3.2. Ámbito de aplicación

El plan de compensación se aplica a los empleados del departamento de negocios (Cartera, servicio al cliente y mercadeo) dentro de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito deberá aplicar las políticas y los procedimientos descritos en el plan de compensación a los empleados sujetos al mismo, incluido al personal encargado de gestionarlo.

3.3. Personal sujeto al plan de Compensación

Tabla 5.3 Personal sujeto al plan de Compensación

Puesto	Descripción del Puesto	Tipo de Remuneración
Jefatura de Crédito	Responsable de aprobar los créditos sean estos altos o bajos.	Sueldo Fijo
Analista de Crédito	Responsable de que la información entregada cumpla con las políticas establecidas, verificar que dicha información sea verídica y analizar la otorgación del crédito.	Sueldo Fijo
Oficiales de Crédito	Responsables de negociar los créditos, receptor los requisitos para el mismo.	Sueldo Fijo
Cobranzas	Responsable de expedir las notificaciones a los beneficiarios del crédito y de apoyar en cobranzas judiciales.	Sueldo Fijo
Asistente Legal	Responsable de consensuar con los beneficiarios de créditos que se encuentran en mora.	Sueldo Fijo
Jefatura Servicio al cliente	Responsable de coordinar y verificar que exista el dinero requerido en caja y que las transacciones se realicen con normalidad.	Sueldo Fijo
Caja	Responsable de entregar y recibir el dinero a los socios, recibir pagos de servicios básicos y pagar el bono de desarrollo.	Sueldo Fijo
Servicio al Cliente	Responsable de captar socios, apertura de cuentas, brindar información requerida a los clientes.	Sueldo Fijo
Mercadeo	Responsable de la imagen, publicidad de la cooperativa, además de captar socios y ofrecer servicios.	Sueldo Fijo

Elaborado por: El investigador

4. Estructura General de la Compensación

La Cooperativa debe reconocer que un plan de compensación desempeña un papel primordial en el apoyo a las metas y objetivos estratégicos de la institución. Se debe tener en claro que la compensación fija y variable deben tener una relación. La compensación variable es utilizada como una herramienta para incentivar, reconocer y recompensar el desempeño de sus colaboradores.

Las asignaciones para la compensación individual se las calculan de acuerdo al desempeño individual del empleado. De esta forma la remuneración total percibida por un empleado del área de negocios se forma de la siguiente manera:

Tabla 5.4 Porcentajes de Compensación

Sueldo Fijo	
Compensación Variable	
Bonos	
5%	2%
Remuneración Total	

Elaborado por: El investigador

4.1 Elementos de la remuneración total

4.1.1 Sueldo fijo

El Sueldo fijo dentro de la cooperativa varía de acuerdo al departamento en el que se encuentra y al puesto que desempeña cada empleado, el mismo que se lo brinda con los objetivos de:

- Compensar sus habilidades, aptitudes requeridas y utilizadas para ejecutar sus funciones.

- Compensar su valor con relación al mercado laboral.

Otros pagos fijos

Los Beneficios de Ley pertenecen a los beneficios sociales del trabajador, los cuales corresponden a los derechos que tienen los trabajadores de carácter obligatorio y adicional a una remuneración normal. Estos beneficios son los siguientes:

- Afiliación a la Seguridad Social
- Pago de la Décimo tercera remuneración B bono navideño
- Pago de la Décimo cuarta remuneración o Bono escolar
- Pago de fondos de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de jubilación patronal
- Licencia por paternidad o maternidad
- Pago de utilidades

4.1.2 Compensación Variable

Bonos

Los bonos permitirán a la Cooperativa retribuir el desempeño de cada empleado del área de negocios, para de esta forma mejorar la motivación la cual influye en el clima organizacional de la institución.

Para lo cual a continuación se definen los procesos para calcular los fondos de donde saldrá la compensación variable para el grupo de empleados de acuerdo a las estrategias de negocios y riesgos que tiene la cooperativa.

El mecanismo y procedimiento para computar la compensación variable se lo realiza entorno a las metas que se le impongan a cada puesto con referencia a su cumplimiento.

La compensación para cada empleado varía de acuerdo al puesto que ocupa dentro del área de negocios, estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla 5.5 Porcentajes de bonos en base a cumplimiento

Cargo	Cumplimiento	
	100%	80%
	Bono	
Jefatura de Crédito	5%	2%
Analista de Crédito	8%	3%
Oficiales de Crédito	10%	5%
Cobranzas	10%	5%
Asistente Legal	8%	3%
Jefatura Servicio al cliente	5%	2%
Caja	8%	3%
Servicio al Cliente	8%	3%
Mercadeo	5%	2%

Elaborado por: El investigador

Por el cumplimiento del 100% de sus actividades el empleado percibirá un bono con el porcentaje que se detalla en la tabla, de igual manera se lo hará con el 80% de cumplimiento.

Para los porcentajes de bono se toma en cuenta el riesgo que percibe la cooperativa al no darse cumplimiento con las actividades establecidas para cada puesto del área de negocios. De esta manera y con el cumplimiento respectivo se presenta la siguiente tabla 5.6:

Tabla 5.6 Estimado percibido de Compensaciones en base a cumplimiento

Puesto	# de empleados	Remuneración fija estimada	% Compensación	Compensación Cumplimiento 100%	Compensación Cumplimiento 80%	Remuneración Total estimada 100%	Remuneración Total estimada 80%
Jefatura de Crédito	1	\$1400 - \$1500	5% - 2%	\$70 - \$75	\$28 - \$30	\$1470 - \$1575	\$1428 - \$1530
Analista de Crédito	1	\$1000 - \$1100	8% - 3%	\$80 - \$88	\$30 - \$33	\$1080 - \$1188	\$1030 - \$1133
Oficiales de Crédito - Consumo	2	\$900 - \$1000	10% - 5%	\$90 - \$100	\$45 - \$50	\$990 - \$1100	\$945 - \$1050
Oficiales de Crédito - Micro	3	\$700 - \$900	10% - 5%	\$70 - \$90	\$35 - \$45	\$770 - \$990	\$735 - \$945
Cobranzas	2	\$550 - \$600	10% - 5%	\$55 - \$60	\$27.50 - \$30	\$605 - \$660	\$577.50 - \$630
Asistente Legal	2	\$600 - \$650	8% - 3%	\$48 - \$52	\$18 - \$19.50	\$648 - \$702	\$618 - \$669.5
Jefatura Servicio al cliente	1	\$1400 - \$1500	5% - 2%	\$70 - \$75	\$28 - \$30	\$1470 - \$1575	\$1428 - \$1530
Caja	3	\$700 - \$750	8% - 3%	\$56 - \$60	\$21 - \$22.50	\$756 - \$810	\$721 - \$772.5
Servicio al Cliente	2	\$800 - \$850	8% - 3%	\$64 - \$68	\$24 - \$25.50	\$864 - \$918	\$824 - \$875.5
Mercadeo	3	\$1000 - \$1100	5% - 2%	\$50 - \$55	\$20 - \$22	\$1050 - \$1155	\$1020 - \$1122

Elaborado por: El investigador

Las remuneraciones son estimadas, tomadas de la entrevista realizada a la Lic. Lourdes Velasco, jefe de Talento humano.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., es la encargada de plantear las metas de cumplimiento en base al POA (Plan Operativo Anual) así como también en base al presupuesto anual.

5. Políticas y Procedimientos

Cada puesto de trabajo dentro del área de negocios tiene sus tareas a cumplir de manera mensual. Al cumplirlas con efectividad al 100% o al 80% tendrán una compensación por ello adicionalmente dependiendo del puesto, tal y como se lo indica en la Tabla de Porcentajes de bonos en base a cumplimiento.

Para que este plan se cumpla con normalidad se crea un Comité de compensaciones.

El Comité de compensaciones es responsable de dar a conocer el plan de compensación a los empleados beneficiarios del mismo y de controlar que se cumpla a cabalidad

Dicho Comité incluirá:

- Jefe del área de Negocios
- Jefe del área de Riesgos
- Jefe del área de Auditoria
- Jefe del área de Talento humano
- Consejero delegado de la alta administración

Este comité tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- Revisar todas las medidas que se decidan en torno a la compensación variable y garantizar que vayan en conveniencia con las normas y prácticas que maneja la Cooperativa.
- Elaborar informes trimestrales sobre el Plan de Compensación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., para el consejo de administración.

- Revisar las inconsistencias detectadas por los puestos de control.
- Asegurar que las políticas de Compensación de la Cooperativa se ejecuten a cabalidad y sean de fácil acceso.
- Aprobar

A su vez, cada miembro tendrá su rol para la gestión del plan de compensación. Dichos roles están detallados en el siguiente cuadro.

Tabla 5.7 Funciones del Comité de Compensaciones

Jefaturas	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el Plan de Compensación sea congruente con las políticas y procedimientos del área de Negocios. • Obtener del departamento de Talento Humano un estimado sobre la compensación variable a pagar cada mes. • Verificar que dicha compensación variable se considere en el presupuesto anual de la Cooperativa.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar anualmente una revisión de desempeño del Plan de Compensación al Consejo de administración. • Medir los riesgos que se presenten frente a determinadas situaciones dadas debido a la gestión del Plan de Compensación.
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al Consejo de Administración sobre la aplicación del Plan de Compensación. • Informar al Consejo de Administración sobre los ajustes que se hayan efectuado al Plan de Compensación.
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la transparencia de la gestión del Plan de Compensación de la Cooperativa. • Informar al comité sobre cualquier modificación realizada al Plan de Compensación. • Conservar toda la documentación relacionada con el Plan de Compensación.

Elaborado por: El investigador

- El plan de compensación está diseñado únicamente para los empleados del área de negocios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

- La compensación variable será pagada mensualmente a los empleados del área de negocios que cumplen con las metas y actividades establecidas caso contrario solo percibirán el sueldo fijo que está acordado dentro de su contrato.
- No se permite la transferencia de su compensación variable a ningún empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., que labore tanto dentro como fuera del área de negocios.

Una vez aprobado el Plan de compensación, será desarrollado y ejecutado en las fechas planteadas y acordadas en base al plan operativo anual que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

5.5.2.4 Plan de Comunicación

1. Objetivos

1.1. General

- Crear un plan de comunicación interna que permita el desarrollo de una comunicación efectiva dentro de la organización.

1.2 Específicos

- Diseñar políticas para el plan de comunicación las cuales apoyen una comunicación efectiva.
- Potenciar el uso de los medios de comunicación interna para que la información se difunda de manera oportuna a todo el personal dentro de la institución.
- Realizar actividades que promuevan y fortifiquen las relaciones interdepartamentales.

2. Desarrollo del Plan de Comunicación

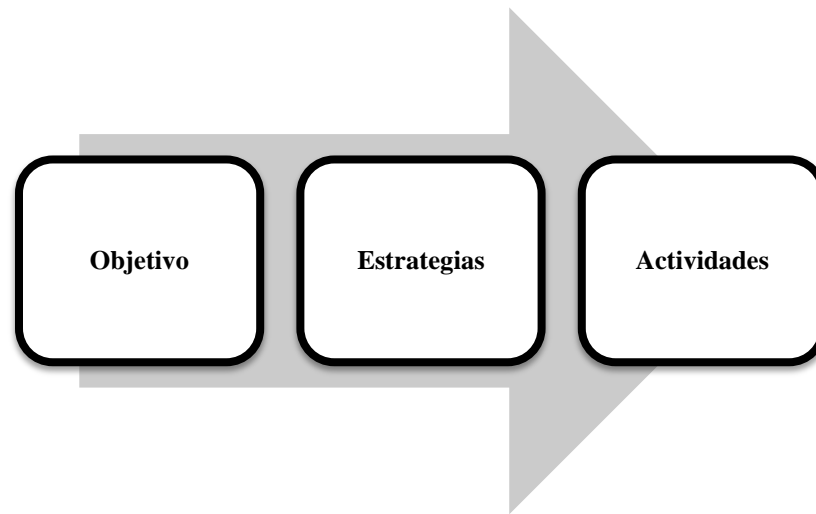
El Plan de comunicación se lo desarrolla en base a la encuesta realizada al personal que labora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda a Ltda., ya que los datos obtenidos y analizados a través de la misma certifican que no existe una comunicación adecuada y eficaz dentro de la institución, por lo cual el presente Plan de comunicación tiene como principal objetivo promover una comunicación efectiva en la organización.

El plan se desarrollara enfocado en los siguientes aspectos:

- Comunicación interdepartamental
- Optimización de los medios de comunicación
- Creación de normas y políticas de comunicación
- Comunicación relacional (jefe-subalterno)

El Plan de Comunicación será desarrollado en base a cumplir con los tres objetivos específicos propuestos, siguiendo el siguiente proceso para la consecución de cada objetivo:

Figura 5.6 Proceso Plan de Comunicación



Elaborado por: El investigador

A continuación se describen las estrategias actividades con su descripción para el cumplimiento de cada objetivo específico propuesto para el Plan de Comunicación:

Tabla 5.8 Plan de Comunicación - Objetivo 1

Objetivo	Estrategia	Actividades	Descripción	Responsables	Tiempo y Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas las cuales apoyen una comunicación efectiva, para lograr un correcto desempeño laboral y adecuado clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual de Comunicación interna. 	Determinar los canales de comunicación, diseño de la estructura y el contenido del manual.	Conformar un comité el cual sea responsable de definir el contenido y desarrollo del manual, para ello el departamento de talento humano realizará una reunión con el objetivo de elegir a los miembros.	Comité de comunicación, Departamento de Talento humano / autoridades y mandos medios.	Dos meses. \$200
		Elaboración y aprobación del manual de comunicación.	El Comité se encargará de elaborar el manual de comunicación para luego llevarlo con las autoridades de la institución para su respectiva aprobación.		
		Socialización del manual de comunicación.	Una vez aprobado el manual de comunicación se dará a conocer a todos los colaboradores de la institución a través de los medios de comunicación pertinentes.		
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del manual de Comunicación interna 	Documentación de dudas y consultas.	Se tomará las dudas y consultas que no queden claras durante el transcurso de la ejecución del manual de comunicación con el objetivo de dar respuesta a los mismos haciendo los ajustes adecuados.	Departamento de Talento humano / auditoria interna.	Mensual \$100
		Medición de la efectiva aplicación de las políticas establecidas en el manual de comunicación	La medición de la aplicación correcta de las políticas se realizará a través de los informes de cumplimiento que los efectúa auditoria interna.		
	<ul style="list-style-type: none"> Difusión permanente de cambios en la institución. 	Reuniones con alta gerencia	Las jefaturas que estén al pendiente de los cambios que se efectúen en todo ámbito dentro de la institución serán los encargados de comunicar a la Alta gerencia o viceversa.	Departamento de Talento humano, autoridades y mandos medios.	Mensual \$200
		Socializaciones con subordinados	Cada jefatura se encarga de informar a los subordinados sobre los cambios que se presenten dentro de la institución a través de reuniones o socializaciones.		

Elaborado por: El investigador

Tabla 5.9 Plan de Comunicación - Objetivo 2

Objetivo	Estrategia	Actividades	Descripción	Responsables	Tiempo y Presupuesto
<p>• Potenciar el uso de los medios de comunicación interna para que la información se difunda de manera oportuna a todo el personal dentro de la institución.</p>	<p>• Fortalecimiento de canales y medios de comunicación interna.</p>	<p>Monitorear y actualizar los sistemas que comunican con el personal que se encuentra fuera de la institución para que no se encuentren desinformados.</p>	<p>Se realizará la verificación de los canales y medios de comunicación que utilizan los colaboradores que se encuentran dentro y fuera de la institución con el fin de que puedan enviar y recibir información sin problemas.</p>	<p>Departamentos: Tecnología de información / Talento humano.</p>	<p>Cuatro semanas. \$3000</p>
		<p>Activación de redes sociales internas.</p>	<p>Crear un sistema con redes sociales que permitan interactuar exclusivamente a los colaboradores de la cooperativa tanto dentro como fuera de la institución.</p>		
	<p>• Transmisión periódica de información.</p>	<p>Identificar y catalogar la información relacionada a las iniciativas estratégicas.</p>	<p>Esto se lo realizará en base al plan estratégico de la Cooperativa, se identificará la información de mayor importancia la cual será comunicada al personal.</p>	<p>Departamento Talento humano.</p>	<p>Permanente. \$200</p>
		<p>Selección de canales y medios de comunicación a utilizar de acuerdo al mensaje.</p>	<p>De acuerdo al mensaje sea este público o privado se seleccionaran los canales y y/o medios de comunicación interna a usar para conseguir una mejor efectividad en el envío y recepción del mensaje.</p>		
		<p>Constituir lineamientos y cronograma de publicaciones</p>	<p>De acuerdo al contenido las publicaciones se visualizaran mensualmente, en base al plan estratégico institucional y al canal o medio interno de comunicación a utilizar.</p>		
	<p>• Participación activa de colaboradores en canales y medios de comunicación interna.</p>	<p>Establecimiento de un buzón anónimo de sugerencias y necesidades.</p>	<p>Se colocará un buzón de sugerencias como medio de recepción de nuevas ideas, expresión de sus necesidades o requerimientos frente a algún problema.</p>	<p>Toda la organización.</p>	<p>Permanente \$100.</p>
		<p>Selección y nombramiento de empleados como enlaces de comunicación interna por departamento</p>	<p>Analizando las características de los empleados que se han destacado en actividades institucionales y liderazgo se elegirá a un colaborador por departamento para ser nombrado como enlace de comunicación interna.</p>		

Elaborado por: El investigador

Tabla 5.10 Plan de Comunicación - Objetivo 3

Objetivo	Estrategia	Actividades	Descripción	Responsables	Tiempo de Ejecución
<p>• Realizar actividades que promuevan y fortifiquen las relaciones interdepartamentales, para promover un mejor clima organizacional y favorezca a la comunicación.</p>	<p>• Creación de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.</p>	<p>Creación de espacios de expresión</p>	<p>Se habilitaran espacios para que los empleados puedan expresar sus opiniones e ideas sobre diversos temas.</p>	<p>Comité de comunicación / Departamento de Talento humano</p>	<p>Mensual \$500</p>
		<p>Instaurar actividades de acercamiento: Jefe-Subalterno y viceversa</p>	<p>Se crearan actividades en las cuales jefe-subalterno y compañeros de trabajo convivan de manera cordial y sociable fuera de las instalaciones de la cooperativa.</p>		
		<p>Establecer actividades de acercamiento de colaboradores con las autoridades de la Cooperativa</p>	<p>Se realizarán reuniones entre los colaboradores y las autoridades de la cooperativa. En estas reuniones las autoridades conducirán el dialogo el cual permita conocer los intereses, necesidades e inconvenientes que tengan los colaboradores.</p>		
	<p>• Establecer actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la comunicación interna.</p>	<p>Talleres para mejorar la comunicación Intra-Departamental.</p>	<p>Se crearan talleres al aire libre en los cuales participarán todos los empleados por departamentos. El contenido de los talleres estará orientado a temas de comunicación interna e integración de equipos.</p>	<p>Comité de comunicación / Departamento de Talento humano</p>	<p>Mensual \$1000</p>
		<p>Talleres para fortalecer la comunicación Inter-departamental.</p>	<p>Se crearán talleres al aire libre conformados por grupos aleatorios de empleados de todos los departamentos. Los talleres estarán enfocados en la comunicación interdepartamental, la importancia de apoyo entre departamentos y el desarrollo de confianza.</p>		
		<p>Talleres para fomentar los valores propuestos y ejecución del test de concientización</p>	<p>Implementación de actividades orientadas a promulgar los valores, principios, y filosofía de la institución por medio de socializaciones, videos, intranet, entre otros. Ejecución del cuestionario a todo el personal de la institución.</p>	<p>Departamento de Talento humano, autoridades y mandos medios.</p>	<p>Trimestral \$3000</p>
	<p>• Organización de actividades sociales de integración.</p>	<p>Calendarización y socialización de eventos sociales a realizarse de manera anual.</p>	<p>Se desarrollará una programación de eventos de manera anual donde se incluirán festividades nacionales, provinciales, cantonales e institucionales con el fin de afianzar las relaciones organizacionales.</p>		
<p>Actividades por aniversario de la institución</p>		<p>Se realizarán un programa el cual incluya actividades a resaltar tales como: reconocimiento a los mejores empleados, entre otros.</p>			

Elaborado por: El investigador

5.5.2.5 Guía de Mantenimiento de la Infraestructura.

1. Consideraciones generales.

La siguiente guía de mantenimiento de la infraestructura sirve para establecer parámetros para un mantenimiento oportuno de la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. La guía está compuesta por lineamientos generales y acciones que se debe realizar para los mantenimientos preventivos y correctivos de los bienes tangibles de la institución, como lo son: infraestructura, inmuebles, equipo de oficina, equipos de computación, sistemas, materiales, entre otros.

La guía está orientada al permanente y periódico mantenimiento infraestructural de todos los departamentos por los que está compuesta la cooperativa y será aplicada de acuerdo a la disposición del departamento de riesgos.

a) Objetivo

- Mejorar las condiciones físicas de trabajo en todas las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

b) Meta

- Para el año 2019 obtener las mejores condiciones de infraestructura para un adecuado desenvolvimiento del personal

c) Responsables

- Departamento de Riesgos

d) Tiempo de ejecución

- Tres meses

e) Áreas involucradas

- Toda la Institución.

2. Desarrollo de la Guía de Mantenimiento

La guía de mantenimiento se la desarrolla en base a la encuesta realizada al personal que labora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda a Ltda., ya que los datos obtenidos y analizados a través de la misma certifican que No se realizan evaluaciones permanentes de las condiciones físicas de trabajo dentro de la cooperativa, por lo cual la presente guía de mantenimiento tiene como principal objetivo brindar parámetros para el oportuno y correcto mantenimiento de las áreas que presenten cierto problema dentro de la organización. La guía se enfocará en atender de manera oportuna los siguientes aspectos:

Tabla 5.11 Guía de Mantenimiento de la Infraestructura

Área	Parámetros	Tiempo de Ejecución	Responsables
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de fisuras o grietas en la estructura de la edificación. • Revisión de pilares, losas, vigas, muros, volados, enlucidos, revestimientos, pintura o cualquier otro elemento estructural existente. • Verificación de elementos estructurales de hierro o acero para que no exista daños por corrosión. 	Semestral	Departamento de riesgos
Cubierta	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación de techos, hierros, tejas, pintura. • Revisión que no existan grietas, orificios o huecos en toda la cubierta. • Limpieza de cubierta, canales y bajantes de aguas lluvias, inspección del sistema de drenaje e impermeabilización. 	Semestral	Departamento de riesgos
Pisos	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de fisuras o grietas en la estructura de los pisos. • Revisión de tabloneros revestimientos, pintura o cualquier otro elemento estructural existente. • Verificación de elementos estructurales de hierro o acero para que no exista daños por corrosión. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Escaleras y Pasamanos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del estado de los materiales, revestimientos y limpieza de todos los elementos que la componen, huellas, contrahuellas y descansos en las escaleras de madera, metal, hormigón armado. • Pasamanos en buen estado y buena sujeción al piso. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Ventanas, ventanales	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación del estado de los perfiles estructurales, sistema corredizo, aluminio, hierro, accesorios y herrajes, ruedas, cauchos, rieles, bisagras, cerraduras, seguros, agarraderas. • Revisión de roturas, grietas, fisuras, o faltantes de vidrio. 	Mensual	Departamento de riesgos
Puertas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación del estado de la estructura, sistemas de abatimiento, corredizo, plegable y enrollable, paneles de puerta, marcos, bisagras, cerraduras, sistemas de seguro, candados, llaves, 	Mensual	Departamento de riesgos

Área	Parámetros	Tiempo de Ejecución	Responsables
	agarraderas, pintura, lacas y demás.		
Paneles divisores de ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación de su estado, condiciones y aspecto de su estructura, tableros, accesorios, pintura. • Revisión: fijaciones al piso, paredes, paneles divisores de ambientes, madera, metal y demás. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Instalaciones eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de su estado, aspecto, condiciones, limpieza, y perfecto funcionamiento, acometidas, tableros de medición, general, de distribución, paneles de breakers, disyuntores; protección eléctrica de instalaciones sistema puesta a tierra, circuitos, cargas eléctricas, transformadores, y demás. • Optimización y control de la energía eléctrica. 	Semestral	Departamento de riesgos
Instalaciones hidrosanitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de su estado, aspecto, condiciones, limpieza, y perfecto funcionamiento del sistema, agua potable, agua servida, agua lluvia. Revisión y reparación de fugas, tuberías, cisternas, y demás. • Optimización y control del agua potable. 	Mensual	Departamento de riesgos
Baños	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de su estado, aspecto, condiciones, limpieza de baños, dotación de productos de higiene, y de limpieza papel higiénico, toallas de papel, y jabón líquido, desinfección, desodorización, y aromatización. Baterías sanitarias para hombres y para mujeres, con espacio suficiente para maniobrabilidad y seguridad. • Optimización y control del agua potable. 	Diario	Departamento de riesgos
Sistemas de climatización	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de su estado, aspecto, condiciones, limpieza y perfecto funcionamiento de aires acondicionados de ventanas, Split de pared o consolas. • Revisión de temperatura, sistemas de calefacción, ventilación y demás. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Señalética informativa, preventiva y de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del estado, aspecto, condiciones, limpieza, ubicación, existencia de señalética informativa, y áreas de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la institución de acuerdo a la normativa y estandarización de la institución en formas, tipografías, dimensiones, materiales, colores y detalles. 	Semestral	Departamento de riesgos
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del estado, aspecto, condiciones, tapizados, revestimientos, lubricación de mecanismos, limpieza y perfecto funcionamiento, de todas las partes del mobiliario • Revisión y verificación del estado de los escritorios que sean ergonómicos y permitan trabajar de mejor manera a los empleados. • Revisión y verificación del estado de las sillas las cuales sean ergonómicas y cómodas, para que los empleados puedan trabajar de mejor manera y no se den complicaciones en su salud por malas posturas. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Equipo de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del estado, aspecto, condiciones y correcto funcionamiento de los elementos, accesorios, componentes, herramientas e implementos de oficina. • Revisión y verificación del estado de computadoras de escritorio, laptops, monitores, impresoras, scanner, biométricos, fotocopiadoras y demás. 	Trimestral	Departamento de riesgos

Área	Parámetros	Tiempo de Ejecución	Responsables
Electrodomésticos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del estado, aspecto, condiciones y correcto funcionamiento de los componentes, elementos y partes de los electrodomésticos, que existan para servicio del personal de la institución. 	Semestral	Departamento de riesgos
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación del estado de la bodega en su iluminación, ventilación, organización, control y limpieza para la optimización de espacios y correcto almacenamiento de bienes en general. 	Trimestral	Departamento de riesgos
Limpieza general	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general del edificio tanto en su exterior y más en su interior como en; áreas de oficina, cuartos de archivos, salas de reuniones, salas de espera, bodegas, patio, pasillo, pisos, puertas, ventanas, ventanales, baños, escaleras, equipos de oficina y demás. 	Diario	Departamento de riesgos
Equipos de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y verificación de estado de todos los sistemas de información con los que cuenta la Cooperativa con el objetivo de controlar su correcto funcionamiento en todas las áreas, estos sistemas son los siguientes: sistemas de telecomunicación, cableado estructurado, redes de datos, de seguridad y demás. 	Semestral	Departamento de Tecnología de Información

Elaborado por: El investigador

Una vez aprobada la Guía de Mantenimiento Infraestructural para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., será tomada en cuenta dentro del Plan Operativo Anual (POA) y se ejecutará de acuerdo a lo planeado dentro del cronograma de actividades, y en base al presupuesto anual planeado.

5.5.3 Fase III. Evaluación

El objetivo de esta fase del modelo de desarrollo organizacional es evaluar la efectividad del Modelo de Desarrollo organizacional propuesto, dentro del cual se diagnostica la problemática real por la que atraviesa la institución para luego desarrollar las acciones que sirvan de soporte y permitan resolver la situación por la que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., en el ámbito de clima organizacional. Para ello se aplicarán herramientas de evaluación para cada acción que se desarrolló en la fase dos.

La Evaluación se la realiza una vez desarrollada y aplicada la fase dos del modelo para la cual se propone ejecutar acciones y estrategias para mejorar las falencias detectadas en el diagnóstico y que los empleados de la institución se desarrollen dentro de un clima laboral que permita desarrollar su potencia y mejorar las relaciones interpersonales de trabajo.

Es así como para evaluar la efectividad del Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto se plantea hacerlo a través de una encuesta enfocada en los aspectos claves que influyen en la problemática diagnosticada dentro de la Cooperativa con anterioridad.

La encuesta está compuesta por preguntas precisas y cerradas con el fin de que sea de fácil resolución para los empleados de la institución.

La encuesta se basa en el siguiente cuestionario:

Tabla 5.12 Cuestionario de evaluación

Remuneración

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó?					
2. ¿Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones?					
3. ¿Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras					

empresas o instituciones similares?					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

Pertenencia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. ¿Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo?					
5. ¿Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario?					
6. ¿Me siento motivado para trabajar en la institución?					

Capacitación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos ¿Se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?					
8. ¿Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa?					
9. ¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?					

Retroalimentación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. ¿Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo?					
11. Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, ¿Me orientan qué hacer para mejorar?					
12. ¿Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo?					
13. Cuándo me brindan información acerca de mi desempeño, ¿Me felicitan por lo que he hecho bien?					

Condiciones Físicas de trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿El equipo, herramientas y materiales de los cuales dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?					
2. ¿Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas?					
3. ¿Me siento cómodo en mi puesto físico de trabajo?					
4. ¿La temperatura en mi lugar de trabajo es la adecuada?					

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Las relaciones sociales entre el personal de la Cooperativa no son las mejores debido a la falta de un plan de comunicación que permita que el personal conozca mejor sobre lo que está sucediendo dentro de la institución, de igual forma que permita la integración de los empleados tanto dentro como fuera de la organización.
- Dentro del departamento de negocios no a todos los empleados se les coloca objetivos y mucho menos se les brinda una compensación variable en base a su rendimiento dentro del puesto de trabajo, es por ello que es el área donde más se muestra inconformidad y puede influir en el inadecuado clima laboral que se genera dentro de la cooperativa.
- Dentro de la cooperativa no existen incentivos ni recompensas los cuales permitan motivar al personal y reconocer cuando ejecutan sus labores de forma eficiente, es por ello que al realizar la investigación se percibe un bajo nivel de motivación, lo cual se propone mejorar con las estrategias propuestas.
- Muchos de los empleados que laboran dentro de la institución no valoran el trabajo y los beneficios que la cooperativa les brinda, este es otro factor que contribuye a las malas relaciones entre colaboradores y no permite que exista un empoderamiento por parte de todos los empleados.

6.2 Recomendaciones

- Aplicar el Modelo de desarrollo organizacional, debido a que el talento humano es el capital más valioso con el que cuenta una empresa, es por ello que se lo debe potenciar y asegurar que se desenvuelva en un ambiente adecuado lo cual permitirá que los empleados se desarrollen y alcancen sus objetivos conforme lo haga la institución.
- Relacionarse más mediante comunicación directa, es decir emisor – receptor, puesto que, últimamente todo se lo realiza a través de los medios electrónicos lo cual no favorece a mejorar las relaciones entre colaboradores dentro de la institución.
- Desarrollar incentivos y recompensas para todos los empleados de la cooperativa para que se sientan motivados y reconocer su buen trabajo.
- Aplicar las estrategias que se proponen en la presente investigación, puesto que están enfocadas en solucionar los aspectos donde se mostró mayor inconformidad por parte del personal que labora dentro de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, F. (2006). *Universidad del Azuay*. Obtenido de uazuay.edu.ec.
- Caicedo, K. (2011). Obtenido de [utpl.edu.ec:
http://dSPACE.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf](http://dSPACE.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf)
- Colmenares, V. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de [issuu.com:
https://issuu.com/vincecolmenares/docs/desarrollo_revista](https://issuu.com/vincecolmenares/docs/desarrollo_revista)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. California: Cengage Learning.
- Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Editorial Limusa.
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Guamán, L. (2012). *Diseño de un Sistema de Control Interno en la COAC Innovación Andina*. Obtenido de [utc.edu.ec:
http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1521/1/T-UTC-1374.pdf](http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1521/1/T-UTC-1374.pdf)
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Maldonado, J. A. (2015). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Obtenido de [issuu.com:
https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_y_desarrollo_organiz](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_y_desarrollo_organiz)
- Males, D. (2015). *Modelo de Gestión financiera para la COAC Coopindígena Ltda.* Obtenido de [uniandes.edu.ec:
http://dSPACE.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA024-2015.pdf](http://dSPACE.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA024-2015.pdf)
- Moyolema, M. (2011). *La Gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa Kuriñan*. Obtenido de [uta.edu.ec:
http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf)

- Naciones Unidas. (2014). *Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Economicos y Sociales*. Obtenido de [www.un.org: http://www.un.org/es/development/desa/news/social/cooperatives-2.html](http://www.un.org/es/development/desa/news/social/cooperatives-2.html)
- Pavón, D. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión administrativo-financiero para la COOAC Ejército Nacional*. Obtenido de [uce.edu.ec: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2960/1/T-UCE-0005-480.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2960/1/T-UCE-0005-480.pdf)
- Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 74-88.
- Pinto, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Tercer Milenio.
- Rivera, F. (2012). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de [uta.edu.ec: http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2953/1/715%20ING.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2953/1/715%20ING.pdf)
- Rodriguez, S. H. (2012). *Introducción a la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- SEPS. (2015). <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>.
- Sosa Fuentes, A. (2013). *La Cultura Organizacional, Japón, Estados Unidos y México. Universidad Nacional Autónoma de México*. México.
- Toapanta, G. (2012). *Elaboración de un Plan de Marketing para la COAC Lucha Campesina Ltda*. Obtenido de [esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2075/1/42T00291.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2075/1/42T00291.pdf)
- Velasco, L. (17 de Octubre de 2016). Ingeniera en Talento Humano. (A. Valdivieso, Entrevistador)
- Wendell, F., & Bell, C. (2007). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Mexico: Pearson Educación.
- WOCCU. (2013). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Nuevo-informe-estadistico-mundial>.

ANEXOS

Anexo 1



Entrevista a la Gerencia General/Talento Humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”

1. ¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas dentro de la institución?

3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que se dan estos problemas?

4. ¿Dentro de la empresa cuál es el canal de comunicación que más se emplea?

5. ¿Cree usted que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

6. ¿Existe un manual de procedimientos para cada puesto en la institución?

7. ¿La empresa es eficiente?

8. ¿Se realiza una correcta inducción al personal que ingresa a la institución?

9. ¿El personal que labora dentro de la institución es el adecuado?

10. ¿Conoce usted sobre el desarrollo organizacional?

11. ¿Cree usted que el D.O sería la solución al problema?

Anexo 2



Cuestionario de Evaluación de Clima laboral y Desarrollo Organizacional en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.”

Este proyecto es de carácter académico y está dirigido para el personal que trabaja dentro de la institución con el objetivo de analizar la situación actual de la Cooperativa enfocado al clima laboral y al nivel de satisfacción de los empleados entorno al mismo.

Instrucciones

Llenar el mismo con la honestidad del caso ya que el mismo será tratado de manera confidencial y anónima

1. Favor señalar con una “X” el área dentro de la cual se desenvuelve

Gerencia General		Talento Humano	
Negocios Cartera		Tecnología de información y comunicaciones	
Negocios servicio al cliente		Auditoria Interna	
Negocios promoción y mercadeo		Cumplimiento	
Contabilidad		Riesgos	

2. Favor señalar con una “X” en que rango de edad se encuentra usted

25 -----30 años	
31 ----- 37 años	
37 ----- 42 años	
43 ----- 50 años	
51 años en adelante	

3. Favor señalar su tiempo de trabajo dentro de la Cooperativa

1 ----- 5 años	
6 ----- 10 años	
11 ----- 20 años	
21 años en adelante	

En esta sección favor utilizar la siguiente valoración para responder cada enunciado:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Enfoque al Comportamiento

Satisfacción Laboral

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. ¿Siento satisfacción por el trabajo que realizo?					
5. ¿Disfruto el trabajo que hago?					
6. ¿Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes?					

Permanencia y Desempeño

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. ¿Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa?					
8. ¿Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa?					
9. ¿Las oportunidades que brinda la empresa deben ser replanteadas?					

Comunicación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. ¿Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?					
11. ¿Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado?					
12. ¿Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo?					
13. ¿Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas?					
14. ¿Informo oportunamente a mi jefe los inconvenientes que					

tengo en mis actividades?					
15. ¿Informo a mi jefe las inquietudes que tengo sobre el trabajo que realizo?					

Compañerismo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. ¿Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo?					
17. ¿El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado?					
18. ¿Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo?					

Remuneración

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. ¿Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó?					
20. ¿Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones?					
21. ¿Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones similares?					

Pertenencia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. ¿Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo?					
23. ¿Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario?					
24. ¿Me siento motivado para trabajar en la institución?					

Innovación y Cambio

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25. ¿Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta?					
26. ¿En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas?					
27. ¿Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria?					
28. ¿Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas?					

Enfoque a la Estructura

Eficiencia Operacional

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29. ¿Estoy de acuerdo con los procesos de trabajo que se manejan en la institución?					
30. ¿Existen operaciones repetitivas dentro de mi área de trabajo?					
31. ¿Los procesos de trabajo me permiten realizar bien mi trabajo?					
32. ¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la institución?					
33. ¿A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?					
34. ¿Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos)?					

Supervisión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35. ¿Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten?					
36. ¿La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?					
37. ¿Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo?					
38. ¿Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado?					

Capacitación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39. Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos ¿Se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?					
40. ¿Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa?					
41. ¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?					

Equilibrio de Cargas de Trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
42. ¿La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada?					
43. ¿La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa?					
44. ¿Hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional?					

Retroalimentación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45. ¿Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo?					
46. Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, ¿Me orientan qué hacer para mejorar?					
47. ¿Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo?					
48. Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, ¿Me felicitan por lo que he hecho bien?					

Condiciones Físicas de trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
49. ¿El equipo, herramientas y materiales de los cuales dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?					
50. ¿Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas?					
51. ¿Me siento cómodo en mi puesto físico de trabajo?					
52. ¿La temperatura en mi lugar de trabajo es la adecuada?					