



*UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ*  
*EXTENSIÓN CHONE*

CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

TEMA:

“COMPORTAMIENTO PROFESIONAL EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL”

AUTORAS:

LUCAS TRIVIÑO ERIKA MONSERRATE  
SOLEDISPA ZAMBRANO MARÍA CRISTINA

TUTOR:

LIC. XAVIER MENDOZA PONCE. Mgs

CHONE- MANABÍ-ECUADOR

2015

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico, que el presente trabajo de titulación con el nombre **“COMPORTAMIENTO PROFESIONAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**, es trabajo original de sus autoras: Lucas Triviño Erika Monserrate y Soledispa Zambrano María Cristina, egresadas de la Carrera de Comunicación Organizacional. Esta tesis de titulación ha sido analizada y revisada bajo mi asesoría.

Los criterios vertidos, conclusiones y recomendaciones más el análisis de la investigación son exclusividad de sus autores.

---

Lic. Xavier Mendoza Ponce. Mgs.  
TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Por medio de la presente declaramos ante los señores Miembros del Tribunal Examinador de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”–Extensión Chone, que el presente trabajo de titulación presentado es de nuestra propia autoría, no contienen material escrito por otra persona que no sea referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en su totalidad.

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo de titulación, son exclusivamente nuestras

Chone, Noviembre del 2015

---

Erika Lucas Triviño  
Autora

---

Cristina Soledispa Zambrano  
Autora



*UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ*  
*EXTENSIÓN CHONE*

**CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **“COMPORTAMIENTO PROFESIONAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**, elabora por las egresadas Lucas Triviño Erika Monserrate y Soledispa Zambrano María Cristina de la Carrera de Comunicación Organizacional.

Chone, Noviembre del 2015

---

Ing. Cristian Mera Macías  
**DECANO**

---

Lic. Xavier Mendoza Ponce. Mgs.  
**TUTOR**

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Lic. Fátima Saldarriaga Santana  
**SECRETARIA**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas y enfermedades que se me presentaban en el transcurso de mi carrera, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. A Mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, ellos que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar profesionalmente. A mi sobrinas Victoria y Thais quiénes son y han sido mi motivación, inspiración y felicidad.

A mi hermana de corazón y compañera de tesis Cristina Soledispa, por estar siempre junto a mí en todo momento, y por acompañarme en este trabajo final ya que sin nuestro esfuerzo no hubiéramos logrado esta meta.

Especialmente este triunfo se lo dedico con todo el amor de mundo a mi pilar más importante mi madre Alida Triviño, por darme la vida, amarme, creer en mí y por siempre apoyarme con todos los recursos necesarios para educarme. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti. Que ha sido mi soporte y compañía durante todo mi periodo de estudio te amo.

Erika Lucas Triviño

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por permitirme lograr cumplir esta meta y a mi madre la cual me ha brindado su apoyo incondicional, aquella que ha estado a mi lado en todo el transcurso de mi vida, brindándome los mejores consejos para poder llegar hasta donde he llegado, ella que ha sido mi pilar fundamental para no decaer y seguir cumpliendo todas mis metas. También dedico mi trabajo a mi hijo que a pesar de haber llegado a mi justo en el momento de mi vida estudiantil no fue un impedimento para sobrellevar todos mis deberes como estudiante universitaria. Gracias a estas dos personas hoy soy una mujer luchadora con ganas de salir adelante a pesar de los obstáculos que pueda traer de aquí en adelante mi vida profesional.

Cristina Soledispa Zambrano

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar nuestro trabajo final agradecemos infinitamente a Dios por guiarnos día a día por el camino del bien, por habernos permitido y enseñado que todo en la vida es posible con esfuerzo y perseverancia,

A nuestro tutor Licenciado Xavier Mendoza, quien nos brindó toda su paciencia y conocimientos en transcurso de nuestro trabajo, así mismo a nuestros lectores y todos quienes formaron parte importante en la elaboración del mismo, a nuestra querida universidad por habernos acogido durante 5 años, a nuestros maestros por todas las enseñanzas brindadas, y a nuestros compañeros por todos los momentos compartidos que quedaran grabado en nuestra vida estudiantil.

En especial agradecemos infinitamente a nuestra querida familia que nos apoyó en todo momento, A nuestras envidiadas mamas Alida y Jenny lo mejor de nuestras vidas, las que nos acompañaron durante todo el trayecto estudiantil y nunca dejaron de creer en nosotras, definitivamente no nos alcanzara la vida para agradecerles todo lo que somos gracias a ellas

Las amamos, finalmente terminamos agradeciéndonos nosotras misma por todo nuestro esfuerzo y dedicación, por no haber desmayado nunca, y estrechándonos con fuertes abrazos nos despedimos, gracias a todos.

Erika Lucas Triviño

Y

Cristina Soledispa Zambrano

## ÍNDICE

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Nº</b>
<b>Portada</b>	<b>i</b>
<b>Certificado de tutor</b>	<b>ii</b>
<b>Declaración de autoría</b>	<b>iii</b>
<b>Aprobación de los miembros del tribunal</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
2.1. CONTEXTOS	3
2.1.1. Contexto macro	3
2.1.2. Contexto meso	4
2.1.3. Contexto micro	5
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.4. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
4.1. Objetivo general	8
4.2. Objetivos específicos	8
<b>CAPITULO I</b>	
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
5.1. COMPORTAMIENTO PROFESIONAL	9
5.1.1. Definición	9
5.1.2. Comportamiento Profesional dentro de una organización	9
5.1.3. Valores inmersos en el comportamiento profesional	9
5.1.4. Aspectos que inciden en el comportamiento profesional	11
5.1.5. Habilidad, personalidad y aprendizaje en la mejora del comportamiento profesional	11
5.1.5.1. La habilidad	11
5.1.5.2. Personalidad	11
5.1.5.3. Aprendizaje	12
5.1.6. Comportamiento organizacional y su influencia en el crecimiento profesional	13
5.1.7. La ética y el comportamiento profesional	14
5.1.8. Clima laboral como incidencia del comportamiento profesional	16
5.1.8.1. Funciones del clima laboral	17
5.1.9. El desarrollo profesional como ventaja competitiva de una organización	18
5.1.9.1. Un modelo de desarrollo profesional	18
5.1.9.2. Sistema de desarrollo profesional	21
5.1.9.3. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional	22



5.1.9.4.El papel de empleados, directivos y empresas en la planificación del desarrollo profesional	23
5.1.9.5.El desarrollo profesional como clave estratégica para las empresas	26
5.1.10. La capacitación y el desarrollo personal como fortalezas de una empresa	27
5.1.10.1. Objetivos de la capacitación y el desarrollo profesional	28
5.1.10.2. Beneficios de la capacitación y el desarrollo profesional	28
5.1.10.3. Importancia de la capacitación y el desarrollo profesional	29
5.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	29
5.2.1. Definición	29
5.2.2. Antecedentes históricos del desarrollo organizacional	30
5.2.3. Objetivo del desarrollo organizacional	32
5.2.4. Características del desarrollo organizacional	33
5.2.5. Etapas del desarrollo organizacional	33
5.2.6. Tipos de desarrollo organizacional	34
5.2.7. Valores del desarrollo organizacional	35
5.2.8. Técnicas de desarrollo organizacional	36
5.2.9. Elementos del desarrollo organizacional	36
5.2.10. Fundamentos del desarrollo organizacional	38
5.2.11. Proceso del desarrollo organizacional	39
5.2.12. Sistema organizacional	40
5.2.12.1. Componentes del sistema organizacional	41
5.2.12.2. Características de los sistemas organizacionales	42
5.2.12.3. Fines de los sistemas organizacionales	43
5.2.13. Modelos del desarrollo organizacional	43
5.2.14. Historia de la cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	45
<b>CAPITULO II</b>	
<b>6. HIPÓTESIS</b>	<b>51</b>
6.1. VARIABLES	51
6.1.1. Variable independiente	51
6.1.2. Variable dependiente	51
6.1.3. Termino de relación	51
<b>CAPITULO III</b>	
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>52</b>
7.1. Tipos de investigación	52
7.2. Nivel de investigación	52
7.3. Métodos	52
7.4. Técnicas de recolección de información	53
7.5. Población y muestra	53
7.5.1. Población	53
7.5.2. Muestra	53
<b>8. MARCO ADMINISTRATIVO</b>	<b>55</b>
8.1. Recursos humanos	55
8.2. Recursos materiales y financieros	55
<b>CAPITULO IV</b>	

<b>9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	<b>56</b>
9.1. Encuesta dirigida a los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	<b>56</b>
9.2. Encuesta dirigida a los clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	<b>67</b>
9.3. Ficha de observación dirigida los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	<b>78</b>
9.4. Entrevista dirigida a los jefes departamentales y Gerente General de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	<b>88</b>
<b>10. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>12. RECOMENDACIONES</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>97</b>
<b>WEBGRAFÍA</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El talento humano dentro de una empresa es el ente con más valor dentro de la misma. Hace mucho tiempo los dirigentes de las empresas intentan encontrar la manera de incrementar la operatividad y el funcionamiento eficiente de estas; las organizaciones son un medio para lograr ser competitivos a través del comportamiento profesional que unido al trabajo en equipo, crea individuos profesionales y éticamente enfocados al desarrollo organizacional de una institución que ofrece un bien o servicio a la comunidad en que se desenvuelve.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la evaluación de la influencia que tiene el comportamiento profesional de los trabajadores de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., en el desarrollo organizacional de la misma. Esta investigación estará distribuida en varios capítulos, las cuales ayudaron a la misma a desarrollar efectivamente este trabajo.

En capítulo I desarrolla el marco teórico de esta investigación el cual dice que el comportamiento profesional se refiere a la manera de como un individuo profesionalmente estudiado actúa dentro de una organización; así mismo el desarrollo organizacional se entiende como el análisis sistemático y continuo de procesos, departamentos, productos, infraestructura y de sus recursos financieros y humanos que están inmersos en una organización.

En el capítulo II, se propone la hipótesis de este trabajo de investigación en donde se plantea la interrogante que el comportamiento profesional influye en el desarrollo organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Así mismo se detalla la variable independiente que es comportamiento profesional y la variable dependiente desarrollo organizacional.

El Capítulo III está compuesto por la metodología necesaria para el desenvolvimiento efectivo de este trabajo; el tipo de investigación fue bibliográfica y de campo; el nivel de la investigación descriptivo; los métodos fueron analítico, inductivo, deductivo, sintético y estadístico; además las técnicas de recolección de

datos fueron encuestas dirigidas a los 20 empleados y 71 clientes de la Cooperativa, la entrevistas aplicada a los 8 jefes departamentales de cada una de las áreas; y por último, la ficha de observación a los 20 empleados y 8 jefes departamentales en donde se analizaron hechos y fenómenos que afectan a esta investigación.

Además en este mismo capítulo se especifica el marco administrativo que contiene los recursos humanos que son las investigadoras y el tutor de este trabajo de investigación; de la misma manera se detalla los recursos materiales y financieros necesarios para desarrollar este trabajado, lo cual da un valor alrededor de los \$1,276.00.

En el capítulo IV se encuentra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los clientes y a los empleados; así mismo la entrevista dirigida a los jefes departamentales, además la ficha de observación que se realizó a todos los empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Por otro lado, en este capítulo se realiza la comprobación de la hipótesis de la cual se obtuvo que si influye el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

El capítulo V se detalla la conclusión una vez que se analizaron e interpretaron las técnicas de recolección de datos sobre desarrollo profesional en la Cooperativa y el comportamiento profesional, además la recomendación de este trabajo de investigación que se fundamentó en base a las conclusiones presentadas y planteadas, los cuales desglosaron los objetivos y se obtuvieron los resultados esperados.

De igual manera, se presentó una propuesta de implementación de un programa de desarrollo organizacional para mejorar el comportamiento profesional de los miembros de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., permitiéndole contribuir al desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la sociedad en la que se desenvuelve con réditos y éxito. Con sus ofertas, beneficios brindados por la misma creando en la misma sociedad confianza, y sentido de pertenecía de sus clientes, con un comportamiento profesional de calidad por parte de sus miembros.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. CONTEXTOS**

#### **2.1.1. Contexto Macro**

El desarrollo profesional a nivel mundial es un tema que se debate diariamente, se habla sobre determinadas diferencias de factores relacionados con el desarrollo profesional y como son compensadas en el ámbito laboral. Medir el desarrollo profesional de una persona depende no solamente de sus conocimientos, sino de cómo utiliza esos conocimientos en el trabajo para lograr que una empresa se desarrolle organizacionalmente en el ámbito empresarial.

En los países subdesarrollados un profesional que se desarrolla con habilidades de competencia, capacidades de trabajar en grupo, valores para desenvolverse y sobre todo ganas de superarse y de llegar al éxito, son factores vitales para considerarlo un talento humano valioso, que contribuya a la superación como organización.

En México se realizó una investigación acerca de los factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Además se analizaron 27 factores relacionados con áreas de recursos humanos; en conclusión, esta investigación dio como resultado que los factores más sobresalientes en el desarrollo profesional son el nivel educativo, las habilidades de comunicación e interpersonales, equilibrio profesional y familiar, etc. (Madero, 2010, p. 109-130).

El comportamiento profesional dentro de una institución establece muchas reglas, normas, códigos de ética y conducta que hacen del ser humano un ente de desarrollo organizacional inmediato de acuerdo a la aplicación del mismo. Según Fernández, R. (2003, Pp. 2) los códigos de ética de los países latinoamericanos establecen la obligación de mantener ciertas normas de conducta ante la institución, el respeto y fortalecimiento de la profesión, la educación continua, el acceso a la información, la confidencialidad y respeto a los usuarios, etc.

En el desarrollo organizacional se analizan todas las áreas de las empresas, sus departamentos, productos, servicios, procesos, infraestructura, recurso financiero y por consiguiente su talento humano; es por esto que el comportamiento profesional a través de la aplicación de éticas y valores, hacen que una organización asegure la efectividad y viabilidad en el entorno empresarial.

### **2.1.2. Contexto Meso**

El mundo empresarial donde los profesionales compiten día a día por ser el mejor, crece continuamente y hace que las áreas de conocimiento ocupen un espacio significativo en el entorno social. El desempeño que los profesionales ecuatorianos desarrollan dentro de sus empresas hacen que la fortaleza interna de esta, se convierta en uno de sus pilares fundamentales; el comportamiento ético es parte de su ser, de cómo evolucione su profesionalismo ante problemas interpersonales o de trabajo se refiere.

Según un estudio del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013 publicado en la revista digital El Financiero, la tasa de actividad emprendedora temprana del Ecuador es del 36% durante el 2013, es decir, (Ecuador, 2013) los ecuatorianos cada vez están interesados en mantener su independencia laboral en el mercado empresarial.

Este incremento en actividades económicas ayuda al desarrollo organizacional de las pymes, lo cual a través de su fuerza humana e intelectual, sus departamentos, calidad de productos y servicios hacen de un sueño una realidad, que de una u otra manera ayuda al crecimiento económico de nuestro país.

Muchas veces el mal comportamiento profesional de las personas inmersas en las organizaciones afecta al desarrollo de la misma, ya que se pueden enfrentar a amenazas a la efectividad, a la eficiencia y su rentabilidad; y a múltiples retos de una creciente competencia y demandas cambiantes de los clientes. Los profesionales deben estar pendientes de que actuar debidamente proporciona una hoja de vida acta para toda actividad requerida en el futuro.

### **2.1.3. Contexto Micro**

La inversión empresarial de Manabí está progresando, ya que se están creando muchas microempresas de ende social, económico y artesanal. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., es una institución que presta los servicios de ahorro y crédito a los ciudadanos del cantón Bolívar para ayudarle en sus inversiones.

Esta empresa fue creada bajo la necesidad de tener una entidad que velara por los bienes financieros de los ciudadanos, es por esto que se creó el 22 de mayo de 1966. Hasta la fecha, esta cooperativa ha logrado prestar su servicio no solo a este cantón sino también a los cantones vecinos.

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Es contribuir con el desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general, de la provincia de Manabí y del país, a través de productos y servicios financieros sostenibles y de calidad, con enfoque de responsabilidad social.

Así mismo su visión es ser una institución especializada en microfinanzas, brindando servicios financieros de calidad, competitivo, eficientes y con rentabilidad mutua, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí y del país.

Su crecimiento ha sido incomparable, ha incrementado su producción ofreciendo créditos a instituciones educativas, inversiones agrícolas, etc., a pesar de todos estos aspectos de evolución, esta cooperativa tiene un problema interno que de una u otra manera está afectando al desarrollo organizacional de la misma.

Los profesionales que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., se ven afectados por el comportamiento profesional de muchos, los problemas interpersonales entre compañeros o jefes de departamento está incidiendo a que el desempeño laboral de los mismos disminuya. En conclusión, si el personal interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., no está a gusto en su ambiente laboral se reflejara en la evolución efectiva y de calidad de los productos y servicios.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el Comportamiento Profesional influye en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015?

## **2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Empresarial

**Área:** Comunicación

**Aspectos:** a) Comportamiento Profesional; b) Desarrollo Organizacional

**Problema:** El inadecuado comportamiento profesional influye en el desarrollo organizacional.

**Delimitación Espacial:** Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar

**Delimitación Temporal:** Primer semestre del 2015

## **2.4. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la importancia del comportamiento profesional?
- ¿Cómo se manifiesta el comportamiento profesional dentro de una organización?
- ¿A qué se denomina desarrollo organizacional?
- ¿Cuáles son los aspectos importantes en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar?
- ¿Cómo es el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.?
- ¿Qué programa se puede plantear para mejorar el comportamiento profesional de los empleados de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.?



### 3. JUSTIFICACIÓN

El que una empresa se desarrolle organizacionalmente es una visión dirigida a la aplicación de estrategias que incrementen la conducta grupal y organizacional, que conlleven a tener efectividad de acuerdo con las exigencias del medio que los rodea tanto interna como externa, para poder cubrir las necesidades.

El comportamiento profesional que tengan los miembros de la Cooperativas de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., son vitales para que se cumpla con esas exigencias y necesidades de la población a la que se encuentra dirigida esta empresa. Por lo antes mencionado, la realización de este trabajo de investigación tiene como **interés** el demostrar cómo afecta internamente y externamente el comportamiento profesional del talento humano que labora en esta institución.

La **importancia** de este estudio prevalece en mejorar el desarrollo organizacional de la Cooperativas de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., a través de incentivar el adecuado comportamiento profesional de sus miembros, y así poder ofrecer un excelente producto o servicio a la comunidad.

La **originalidad** de este trabajo de titulación pertenece a sus autoras, debido al esfuerzo, conocimiento, experiencia, investigación, dedicación y compromiso que se puso en la creación de la misma.

La **factibilidad** de este trabajo se respalda en los conocimientos que se ha adquirido durante los años de estudio, que demuestran el énfasis de ayudar a la comunidad a través de mejorar el producto o servicio que ofrecen; es por esto que sus principales **beneficiados** son la población en general y la misma organización.

El soporte que ofrece esta investigación a la **misión y visión** de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Chone, radica en formar estudiantes vigilantes del desarrollo de la comunidad, utilizando nuestra instrucción académica, científica y formativa de profesionales que colaboran y promueven el mejoramiento de las condiciones de vida de una sociedad.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el Comportamiento Profesional en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la importancia del comportamiento profesional.
- Establecer el comportamiento profesional dentro de una organización.
- Determinar el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar.
- Destacar los aspectos importantes en el desarrollo organizacional.
- Evaluar el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Plantear un programa de desarrollo organizacional para mejorar el comportamiento profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar.

## CAPÍTULO I

### 5. MARCO TEÓRICO

#### 5.1. COMPORTAMIENTO PROFESIONAL

**5.1.1. Definición.**- El comportamiento profesional se refiere a la manera de como uno individuo profesionalmente estudiado actúa dentro de una organización. La conducta humana está dirigida por la ética y la moral, ya que son termino con semejanzas y que se refieren al actuar correctamente dentro de un ámbito social, cultural u organizacional, que presta servicio a una comunidad.

#### 5.1.2. Comportamiento Profesional dentro de una organización

En el ámbito empresarial es parte del desarrollo social de un país, y sus profesionales parte del progreso de la misma. El desempeño, actuación y comportamiento que tengas estos individuos dentro de una organización hacen que el éxito de esta, progrese continuamente ante un sector de competencias local, regional, nacional o internacional.

Es por ello, que el comportamiento profesional basado en ética, valores y objetivos comunes de su talento humano hacen de una organización, un ente de fuerza continua que permanece a flote en las agua llenas de competidores.

Todo trabajador tiene o debe desarrollar una ética profesional que defina la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor. La ética de una profesión es un conjunto de normas, en términos de los cuales definimos como buenas o malas una práctica y relaciones profesionales. Guerra Galo (2010)

#### 5.1.3. Valores inmersos en el comportamiento profesional

Los valores que catalogan al comportamiento profesional de un individuo dentro de una institución son: Equidad, Puntualidad, Gratitud, Optimismo, Fraternidad, Dignidad, Libertad.

- a) Equidad.- quiere decir igualdad, es decir una persona que se deja guiar, que es capaz de fallar por el sentimiento del deber o de la conciencia.
- b) Puntualidad.- es la manera de cómo manejar correctamente el tiempo a su favor, una persona puntual siempre tiene la carta de presentación de ser responsable, respetuoso y organizado en sus actos y más aún en una organización.
- c) Gratitud.- es ser agradecido con los favores o beneficios que otra persona le ofrece, y tratar de devolver ese favor. La gratitud conlleva muchos otros valores los cuales son la amistad, afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato.
- d) Optimismo.- este valor nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades junto con la ayuda que podríamos recibir.
- e) Fraternidad.- se entiende como una relación personal afectiva, desde la comprensión y el respeto hacia todas las formas de vida.
- f) Dignidad.- este valor pertenece a lo más íntimo de cada persona, es el actuar basándose en sus propias creencias sin alterar el curso de la vida en lo más normal. Una persona digna es un ser único, insustituible, dotado de intimidad, de inteligencia, voluntad, libertad, capacidad de amar y de abrirse a los demás.
- g) Libertad.- se puede decir que es la autodeterminación axiológica, es decir, ser el verdadero autor de su conducta, pues él mismo la determina en función de los valores que previamente ha asimilado.

Estos son los valores que hacen de las actitudes y aptitudes de un profesional su hoja de presentación ante las organizaciones, y de los cuales los convierte en hombres capaces de cumplir un trabajo profesional sobre cualquier tipo de ambiente laboral.

#### **5.1.4. Aspectos que inciden en el comportamiento profesional**

Existen muchos factores que inciden en el comportamiento profesional del ser humano dentro de una organización, entre estas están los problemas familiares e interpersonales dentro de la institución, es decir con los compañeros. Fuera de estos, se puede establecer otros factores que afectan en el desempeño empresarial, que a través de las actuaciones éticas y morales del individuo se destacan a continuación: Motivación, Prudencia, Cultura empresarial, Imagen o reputación profesional, y Confianza

#### **5.1.5. Habilidad, personalidad y aprendizaje en la mejora del comportamiento profesional**

La habilidad, personalidad y aprendizaje son características del individuo, que se deben aprovechar de una manera efectiva para evolución un adecuado comportamiento profesional. A continuación detallaremos cada uno de ellos:

##### **5.1.5.1. La habilidad**

Es la capacidad que tiene una persona para llevar a cabo un trabajo determinado, forma parte de un activo real de lo que se puede realizar dentro de una organización. Toda persona tiene habilidades, pero unas más desarrolladas que otras, pero esto no quiere decir que son inferiores a otros. Existen muchas habilidades que caracterizan al ser humano dentro del área administrativa, para aumentar la posibilidad de desempeñar un trabajo que beneficie a la organización, estas son:

- a) Habilidad intelectual
- b) Habilidad física

##### **5.1.5.2. Personalidad**

Estas son las características y tendencias que estipulan la similitud o diferencia en el comportamiento psicológico, es decir, sentimientos y acciones dentro de una

organización. Los factores que determinan la personalidad de un individuo pueden ser: Herencia, Ambiente, y Situación actual

### **5.1.5.3. Aprendizaje**

Se refiere a la frecuencia con que ocurren comportamientos individuales determinados, es decir, el aprendizaje de comportamiento de trabajo productivo, que depende en gran proporción de los factores del medio ambiente. (Amorós, 2007) Dice que “al hablar de medio ambiente en el trabajo el aprendizaje se puede dar a través de: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social...”

Condicionamiento clásico.- se refiere al proceso a través del cual las personas aprenden a unir el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que no causaría una respuesta de manera natural; es probable que esta respuesta no esté bajo el control consciente de la persona misma. En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo no condicionado, es decir un acontecimiento ambiental, produce una respuesta natural. Con el paso del tiempo el estímulo condicionado por sí solo provocará el comportamiento, es decir una respuesta condicionada.

Condicionamiento operante.- las personas aprenden a comportarse para lograr algo que quieren o impedir algo que no quieren. El comportamiento operante es voluntario o aprendido en comparación con el reflejo. La propensión a repetir tal comportamiento se encuentra influenciado por el refuerzo o la carencia de refuerzo; traídos por los efectos del comportamiento.

Aprendizaje social.- esta teoría es una ampliación del condicionamiento operante. Los individuos además aprenden mediante la observación o a través de la experiencia, es decir admite la importancia que posee la percepción en el aprendizaje. Las personas responden la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias más no las consecuencias objetivas en sí mismas. Son cuatro los procesos que existen que influyen un aprendizaje social:

- a) Procesos de atención.- aquí los individuos aprenden de un modelo cuando distinguen y ponen atención a sus características más relevantes; esto porque por lo general las personas se influyen por modelos que les parecen atractivos, disponibles y relevantes en su apreciación.
- b) Procesos de retención.- la influencia de un determinado modelo depende de lo bien que la persona recuerda la acción del modelo, cuando éste ya no se encuentra a su alcance.
- c) Procesos de retención motora.- al observar una persona un nuevo comportamiento al ver un modelo, esta observación debe convertirse en un actuar, si es capaz de hacer esto, entonces manifiesta que puede ejecutar las actividades modeladas.
- d) Procesos de reforzamiento.- los individuos se encuentran más motivados a mostrar el comportamiento modelado si se brindan incentivos que les agraden. Los procesos reforzados de manera positiva recibirán más atención, poseerán mejor aprendizaje y se ejecutarán con mayor frecuencia.

#### **5.1.6. Comportamiento organizacional y su influencia en el Crecimiento profesional**

Las organizaciones proporcionan la posibilidad de promoción en la carrera y crecimiento profesional de un individuo, esto hará que actúen con mayor responsabilidad y satisfacción dentro de la organización, y contribuyan a la misión y visión de esta.

Para aclarar mejor la manera de como el comportamiento de los miembros de una organización influye en el crecimiento profesional de los mismos, (Silverman, 2006) menciona actividades a considerarse para “el incremento del desarrollo profesional de los empleados, estos son: construir relaciones interpersonales fuertes, desarrollar el potencial individual, promover la colaboración y el trabajo en equipo y conectar a todos hacia la misma dirección...”

- a) Construir relaciones interpersonales fuertes.- las relaciones que se tengan entre los compañeros proporciona un ambiente laboral pasivo, lo cual los hace más productivo.
- b) Desarrollar el potencial individual.- consiste en implementar un proceso de comunicación entre el personal.
- c) Promover la colaboración y el trabajo en equipo.- esto genera mayor integridad de los trabajadores y poder unir ideas para llegar a una meta común.
- d) Conectar a todos hacia la misma dirección.- incentivando la estrecha colaboración y vinculación de los empleados en las metas de la empresa, que con el trabajo en equipo se puede construir un mayor compromiso de parte de sus colaboradores.

Según (Madero, 2010, p. 109-130) “Todas estas actividades hacen que el individuo crezca profesionalmente y que se brinde a la organización mayores ideas de crecimiento institucional y productivo, que al mismo tiempo la recompensa será satisfactoria...”

#### **5.1.7. La ética y el comportamiento profesional**

La ética y el comportamiento profesional en el lugar de trabajo son esenciales en el desempeño laboral diario, ya que ambos son aspectos que ayudan a una empresa a los esfuerzos de ser exitosa en su ámbito.

La ética y el comportamiento profesional son tan importantes para una organización, ya que al unir el rendimiento con una moral alta y el trabajo en equipo hacen de estos los ingredientes exactos para el éxito empresarial.

Dentro de una organización, los empleados deben cumplir unas pautas para convertirse en los motores de rendimiento dentro de la misma; estas pautas deben estar dentro del manual de los empleados:



- a) Comportamiento.- en toda empresa se especifica lo que es un comportamiento aceptable y no aceptable. También se resumen como la conducta humano que se espera en el desarrollo del puesto de trabajo o durante el proceso de entrevista. Entre las pautas del comportamiento se encuentra la forma de vestir, el acoso y el lenguaje correcto a utilizar dentro de la organización.
- b) Integridad.- forma parte de la ética y la conducta dentro del trabajo, ser honesto y hacer lo correcto en todo momento describe claramente lo que él la integridad.
- c) Responsabilidad.- en el comportamiento profesional y ética del trabajo, la responsabilidad en las acciones es un factor importante. La persona responsable asiste todos los días de trabajo programados, llega a tiempo a su trabajo, ser honesto y sobre todo mantener un área su área de trabajo adecuadamente.
- d) Trabajo en equipo.- así como dijo Simón Bolívar “la unión hace la fuerza” es como se describe el trabajo en equipo, agruparse para un bien en común es la fortaleza que necesita una organización para llegar a cumplir sus objetivos.

Donoso Cortes lo exclamó “hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos”, y se refería a que trabajar juntos empleados, jefes y clientes para alcanzar un mismo propósito de éxito hacia el presente y futuro, hace que la organización mantenga un ambiente laboral prospero, que conlleva a la superación empresaria.

- e) Compromiso.- la dedicación forma parte importante de la ética y conducta dentro del lugar de trabajo. Poseer las habilidades necesarias y actitud positiva hacia el trabajo, hacen que una persona se comprometa más con el trabajo que desempeña. Un empleado que brinda un gran esfuerzo a menudo inspira a sus compañeros de trabajo ese mismo entusiasmo, lo que en consecuencia será una cadena de trabajadores comprometidos en su labor.

### **5.1.8. Clima laboral como incidente del comportamiento profesional**

El clima laboral se lo puede entender de distintas maneras, según (Gonzales, 2006) manifiesta que “el clima laboral ha demostrado mayor utilidad porque utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral...”

(Rivera, 2012) Expresa que “a fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos: al clima y las características...”

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores:

- a) Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- b) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- c) Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Estos factores hacen que el clima laboral en donde se desempeña un individuo sea un gran incidente para que el comportamiento laboral de los mismos evolucione correctamente o empeore debido a su mal comportamiento.

### **5.1.8.1. Funciones del Clima Laboral**

Las funciones que desarrolla el clima laboral según (Gonzales, 2006) son: “desvinculación, obstaculización, intimidad, alejamiento, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa y cordialidad...”

- a) Desvinculación.- lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- b) Obstaculización.- lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- c) Intimidad.- tratar que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.
- d) Alejamiento.- se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- e) Empuje.- se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- f) Consideración.- este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- g) Estructura.- las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

- h) Responsabilidad.- el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- i) Recompensa.- el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- j) Cordialidad.- el sentimiento general de confianza que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

#### **5.1.9. El desarrollo profesional como ventaja competitiva de una organización**

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tienen un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. (Fernández, 2002)

##### **5.1.9.1. Un modelo de desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es la mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos:

1. Modelo de ciclo de vida.- indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales.
2. Modelos basados en la organización.- también sostienen que las profesionales pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes.
3. Modelo del patrón de dirección.- describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior.

Existen cuatro etapas profesionales como son: introducción, crecimiento, madurez y maestría; caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Estas etapas profesionales en donde se ubica el trabajador influyen en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. A continuación veremos de qué se trata cada una de estas etapas:

***Etapas de incorporación.***- Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios.

La etapa de incorporación tiene lugar entre los dieciséis y los treinta años y continúa cuando se empieza en un nuevo puesto de trabajo. En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices.

Según (Ernest & Young, 1998) y citado por (Fernández, 2002) dicen que desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y

socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas.

***Etapa de crecimiento.-*** Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida activo.

Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones. (Puchol, 1997) y citado por (Fernández, 2002)

La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

***Etapa de madurez.-*** En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores.

Según (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997) y citado por (Fernández, 2002) dice que se interesan “por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas...”

Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

***Etapa de maestría.***- Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores.

Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional de esta etapa se centra en la planificación de jubilación.

Como se ha mostrado, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales. Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

#### **5.1.9.2. Sistema de desarrollo profesional**

Según (Feldman, 1998), la planificación del desarrollo profesional “es el proceso por el que las personas:

- a) Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- b) Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- c) Identifican objetivos profesionales.

- d) Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos...”

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa. A los primeros les ayuda a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. (Russell, 1991)

Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarles.

### **5.1.9.3. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional**

Los sistemas de planificación de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso.

- a) Valoración personal.- Según (Fernández Caveda, 1997) la valoración personal “ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento. Incluye la utilización de test psicológicos que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los test psicológicos...”
- b) Revisión de la realidad.- Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento de las de desarrollo profesional.



- c) Fijación de objetivos.- En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados, nivel de uso de las habilidades, asignación de un trabajo o adquisición de habilidades.
- d) Planificación de acciones.- En esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales.

#### **5.1.9.4. El papel de empleados, directivos y empresas en la planificación del desarrollo profesional**

Según (Miner, 1986) “los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional...”. El papel del empleado.- Un contrato psicológico hace referencia a las expectativas que empresarios trabajadores tienen unos de otros, y suele poner énfasis en la obligación de las empresas de proporcionar empleo continuado y oportunidades de progreso, si los trabajadores permanecen en la compañía y mantienen un alto nivel de rendimiento laboral.

Los retos tecnológicos, estructurales y competitivos han provocado un cambio en el contrato psicológico entre trabajadores y empresas. Las compañías no son capaces de ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo y los empleados están más interesados en trabajos que supongan desafío, variedad y posibilidad de ser creativos; siguen interesados en la seguridad laboral, aunque son conscientes de que el empleo “de por vida” en una empresa no es algo realista. (Peiró, 1995)

Los nuevos contratos psicológicos indican que las personas pueden incrementar el valor que representan para su empresario asumiendo responsabilidades en la planificación de la carrera profesional.

Las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Sin importar lo sofisticado que sea el sistema de planificación de la empresa, los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera:

- a) Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- b) Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso
- c) Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje
- d) Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa.

***El papel directivo.-*** Independientemente del sistema de planificación profesional fijado en la empresa, los directivos juegan un papel clave en este proceso. Los directivos evalúan su predisposición hacia la movilidad laboral y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de información y otras oportunidades de desarrollo.

Muchos directivos evitan implicarse en estas actividades de planificación profesional porque no se sienten capacitados para responder cuestiones de este estilo, no disponen del tiempo suficiente o no cuentan con habilidades interpersonales necesarias para entender suficientemente las cuestiones sobre desarrollo profesional.

***Papel de la empresa.-*** Las compañías son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

- e) Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación)

- f) Centros profesionales o sistemas de información (lugares o base de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación)
- g) Libros de trabajo sobre planificación profesional (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional)
- h) Asesoramiento personal (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales)
- i) Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos)

La empresa también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos. La gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la empresa.

Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional.

La empresa puede disponer de un centro de medios profesionales que proporciona referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Los trabajadores tratan de sus preocupaciones profesionales con consejeros preparados y exploran sus intereses, valores y referencias en su medio de trabajo, a través de test psicológicos.

El departamento de Recursos Humanos puede ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo

profesional. La empresa proporciona ayuda en la colocación a las personas que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades.

#### **5.1.9.5. El desarrollo profesional como clave estratégica para las empresas.**

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales.

Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad de que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

Esta parte del trabajo analiza temas estratégicos de desarrollo profesional que deben afrontar las empresas: competencias distintivas de la empresa, incorporación y orientación de los nuevos trabajadores, estabilización profesional, doble trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades, equilibrio trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación. Entonces si se hablamos que el desarrollo profesional depende de cada individuo; las empresas deben tener un protocolo de contratación exigente donde la fuerza de los recursos humanos pase a ser su fortaleza dentro de la misma.

#### **5.1.10. La capacitación y el desarrollo personal como fortalezas de una empresa**

Capacitación del personal es la preparación que como profesional necesita para llegar a cabo con excelencia el trabajo, por otro lado, la educación se encarga de preparar al individuo para enfrentar problemas dentro o fuera de su ambiente laboral.

La educación como ente de preparación del individuo influye en el ambiente social que se desenvuelve durante toda la etapa de su vida, para adaptarse y aceptar las normas y valores que la sociedad tiene vigente. El ser humano recibe estas influencias, asimila de acuerdo con sus conocimientos y fortalece o modifica el comportamiento dentro de sus propios principios personales.

La educación profesional es la educación que capacita, prepara y guía al hombre en su vida profesional, provenga esta capacitación de la misma empresa donde trabaja o fuera de ella, pero ambas tienen el propósito de elevar los conocimientos, valores, normas o leyes que tenga el ser humano. Existen tres etapas de educación profesional que independientemente ayudan al ser humano en su desarrollo:

- a) Formación profesional.- es la educación profesional que capacita al ser humano para desarrollar una profesión.
- b) Perfeccionamiento o desarrollo profesional.- es la educación profesional que afina al ser humano para alcanzar una carrera dentro de una profesión.
- c) Capacitación.- es la educación profesional que ajusta al ser humano para un cargo o función.

El objetivo de la formación profesional es calificar al ser humano para una profesión a futuro, es decir, para desarrollar sus conocimientos a largo plazo. Por otro lado, el desarrollo profesional se basa en la educación que tiende a ampliar, desarrollar y perfeccionar al ser humano para su crecimiento profesional, eficiencia y productividad dentro de una empresa.

#### **5.1.10.1. Objetivos de la capacitación y el desarrollo profesional**

Los objetivos de la capacitación y el desarrollo profesional se enfocan en estipular claramente los logros que se necesitan alcanzar dentro de la empresa y los medios con que se cuenta para llevarlos a cabo, así mismo deben utilizarse para medir el desempeño laboral de los individuos que trabajan en la empresa. Estos objetivos son:

- a) Capacitar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización
- b) Proveer oportunidades para el continuo desarrollo profesional, ya sea para aspirar a un cargo superior.
- c) Crear un clima de trabajo adecuado entre los empleados.
- d) Incrementar la motivación con el fin de que los empleados sean receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **5.1.10.2. Beneficios de la capacitación y desarrollo profesional**

La capacitación y el desarrollo profesional son aspectos que benefician a las organizaciones en todo el ámbito posible, ya que proporciona a las empresas:

- a) Rentabilidad y actitud positiva.
- b) Mejor conocimiento del puesto en todos los niveles
- c) Elevar la moral de la fuerza de trabajo
- d) El personal se identifique con los objetivos de la organización
- e) Imagen corporativa mejorada
- f) Mejorar la relación jefes-empleados
- g) Auxiliar para la comprensión y adopción de políticas

- h) Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- i) Incentiva la formación de líderes y dirigentes
- j) Productividad y calidad de trabajo elevada

### **5.1.10.3. Importancia de la capacitación y desarrollo profesional**

La capacitación dentro de las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo profesional de los individuos, y por ende proporciona beneficios a las empresas. La capacitación tiene como función mejorar lo actual y ayudar a edificar el futuro con bases sólidas, para que la personal que labore en la misma este organizado para superar cualquier obstáculo que se le presente.

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos. (Virtual , 2013)

## **5.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**5.2.1. Definición.-** El desarrollo organizacional se entiende como el análisis sistemático y continuo de procesos, departamentos, productos, infraestructura y de sus recursos financieros y humanos que están inmersos en una organización.

El fin que busca el desarrollo organizacional es asegurar que las distintas áreas de una empresa, estén adecuadas para poder cubrir las necesidades de los clientes; y por ende la efectividad y la viabilidad.

El desarrollo organizacional forma parte esencial en la gestión del cambio en una organización, la cual es inevitable, ya que su labor continua hace que los departamentos y procesos de estos, sean evaluados para mejorar sus actividades y así de esta manera poder trabajar en un ambiente sólido con miras al progreso exitoso de la empresa.

Los entes fundamentales que el desarrollo organizacional evalúa, son las organizaciones humanas, ya que el esfuerzo que cada persona pone para realizar una tarea es el pilar por el cual una organización se puede identificar como exitosa. El desarrollo organizacional es el esfuerzo de todos los miembros de una empresa empezando por la gerencia y el entorno que los rodea, para obtener información que los guíe en adoptar un cambio o estrategia hacia el cambio o evolución hacia las exigencias o demandas de los clientes para la cual esta empresa funciona.

Para (Chiavenato, 2011) el desarrollo organizacional “no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados...”

En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el desarrollo organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

### **5.2.2. Antecedentes históricos del desarrollo organizacional.**

Según (Velazquez, 2005) el desarrollo organizacional “tuvo sus orígenes en experimentos que recalcan la comunicación abierta entre grupos pequeños, considerando que tiene bastante poder efectuar el cambio...”

El desarrollo organizacional surgió en 1957 como un intento de aplicar algunos valores y conocimientos a las organizaciones. También considerando como un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio.



Por ese mismo tiempo Douglas Mc Gregor de la Sloan School of Management del MIT, dirigía unas sesiones similares de Instrucción de Unión Carbide. También Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard eran consultores de Generals Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas Socio-Técnico; ayudaron a cambiar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que cada taller desempeñará un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa.

En la década de 1960, algunas personas del naciente campo del Desarrollo Organizacional o relacionados con él, no sólo actuaban, sino también reflexionaban y escribían. Algunos adoptaron un punto de vista personal; otros, una perspectiva de grupos y otros una macrovisión, tomando como marco de referencia la totalidad de la organización.

Por otro lado surge el denominado “GRUPO T”, como reafirmación de los logros obtenidos por una serie de talleres celebrados en Gran Bretaña para el año 1946. En dichos talleres lideraban Kart Lewin, Kenneth Benne, Lelan Bradford y Ronald Lippit, realizando tareas y fungiendo como líderes de los grupos de aprendizaje los últimos tres participantes.

Los Grupos T surgieron como una forma de aumentar el grado de conciencia acerca de la importancia dada a ayudar a los grupos y líderes de grupos para que estos se concentrasen en los procesos de grupos y liderazgo.

Luego de cierto tiempo estos Grupos T fueron trascendidos a sistemas sociales de más permanencia y complejidad, pero en este proceso se experimentaron frustraciones que le impedían a los capacitados trasladar las habilidades personales aprendidas a los escenarios de la organización, aunque sin lugar a dudas constituyeron vínculos con el enfoque total de la organización de Douglas Mc Gregor, Herbert Shepard, Robert Blake y Jane Mouton, y luego con el enfoque dado por Richard Beckhard, Robert Argyris, Jack Gibb, Warren Bennis, Eva Shinndler-Rainman y otros.

Todos estos autores contribuyen positiva y relativamente con el Desarrollo Organizacional y sus técnicas y teorías, a lo largo de los años lograron aportar un grano de arena a la tarea de la búsqueda para cambios conductuales que le permiten a la organización aplicar estrategias dirigidas al logro eficiente de sus objetivos.

Dichos proceso ha venido exponiéndose a lo largo de las organizaciones, ampliando cada vez más su ámbito de acción, el tipo de organización y dándole relevancia al estudio del factor humano, como piedra angular de todo el proceso productivo de las empresas.

### **5.2.3. Objetivo del desarrollo organizacional**

Los programas de desarrollo organizacional proporcionan a la institución que se aplique, el diagnóstico de la situación actual del problema que está afectando al desarrollo efectivo de la misma.

Los objetivos que brinda el desarrollo organizacional dependerá mucho del problema que refleja la empresa, pero a continuación se establecen objetivos que por general son los más comunes:

- a) Incrementar el nivel de confianza entre los empleados
- b) Disminuir los problemas interpersonales
- c) Crear un ambiente de trabajo propicio, respetando los niveles jerárquicos
- d) Incentivar la comunicación verbal entre jerarquías distintas o de igual competencia.
- e) Motivar el entusiasmo y satisfacción personal
- f) Solucionar sinérgicamente los problemas, procurando utilizar estrategias creativas que no afecten a ningún nivel jerárquico.
- g) Brindar responsabilidad de trabajo individual o grupal, para buscar un mismo fin.

#### **5.2.4. Características del desarrollo organizacional**

El trabajo diario que caracteriza al desarrollo organizacional D.O. es duro y necesita de mucho tiempo en cada departamento para así asegurar la efectiva aplicación.

Para (Díaz, 2007) las características del desarrollo organizacional son:

El cambio a obtener depende de las exigencias que la empresa desea alcanzar como: el destino, crecimiento, identidad, eficiencia organizacional, etc.

Evalúa el comportamiento humano.

Las personas a realizar el desarrollo organizacional son externas a la empresa.

Promueve una relación de cooperación entre quien hace el D.O. y los empleados de la empresa.

Mejora la capacidad interpersonal

Valores al talento humano

Establece estrategias y métodos para solucionar futuros problemas.

#### **5.2.5. Etapas del desarrollo organizacional**

Según (Rivera, 2012) El desarrollo organizacional “tiene tres etapas principales, las cuales son: diagnóstico inicial, recopilación de información e intervención...”

- Diagnóstico inicial.- en esta etapa de diagnóstico se analizan la situación actual de toda la organización, trabajando conjuntamente con los miembros de la misma.
- Recopilación de información.- dentro de esta etapa se aplican técnicas e instrumentos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas, discusiones, etc., las cuales nos proporcionaran información relevante.

- Intervención.- es aplicar estrategias de mediación, solución y determinación a todos los miembros de la organización, para que así ellos reflexionen en lo que están fallando y la manera de cómo crear un ambiente laboral adecuado.

#### **5.2.6. Tipos de desarrollo organizacional**

Existen muchas estrategias para aplicar un desarrollo organizacional, pero una en especial no; pero existen tipos de desarrollo organizacional que determinan situaciones o problemas dentro de la organización.

Para (Martinez, 2012) estas etapas abarcan “desde cambios estructurales hasta variaciones del comportamiento humano. Entre estos tipos de desarrollo organizacional tenemos: alteraciones de comportamiento, alteraciones estructurales y diagnóstico organizacional...”

Alteraciones del comportamiento.- en este tipo de D.O. se impulsa la participación y comunicación dentro de la organización. Se trabaja con el desarrollo de equipos, brindar información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflictos, etc.

Alteraciones estructurales.- aquí se aplican diferentes modelos de estrategias para realizar el desarrollo organizacional; estos modelos pueden ser: El Managerial Gris o D.O. de tipo Gris, de Blake y Mouton; el modelo de Lawrence y Lorsh, y por último el modelo 3-D de la Eficiencia Gerencial de Reddin.

Cada uno de estos modelos tiene su forma de actuar para evaluar el desarrollo organizacional, como por ejemplo: el modelo Managerial Gris o D.O. del tipo gris, fue propuesto por Blake y Mouton (1989), su teoría se basa en que “el cambio organizacional comienza con el cambio individual y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización...”

Diagnóstico organizacional.- este tipo de D.O. se enfoca en descubrir las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional, lo cual

permite con este diagnóstico facilitar la suma de resultados obtenidos de los empleados, sumar y clasificar los problemas de acuerdo a categorías.

### **5.2.7. Valores del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional busca que exista una relación entre la empresa y sus empleados para lograr un objetivo determinado, es por esto que el D.O. cuenta con valores que brindan a los miembros de la organización de:

- a) Brinda oportunidad de trabajar como seres humanos, y no ser considerados como fuente de producción.
- b) Que desarrollen todo el potencial que poseen con responsabilidad.
- c) Recrear un ambiente de trabajo atractivo para cumplir metas
- d) Tratar a cada individuo como persona con necesidades.
- e) Tratar que se relacionen con el trabajo, la organización y el ambiente.

Por otro lado, el desarrollo organizacional como agente de cambio concede poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- a) Respeto por las personas.- recibir un trato digno y respetuoso.
- b) Confianza y apoyo.- la confianza, la autenticidad y un clima solidario.
- c) Igualdad de poder.- control y autoridad jerárquica.
- d) Confrontación.- enfrentar problemas abiertamente.
- e) Participación.- mayor participación en decisiones de cambio, mayor compromiso para poner en prácticas esas decisiones.

El aplicar estos valores dentro de la organización proporciona éxito y calidad en el trabajo profesional de los individuos que trabajan en una organización.

### **5.2.8. Técnicas de desarrollo organizacional**

Existen varias técnicas de desarrollo organizacional basadas en las ciencias de conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importante son:

- a) La retroinformación con base en una encuesta.- inicia como un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la organización.
- b) La formación de grupos.- las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional con atención a la creación de equipos.
- c) Los círculos de calidad

### **5.2.9. Elementos del desarrollo organizacional**

Los elementos que contiene el desarrollo organizacional según (Velazquez, 2005) son: “esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyo por la alta gerencia, proceso de visión, proceso de delegación de autoridad, proceso de aprendizaje, proceso de resolución de aprendizaje, administración constate y de la cultura de la organización, facilitador, teoría e investigación...”

Esfuerzo a largo plazo.- se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional toman tiempo.

Guiado y apoyo por la alta gerencia.- la alta gerencia debe iniciar el camino de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.

Proceso de visión.- se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en

la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.

Procesos de delegación de autoridad.- se refiere a conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos de manera completa, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Procesos de aprendizaje.- son los procesos de interacción, de escuchar y de reflexión que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.

Proceso de resolución del problema.- son las formas en las que los miembros de la empresa diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización.- en donde todos los miembros de la organización tienen el interés en hacer que esta funcione. Así mismo como los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, las cuales son oportunidades para el desarrollo organizacional.

Papel consultor-facilitador.- la persona a cargo de este papel es muy importante, ya que es el encargado de llevar su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación actual, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.

Teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.- son los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos y la teoría.

Investigación acción.- es un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e interactivo y a 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.

#### **5.2.10. Fundamentos del desarrollo organizacional**

Los fundamentos del desarrollo organizacional son la base del conocimiento sobre la cual está formado. Los líderes y practicantes del desarrollo usan estas bases para planificar y poner en práctica programas de cambios exitosos. Entre los fundamentos más importantes son:

Modelos o teorías del cambio planificado.- este modelo facilitó el progreso del desarrollo organizacional. Estos modelos representan las características importantes de algunos fenómenos que describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, y ayudan a identificar a las variables involucradas en el cambio.

Teoría de los sistemas.- considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.

Participación y delegación de autoridad.- la creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Se realiza dándole a cada individuo dentro de la organización la autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa el desarrollo y bienestar individual.

Equipo y trabajo en equipo.- estos son los bloques de construcción de las organizaciones, ya que deben administrar la cultura, procesos, sistemas y relaciones para ser efectivos en su trabajo. El trabajo en equipo y los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.



Estructuras paralelas de aprendizaje.- estas estructuras están creadas específicamente y desarrolladas para planificar y guiar programas de cambio. Además son un mecanismo para facilitar la innovación en grandes empresas burócratas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio.

En conclusión, estas estructuras paralelas son en medio para aprender cómo cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio; ayudan a los individuos a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación e investigación genuina, además a iniciar los cambios necesarios.

Ciencia de la conducta aplicada.- se relaciona con la base de conocimiento primordial del campo y del conocimiento de las ciencias de la conducta. El desarrollo organizacional aplica los principios y prácticas de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones.

Investigación-acción.- es un método de resolución de problemas basados en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Existen tres procesos en este método: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción; basándose en los datos.

El método investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido desde sus inicios uno de los fundamentos de desarrollo organizacional.

#### **5.2.11. Proceso del desarrollo organizacional**

Para (Díaz & Rodriguez, 2005) “llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional se consideran una serie de fases, en las cuales Burke (1987) señala siete fases: entrada, hacer un contrato, diagnóstico, retroalimentación, planificación de cambio, intervención y evaluación...”

1. **Entrada.-** es el contacto inicial entre el consultor y la empresa o cliente, en la cual el consultor investiga la necesidad real de cambio.
2. **Hacer un contrato.-** en donde se establecen expectativas mutuas en cuanto a los objetivos que se desea alcanzar, roles a jugar por cada uno de los individuos inmerso en la empresa, la metodología, el inicio y las condiciones contractuales.
3. **Diagnostico.-** es la recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés, con el fin de proporcionar información útil sobre el funcionamiento actual de la empresa.
4. **Retroalimentación.-** es el retorno de la información analizada al sistema cliente.
5. **Planificación del cambio.-** implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información suministrada.
6. **Intervención.-** sirve para describir la acción estructurada por la que los individuos, grupos a las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización.
7. **Evaluación.-** etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente.

#### **5.2.12. Sistema organizacional**

Toda organización funciona bien con el personal adecuado, pero siempre y cuando todo este personal capacitado conozca el papel que deben cumplir cada uno de ellos en las funciones de la organización; esto da como resultado que el esfuerzo de cada

uno y la forma en que sus funciones se relacionan, se convierta en el objetivo en común hacia el éxito único de la empresa.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera clara y precisa, para quienes deben realizar las actividades y quien es el responsable de las mismas; así de esta manera se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización.

Las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: asimismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes: personas capaces de comunicarse, personas dispuestas a actuar conjuntamente y personas que desean obtener un objetivo en común. (Chiavenato, 2011)

#### **5.2.12.1. Componentes del sistema organizacional.**

Los componentes organizacionales definen la manera que debe tener la organización, estos componentes básicos son:

- a) Estructura organizacional
- b) Especialización del trabajo
- c) Cadena de mando
- d) Tramo de control o tramo administrativo
- e) Departamentalización
- f) Centralización o Descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes caracterizan al sistema organizacional como un proceso entrelazado que actúa en bien de la organización y para mejorar el desarrollo organizacional de la misma.

### **5.2.12.2. Características de los sistemas organizacionales**

Para (Zuani, 2005) “las principales características de los sistemas de organizaciones son: complejidad, rutinas estandarizadas, tendencias a la especialización y difusión de funciones, tamaño presencia, esfuerzo, relaciones, presencia, situación personal, interacción, valores, roles y duración de tiempo...”

- a) Complejidad.- referente a la estructura, diferenciación vertical y horizontal existente entre las organizaciones.
- b) Rutinas estandarizadas.- procedimientos y canales de comunicación.
- c) Tendencias a la especialización y difusión de funciones: el objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica.
- d) Tamaño: número de personas y dependencias que conforma la organización.
- e) Presencia de fin objetivo común
- f) Esfuerzo coordinado.
- g) Sistema de relaciones y dependencias.
- h) Presencia de uno o más centros de poder.
- i) Sustitución de personal.
- j) Interacción recíproca con el medio.
- k) Conjunto o sistema de valores.
- l) Sistema de roles-status
- m) Duración en el tiempo.

Un sistema organizacional que cumpla con estas características manifiesta éxito completo en sus funciones.

### **5.2.12.3. Fines de los sistemas organizacionales.**

Como se menciona anteriormente las personas unidas por un esfuerzo en común consiguen un objetivo determinado, lo cual es fundamenta en los sistemas organizacionales.

Sin una orientación previa hacia el destino que quiere llegar la empresa, no tendría razón de ser los esfuerzos que como individuos unidos o solos se hagan, es por eso que es importante que cada organización defina claramente los objetivos y fines a los cuales desea llegar.

Los fines de los sistemas organizacionales deben estar previamente estipulados y dados a conocer a cada uno de sus miembros, para que de esta manera puedan unirse a trabajar por ese mismo objetivo o fin, que con una rápida distribución de información, procesos y la correcta guía de quienes dirigen la empresa, el éxito rotundo será lo más evidente en el plazo establecido para lograrlo.

### **5.2.13. Modelos del desarrollo organizacional**

Según (Velazquez, 2005) “los modelos y teorías son útiles para la fase de diagnóstico de la consultoría de desarrollo organizacional, puesto que ayudan a organizar y sistematizar la masa potencial de confusión...”

El profesional de desarrollo organizacional puede escoger ciertos modelos y teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio. Estos son algunos de los modelos de desarrollo organizacional:

#### **Modelo de las Seis Casillas de Weisbord**

Este modelo define los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Weisbord representa a la organización en seis casillas: finalidad, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

Este modelo es especialmente utilizado cuando el superior no dispone de tiempo suficiente para el diagnóstico, además cuando se necesita un organigrama relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio o cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

### **Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy**

Aquí la mayoría de los directivos y consultores estudian teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. En este modelo se despliegan cinco fases:

- a) Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico
- b) Desarrollo de las estrategias del cambio
- c) Desarrollo de las técnicas del cambio
- d) Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito
- e) Evaluación de las estrategias del cambio.

### **Modelo del Cambio Planificado de Faria Mello**

Este modelo puede dividirse en etapas o fases de consultoría para saber:

- a) Contacto, contrato y entrada.- esta es la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el consultor acerca de las posibilidades de una labor de desarrollo organizacional.
- b) Recolección de datos.- fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan la diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.
- c) Diagnóstico.- el especialista de desarrollo organizacional a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a

organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

- d) Planeación de Intervenciones.- esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.
- e) Acción.- la acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- f) Acompañamiento y Evaluación.- a través esta fase final se controla y se autoevaluación los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados.
- g) La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción.

#### **5.2.14. Historia de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

En la década de los años 1960-1970, la ciudadanía de Calceta aspiraba contar con una Institución de ahorro y crédito como se rumoraba, se fundaría Cooperativas de esta índole en la provincia de Manabí, y fue un 22 de Mayo de 1966, cuando 28 personas amantes al progreso de su ciudad, entre ellas Don Olmedo Dueñas Zambrano, Don Telmo Briones, Don Humberto Mendoza García, Don Ramón Solórzano Mejía, Don Julio Montesdioca Hormaza, Don Oscar Montesdioca Cedeño, Don Roque Navarrete Velásquez, Don Sergio Zambrano Barreto, la Señora Célida Navarrete Velásquez, el Señor Tranquilino Montesdioca Molina, la Señora Teodora Montesdioca y el Sr. Ovidio Velásquez Anchundia, conjuntamente con otros ilustres personajes, y encontrándose en esta Ciudad el Señor Mauro Montesdioca Loo, extensionista de FEACOAC, se reunieron en el salón Auditorium de Radio la voz del Rio Carrizal, ubicado en el barrio San Bartolo, con la finalidad

de conformar la Pre-Cooperativa que hoy lleva el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Nombre escogido entre todos los presente como homenaje a nuestra ciudad.

Había funcionado aquí en Calceta, una Cooperativa de Agricultores que hacía poco tiempo fue liquidada y su activo y pasivo paso al Banco Nacional de Fomento una vez que se declaró en quiebra, lo que trajo como consecuencias muchas deudas para la formación de la Cooperativa. No obstante, a pesar de la situación de desconfianza de la ciudadanía, se conformó la Pre-Cooperativa, cuyos socios confiaron en quienes formaban parte de este núcleo de ciudadanos anhelantes de tener una institución de crédito de la Ciudad, eligiéndose como su Presidente al Señor Oscar Agustín Montesdioca Cedeño.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. Se conformó en el año 1966 y adquirió su vida jurídica, con la aprobación de sus estatutos, el 19 de Mayo 1967, según Acuerdo Ministerial Numero 9022 siendo Presidente Constitucional Interino de la Republica el Dr. Otto Arosemena Gómez y Ministro de previsión y Asistencia Social, el Dr. Marcos Suescum Guerrero.

Se inició la lucha, fue dura y el 5 Junio de 1967, mediante acuerdo Ministerial numero 9022 la Pre-Cooperativa adquiere vida jurídica con la aprobación de sus estatutos, y de esta forma Calceta tuvo su primera institución de Ahorro y Crédito. Fue inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativa del Ministerio de Bienestar Social, el 5 de Junio de 1967 con el número de orden 238.

La sede de la Cooperativa se inicia cuando sus oficinas funcionaron hasta el año 1969, en la calle Salinas contiguo al mercado de abastos, que funciono en lo que hoy es la Plaza Cívica. En la actualidad se encuentra ubicada en la Ciudad de Calceta en su edificio propio en la calle Salinas y Ricaurte Esquina, frente a la Plaza Cívica, contando con una Agencia en la Ciudad de Manta, y una oficina especial en el cantón 24 de Mayo, lo que nos ayuda a brindar una mejor cobertura en la Provincia de Manabí.



El 25 de Julio de 2003, con el numero SBS-2003-473, esta Institución obtiene la calificación de la Superintendencia de Banco y paso a formar parte de dicho organismo, resolución que fue publicada en el registro oficial en la misma fecha Fue calificada como este de intermediación financiera, por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador mediante Resolución SBS-2003-0473 emitida el 02 de Julio del 2003 y publicada en el Registro Oficial Número 148 del 15 de Agosto del 2003, con lo que se ofrece un respaldo a los socios de la Institución y demuestra el avance de la misma alcanzada en los últimos años, que a funciona con la confianza de más de 10.000 socios ala presente fecha, siendo actualmente el Gerente General el Ing. Gustavo Navarrete Castillo, y en la Presidencia el Señor Tecnólogo Ángel Macías.

En el año 2006 la Cooperativa decide aperturar su primera Agencia y luego de los estudios realizado se resolvió que la ciudad de mayor factibilidad es Manta. La Superintendencia de Bancos autoriza la apertura y el 9 de Enero del 2007 abre sus puertas de Agencia de Manta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Ubicada en la Avenida 16 entre calles 12 y13 en los bajos del edificio propiedad del Sr. Hugo Bermúdez.

De acuerdo a los planes estratégicos establecidos para el periodo para el periodo 2010 – 2013 se consideró ampliar la cobertura de la institución, por lo que uno de los cantones que elegimos fue 24 de Mayo, siendo su cabecera la ciudad de Sucre. Este cantón no contaba con ninguna institución financiera por lo que las expectativas planteadas eran aceptables. Así mismo se realizó el estudio y se presentaron los documentos ante la Superintendencia de Bancos para poder en esta ocasión aperturar una Oficina Especial, los cuales fueron aceptados y el 15 de Febrero del 2011 abre sus puertas la Cooperativa Calceta en este Cantón.

Es necesario que el Ecuador entero conozca que no es necesario que una institución se encuentre en las grandes ciudades para poder aportar al crecimiento del país, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Es un ente de impulso al desarrollo

socioeconómico en el lugar donde se encuentra, siendo un icono de progreso de los manabitas.

Han transcurrido 48 años y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Ha sido la Institución que ha contribuido con su aporte al desarrollo del Cantón Bolívar, expandiendo su accionar a otros cantones de la provincia de Manabí con oficinas operativas como el caso de la Agencia de la ciudad de Manta y la oficina Especial en la ciudad de Sucre cabecera cantonal de 24 de Mayo, y recientemente en Jama, lo que nos da mayor cobertura cumpliendo la visión de Ser una institución especializada en micro fianzas en Manabí, ampliando su cobertura, brindando servicios financieros de calidad, con alta competitividad eficiencia y rentabilidad, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Adquirió su vida jurídica, con la aprobación de sus estatutos, el 19 de Mayo de 1967, según Acuerdo Ministerio de Bienestar Número 9022, siendo Presidente Constitucional Interino de la Republica el Dr. Marcos Suescun Guerrero.

Fue inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, el 5 de Junio de 1967 con el número de orden 238. Fue calificada como ente de intermediación financiera, por la Superintendencia de Bancos mediante Resolución número 85-031-DCdel 28 de Octubre de 1985, siendo Superintendente de Bancos el Dr. Alfonso Trujillo Bustamante, y Directora Nacional de Cooperativas de la Superintendencia de Bancos, la Econ. Ligia Medina Quintana.

Pero por resolución de la misma superintendencia de Bancos y Seguros dejamos de estar bajo el control de este organismo y volviendo al control de Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social. Luego de algunos años volvemos hacer controlados por la BS mediante Resolución SMS-2003-0473 emitida el 02 de Julio del 2003 y publicada en el Registro Oficial Número 148 del 15 de Agosto del 2003.

Afiliada a varios organismos; en la actualidad accionistas de FINANCOOP, y de la Red Transaccional Cooperativa Rtc. La sede de la cooperativa inició cuando sus oficinas funcionaron hasta el año de 1969, en la calle Salinas contiguo al mercado de abastos.

Desde 1969 hasta 1973, funcionó en la calle Salinas y César Ovidio Villamar. Desde 1973 hasta octubre 10 de 1978, atendió en sus oficinas en la calle Ricaurte y Sucre, frente al nuevo mercado de abastos, siendo hasta esa fecha arrendataria. Desde el 11 de octubre de 1978 hasta 1999 operó en la calle 10 de Agosto y Ricaurte, desde el año 2000 hasta la actualidad se encuentra ubicada en la calle Salinas y Ricaurte Esquina en su nuevo y moderno edificio icono del progreso del cantón y la Provincia. Lo que hoy es propiedad de la Cooperativa Calceta Ltda. Delimitado por las calles 10 de agosto y Salinas y la calle Ricaurte, fue adquirida en dos partes: la primera por escritura pública de 23 de Octubre de 197, a los esposos Dr. Oswaldo Burbano Ruales y Señora Vicenta Velásquez de Burbano; y la segunda, colindante con la primera, por compraventa hecha al Señor Diógenes Zambrano García mediante escritura celebrada el 26 de junio de 1982.

Nuestras modernas instalaciones están listas para recibir a sus asociados y clientes, contando con personal calificado para brindarles para brindarles un servicio de calidad, creando productos financieros acorde a las necesidades del mercado, para que nuestra meta es “Crecer Junto a Ustedes”

Misión.- Contribuir con el desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general, de la provincia de Manabí y del país, a través de productos y servicios financieros sostenibles y de calidad, con enfoque de responsabilidad social

Visión 2016.- Ser una institución especialidad en microfinanzas, brindando servicios financieros de calidad, competitivos, eficientes y con rentabilidad mutua, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí y del país.

## Valores Corporativos

- a) Honestidad
- b) Transparencia
- c) Responsabilidad
- d) Equidad
- e) Solidaridad
- f) Respeto

## Portafolio de Clientes

- a) Microempresarios
- b) Personas naturales

## Portafolio de Productos Genéricos

- Colocaciones
- Capacitaciones
- Servicios Financieros

Mercado Objetivo.- El segmento de mercado natural de la cooperativa son las microempresas ubicadas en las zonas de influencia en la Provincia de Manabí, principalmente de los cantones de Bolívar, Manta y 24 de Mayo.

Estrategia de Cobertura.- Como estrategia de ampliación en cobertura y profundización la Cooperativa implementará dos frases,

- Consolidar los mercados actuales
- Ampliar la cobertura abriendo 1 oficina (JAMA)

## Objetivo Macro

- Alcanzar un nivel de Rentabilidad sobre Activos Totales (ROA) superior al 3.5%
- Crecer en capacitaciones al menos 25% cada año
- Crecer en colocaciones al menos el 25% cada año
- Disminuir la morosidad al 3% al final de cada año

## CAPÍTULO II

### 6. HIPÓTESIS

El Comportamiento Profesional influye en el desarrollo organizacional de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.

#### 6.1. VARIABLES

##### 6.1.1. Variable Independiente

Comportamiento Profesional

##### 6.1.2. Variable Dependiente

Desarrollo organizacional

##### 6.1.3. Término de Relación

Influye

## CAPÍTULO III

### 7. METODOLOGÍA

#### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicó para este trabajo es bibliográfica y de campo.

Bibliográfica.- ya que toda la información de datos, hechos, historias, antecedentes, etc., que intervienen en las el comportamiento profesional y el desarrollo organizacional se obtuvo de libros, revistas digitales, periódicos, informes, documentos registrados, etc. Por otro lado, de campo.- ya que se investigó hechos y fenómenos de las personas que estuvieron inmersas en este estudio.

#### 7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación que se aplicó a esta investigación fue descriptiva.

Descriptiva.- por medio de este nivel se realizó un análisis descriptivo de los hechos y fenómenos que afectan al comportamiento profesional e inciden en el desarrollo organizacional.

#### 7.3. MÉTODOS

Los métodos que se emplearon en esta investigación fueron: analítico, inductivo, deductivo, sintético y estadístico:

El **método analítico** se utilizó al momento de descomponer las variables investigadas, detallando cada una de los aspectos que afecta al comportamiento profesional, así como al desarrollo organizacional.

Además, el **método inductivo** se lo aplicó en las técnicas de recolección de información de los miembros investigados, de la cual se realizaron un enfoque general del problema que está afectando a las variables.

Por otro lado, tenemos el **método deductivo** que a través del estudio general de los aspectos teóricos de las variables, se obtuvo información particular que ayudo a entender por qué el comportamiento profesional afecta al desarrollo organizacional.

Como último método que ayudó a esta investigación es el **estadístico**, que por medio de los gráficos y tablas estadísticas se pudo obtener información cuantitativa de los hechos y fenómenos.

#### **7.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la adecuada recolección de la información que ayudó a obtener más datos confiables de los actores principales inmersos en esta investigación, se utilizó las técnicas de encuestas, a través de un cuestionario; entrevista y ficha de observación.

La **encuesta** se aplica a los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., y a los clientes de la misma. La **entrevista** se aplicó a todos los jefes departamentales de cada una de las diferentes áreas. Por último, la **ficha de observación** se aplicó los empleados y jefes departamentales durante sus horas de trabajo normal.

#### **7.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

**7.5.1. Población.-** La población fuente de esta investigación fue un total de 27 empleados (cajeros, secretarias, asistentes, contadores, personal de servicio, etc.) de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., así mismo a los 7 jefes departamentales y 1 Gerente General. Por otro lado, un alrededor del 1% de los socios o cliente de esta institución, lo cual serian 100 personas.

**7.5.2. Muestra.-** Para obtener la muestra objetiva de esta investigación, se aplicó la fórmula de muestreo para determinar con exactitud el número de personas a encuestar en la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.:

Entonces:

P = población (135)

M = muestra

E = margen de error (0.05)

$$M = \frac{P}{(P - 1) * e^2 + 1}$$

$$M = \frac{135}{(135 - 1) * 0.05^2 + 1}$$

$$M = \frac{135}{1.335}$$

$$M = 101$$

En conclusión la muestra a investigar será:

<b>MUESTRA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Empleados	27
Jefes departamentales y Gerente G.	8
Socios o clientes	66
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>



## 8. MARCO ADMINISTRATIVO

### 8.1. RECURSOS HUMANOS

- Investigadoras: Lucas Triviño Erika Monserrate Y Soledispa Zambrano  
María Cristina
- Tutor: Lcdo. Javier Mendoza. Mgs

### 8.2. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Ayudantes e investigadores	\$350.00
Recursos Materiales: impresiones, copias, lápices, hojas, cuaderno de anotaciones, anillados, etc.	\$250.00
Internet	\$80.00
Flash Memory	\$30.00
Alimentación	\$300.00
Transporte	\$150.00
<b><i>SUBTOTAL</i></b>	<b><i>\$1,160.00</i></b>
10% de imprevistos	\$116.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,276.00</b>

## CAPÍTULO IV

### 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 9.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOP. AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.

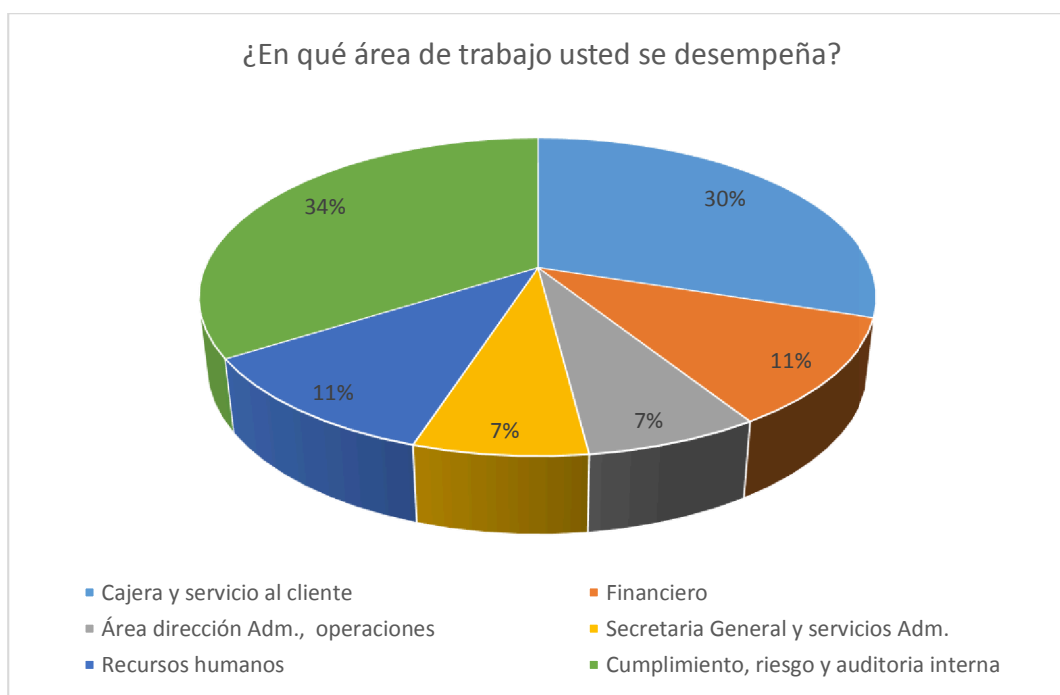
**Cuadro # 1.- ¿En qué área de trabajo usted se desempeña?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajera y servicio al cliente	8	30%
Financiero	3	11%
Área dirección Adm., operaciones	2	7%
Secretaria General y servicios Adm.	2	7%
Recursos humanos	3	11%
Cumplimiento, riesgo y auditoria interna	9	34%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 1.**



### **Análisis e interpretación.**

De los empleados encuestados el 34% son del área de cumplimiento, riesgo y auditoría interna, el 30% son cajeras y de servicio al cliente, el 11% están entre el departamento financiero, así mismo como de recursos humanos, el 7% se encuentra en el área de dirección y administración de operaciones, al igual que en secretaría general y servicios administrativos.

En conclusión esta encuesta nos demostró que el mayor porcentaje de los empleados laboran en el área de cumplimiento, riesgo y auditoría interna de manera eficiente y eficaz, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

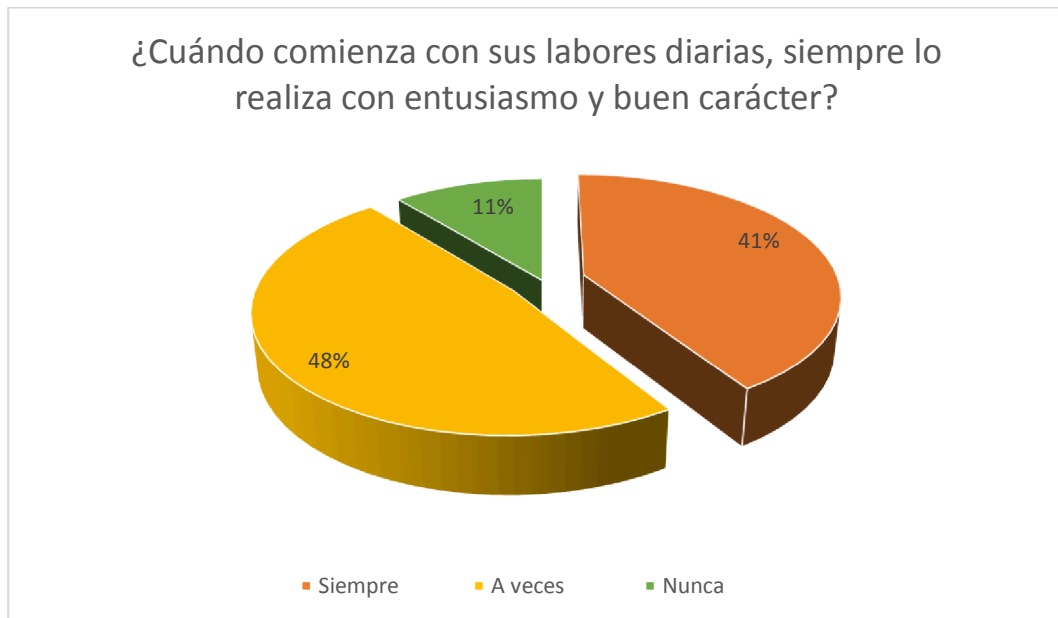
**Cuadro # 2.- ¿Cuándo comienza con sus labores diarias, siempre lo realiza con entusiasmo y buen carácter?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	41%
A veces	13	48%
Nunca	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 2.**



**Análisis e interpretación.**

Los empleados de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda., contestaron en un 48% que a veces comienzan sus labores diarias con entusiasmo y buen carácter; el 41% siempre y el 11% nunca.

Por lo consiguiente el mayor porcentaje de los empleados inicia sus labores con entusiasmo, cabe recalcar que en un porcentaje mínimo no siempre trabajan con entusiasmo y buen carácter, ellos comentan que se debe a muchos factores internos que les afecta a sus labores diarias.

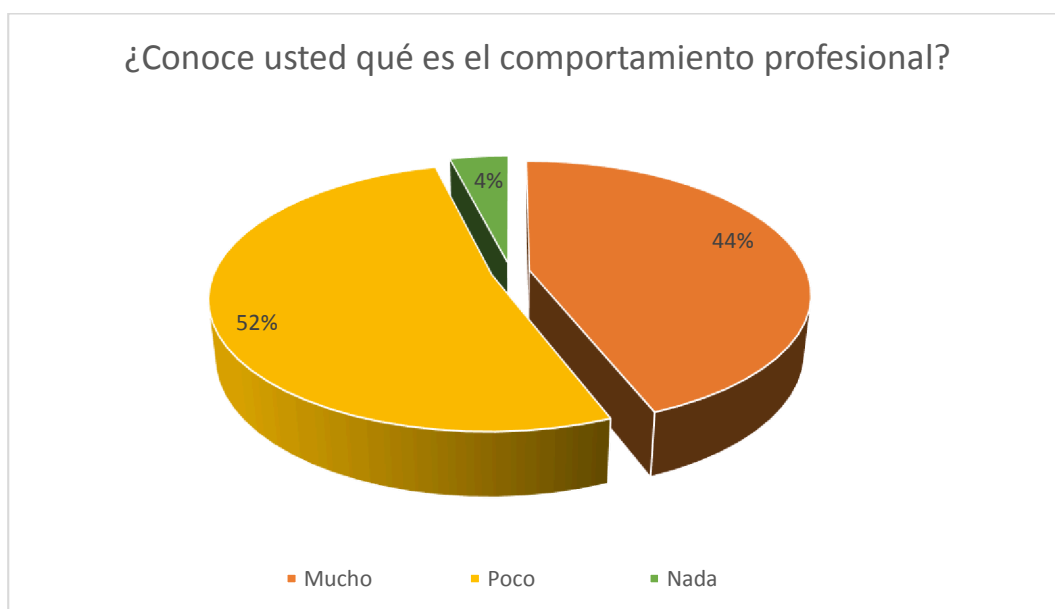
### Cuadro # 3.- ¿Conoce usted qué es el comportamiento profesional?

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	12	44%
Poco	14	52%
Nada	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

### Grafico # 3.



### Análisis e interpretación.

Los empleados de esta Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., contestaron en un 52% que conocen poco sobre el comportamiento profesional, el 44% mucho y el 4% nada.

Este resultado refleja la falta de conocimiento acerca de cómo los empleados deben comportarse profesionalmente dentro de su área de trabajo, este factor afecta a la institución ya que si los empleados no se comportan adecuadamente puede incidir en la imagen de la institución.

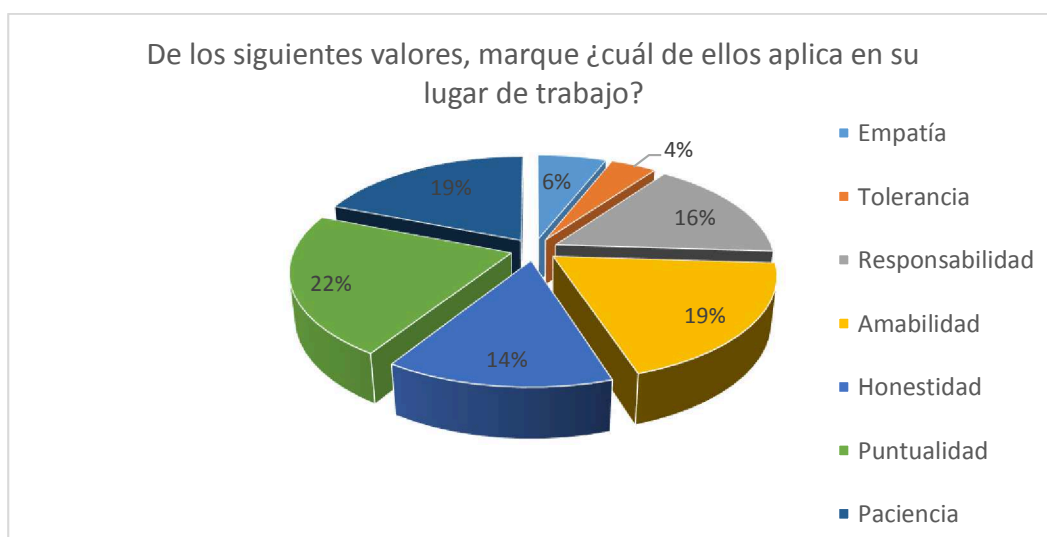
**Cuadro # 4.- De los siguientes valores, marque ¿cuál de ellos aplica en su lugar de trabajo?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empatía	5	6%
Tolerancia	3	4%
Responsabilidad	13	16%
Amabilidad	16	19%
Honestidad	11	14%
Puntualidad	18	22%
Paciencia	15	19%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 4.**



**Análisis e interpretación.**

Para los empleados de esta institución financiera, los valores que ellos aplican son: 22% puntualidad, 19% amabilidad y paciencia, 16% responsabilidad, 14% honestidad, 6% empatía y por ultimo 4% tolerancia.

Estos valores son parte de cada uno de los empleados y como se pudo demostrar a través de estos resultados, que sobre todas las cosas se destaca la puntualidad, amabilidad, paciencia y responsabilidad los caracteriza dentro de su área de trabajo.

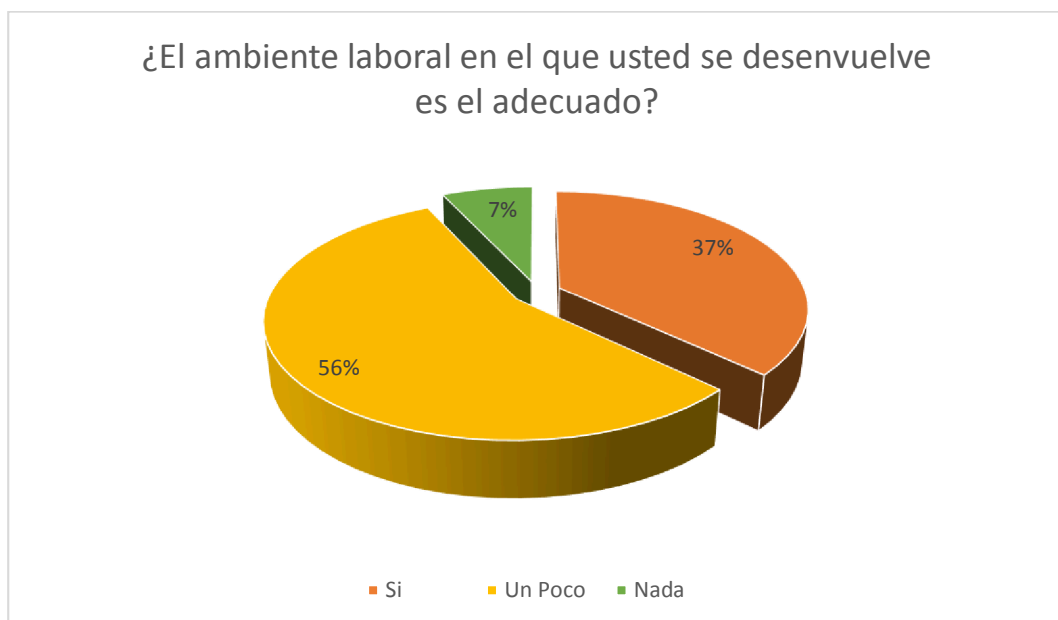
**Cuadro # 5.- ¿El ambiente laboral en el que usted se desenvuelve es el adecuado?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	37%
Un Poco	15	56%
Nada	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 5.**



**Análisis e interpretación.**

Según los empleados de esta empresa, el 56% considera que el ambiente laboral en que trabajan es un poco adecuado, el 37% si y el 7% no.

Esto significa que los empleados no están satisfecho totalmente del ambiente laboral que existe en su área de trabajo, esto puede ser por varios factores, ya sean problemas entre los mismos empleados o que la relación con su jefe no es la adecuada.

**Cuadro # 6.- ¿Conoce usted las normas de comportamiento que debe tener un empleado dentro de una organización?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	12	44%
Poco	15	56%
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 6.**



**Análisis e interpretación.**

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., conocen poco en un 56% las normas de comportamiento que deben tener dentro de la organización, el 44% restante conoce mucho.

En conclusión, los empleados si están al tanto de la manera de comportarse y las normas de comportamiento estipuladas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., y que deben aplicar dentro de esta institución.



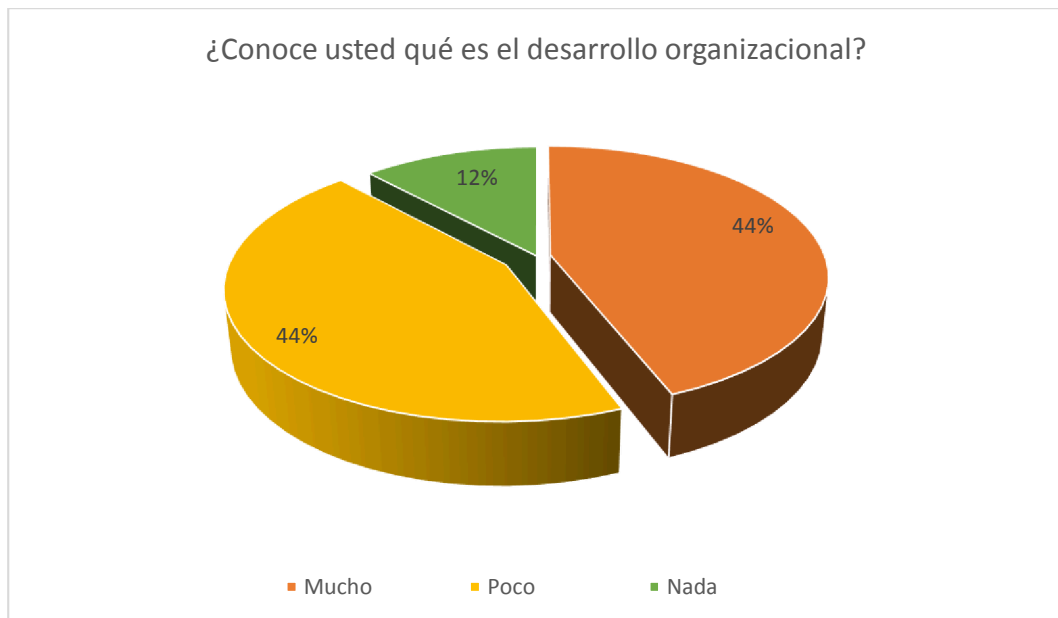
### Cuadro # 7.- ¿Conoce usted qué es el desarrollo organizacional?

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	12	44%
Poco	12	44%
Nada	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

### Grafico # 7.



### Análisis e interpretación.

El 44% de los empleados de esta Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., conocen mucho de lo que es el desarrollo profesional, al igual que el otro 44% conoce poco, y el 12% restante nada.

Este resultado expresa que los empleados no están muy seguros de lo que es el desarrollo organizacional, entonces se puede decir que deberían estar más involucrados en las acciones que se debe realizar en la empresa para así poder mejorar y conocer lo que es el desarrollo organizacional.

**Cuadro # 8.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted es importante para el desarrollo organizacional?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambiente de trabajo	12	21%
Relación interpersonal	16	28%
Valores	15	25%
Desempeño laboral	12	21%
Estructura organizacional	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 8.**



**Análisis e interpretación.**

Según los empleados, los aspectos importantes para el desarrollo organizacional son en el siguiente porcentaje: ambiente de trabajo 21%, relaciones interpersonal 28%, valores 25%, desempeño laboral 21% y 5% estructura organizacional.

Ya que cada aspecto es fundamental para el desarrollo organizacional la organización, que los empleados deban preparados para enfrentar nuevos retos, estar presto a mejorar y a captar las nuevas obligaciones para llegar a satisfacer las necesidades de la empresa, con profesionalismo mejorándose día a día.

**Cuadro # 9.- ¿Cree usted que el comportamiento profesional, afecta el desarrollo organizacional?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	59%
A veces	10	37%
Nunca	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 9.**



**Análisis e interpretación.**

El comportamiento profesional afecta el desarrollo organizacional según los empleados en el siguiente porcentaje: siempre 59%, a veces 37% y nunca 4%.

Siendo el comportamiento profesional un factor determinante para la empresa, de igual manera son los empleados que están al frente de esta entidad financiera y la relación que tenga entre ellos permitirá el desarrollo o no de esta cooperativa, por ende las autoridades de mayor relevancia en la misma tienen que estar atentos para mejorar la situación del comportamiento de la entidad.

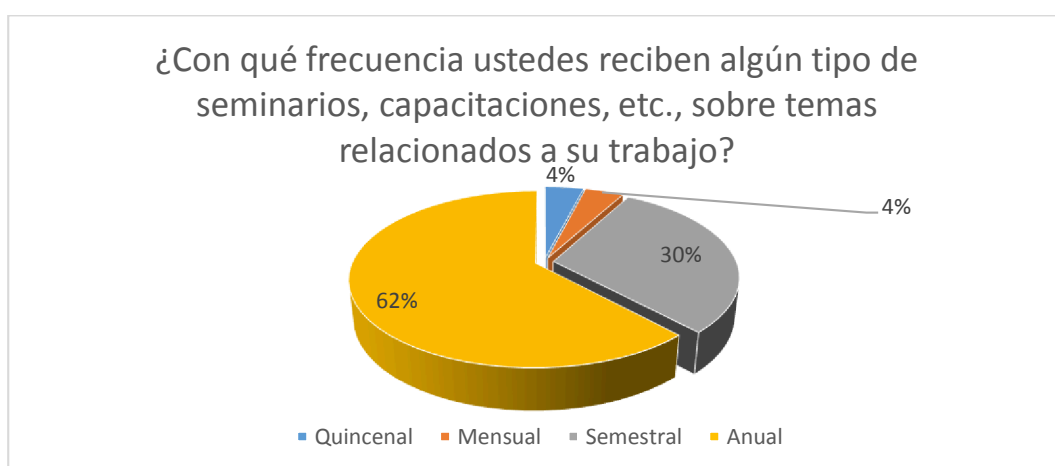
**Cuadro # 10.- ¿Con qué frecuencia ustedes reciben algún tipo de seminarios, capacitaciones, etc., sobre temas relacionados a su trabajo?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenal	1	4%
Mensual	1	4%
Semestral	8	30%
Anual	17	62%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 10.**



**Análisis e interpretación.**

Las capacitaciones y seminarios, etc., sobre temas relacionados que reciben los empleados es en el siguiente porcentaje: quincenal 4%, mensual 4%, semestral y anual 62%.

Las capacitaciones y seminarios son importantes afirmaron los empleados en casi su mayor porcentaje ya que les permite estar actualizado con lo que le concierne a su labor, así mismo, se debe establecer con mayor frecuencia una capacitación paulatina de todos los avances tecnológico que facilite su trabajo, estableciendo talleres, con otras entidades de la misma conjetura para permitir el avance de la sociedad financiera.

## 9.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COOP. AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.

**Cuadro # 11.- ¿Cuántos años tiene como cliente o socio de esta Cooperativa?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 1 año	14	21%
De 1 a 2 años	12	18%
De 2 a 5 años	17	26%
De 5 en adelante	23	35%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 11.**



### **Análisis e interpretación.**

El porcentaje del tiempo que tienen los clientes siendo parte de esta cooperativa es: 0 – 1 año 21%, 1 – 2 años 18%, de 2 – 5 años 26% y 5 en adelante 35%.

Con transcurso de los años y con la seguridad y confianza que brinda la cooperativa a sus clientes y socios la han convertido en una de las entidades financiera de prestigio en la ciudad, lo que ha permitido que nuevos socios y clientes se unan a ella y aprovechar de los beneficios y créditos de la misma, ya que esta les brindan un gran ambiente para satisfacer sus necesidades.

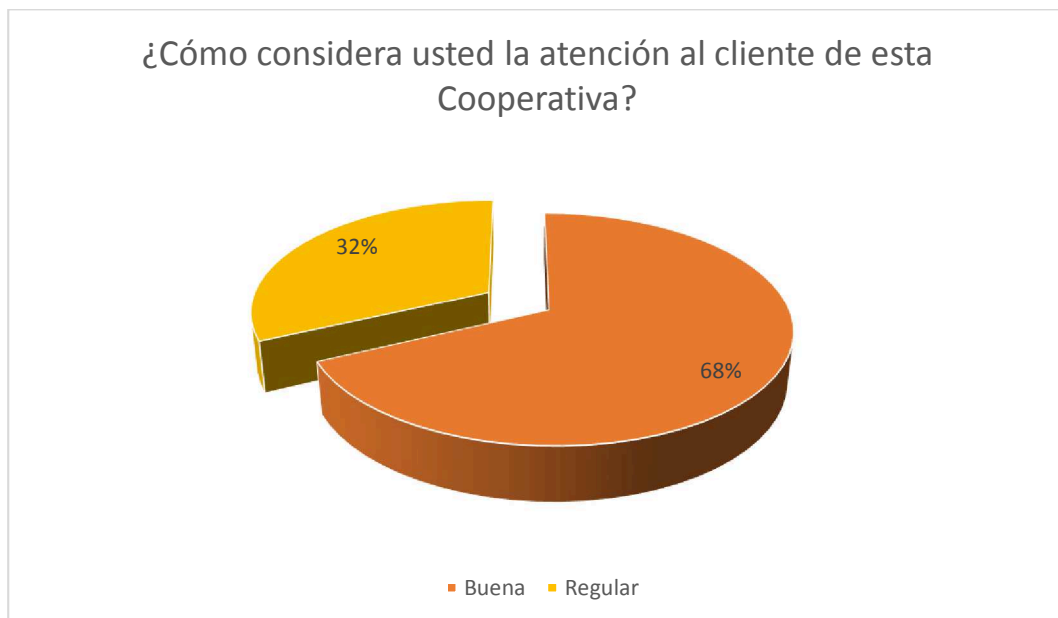
**Cuadro # 12.- ¿Cómo considera usted la atención al cliente de esta Cooperativa?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	45	68%
Regular	21	32%
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 12.**



**Análisis e interpretación.**

Para los clientes de esta operativa la atención al cliente porcentualmente es la siguiente: buena 68%, regular 32 y mala 0%.

Con la investigación realizada y los datos obtenidos se determinó que los clientes consideraron que la atención al cliente es buena la mayor parte del tiempo, pero en ocasiones se torna regular porque algunos trámites de mayor dificultad conllevan a más tiempo y los clientes no lo satisfacen al máximo.

**Cuadro # 13.- ¿Cree usted que los empleados de la Cooperativa son eficientes en su trabajo?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	28	42%
A veces	38	58%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 13.**



**Análisis e interpretación.**

Para los clientes de la cooperativa la eficiencia de los empleados es en el siguiente porcentaje: siempre 42%, a veces 58%, nunca 0%.

Los datos tabulados, se constató que para los clientes no siempre es eficiente la atención que brindan los empleados por que en ocasiones el tiempo de los tramites molesta a los clientes, lo cual a la insatisfacción de los clientes.

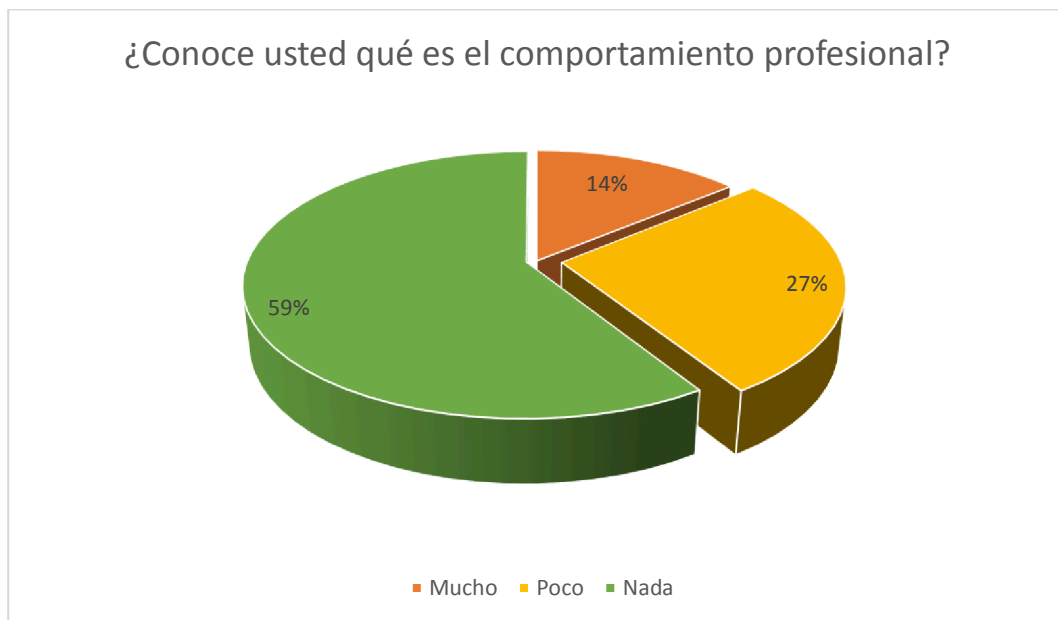
#### Cuadro # 14.- ¿Conoce usted qué es el comportamiento profesional?

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	9	14%
Poco	18	27%
Nada	39	59%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

#### Grafico # 14.



#### Análisis e interpretación.

El porcentaje del conocimiento que tienen los empleados sobre el comportamiento profesional es: 14% mucho, 27% poco y 59% nada.

Se determinó que el conocimiento es grande de clientes sobre comportamiento laboral, pero las personas que tuvieron conocimiento sobre el tema se refirieron que hay mejorar para satisfacer a los clientes, en los procesos y en cada tramite que realice u cliente.



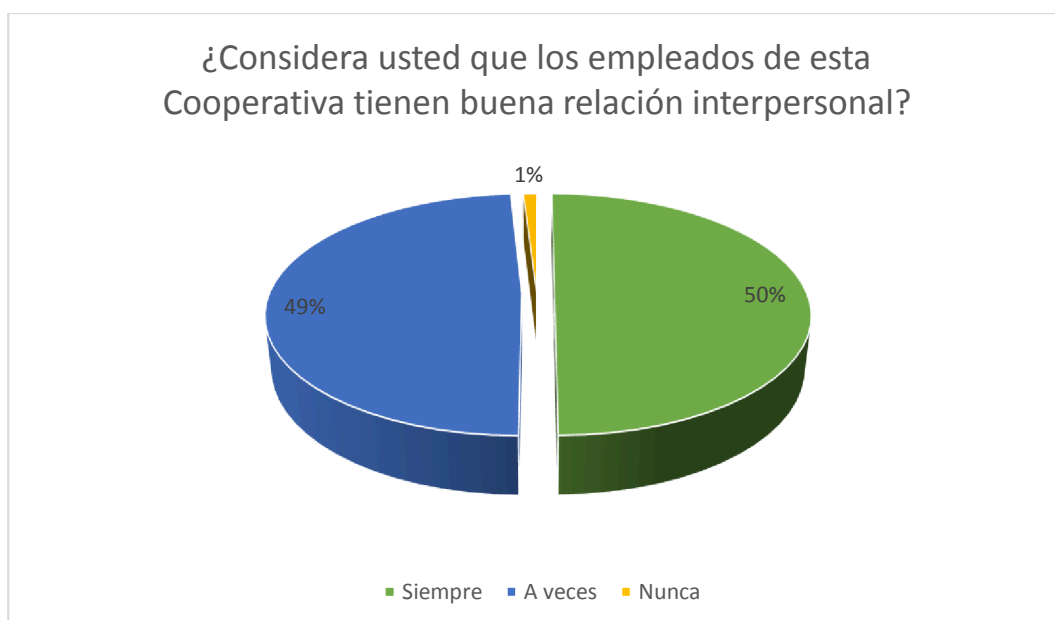
**Cuadro # 15.- ¿Considera usted que los empleados de esta Cooperativa tienen buena relación interpersonal?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	50%
A veces	32	49%
Nunca	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 15.**



**Análisis e interpretación.**

El porcentaje sobre si existe una buena relación interpersonal de los empleados según los clientes es: siempre 50, a veces 49% y 1% nunca.

Con la información obtenida se comprobó que existe una buena relación entre los empleados aunque no siempre se pueden ayudar en los procesos por motivos de tiempo lo hace que la relación se vea afectado un poco entre ellos pero es fácil de solucionar.

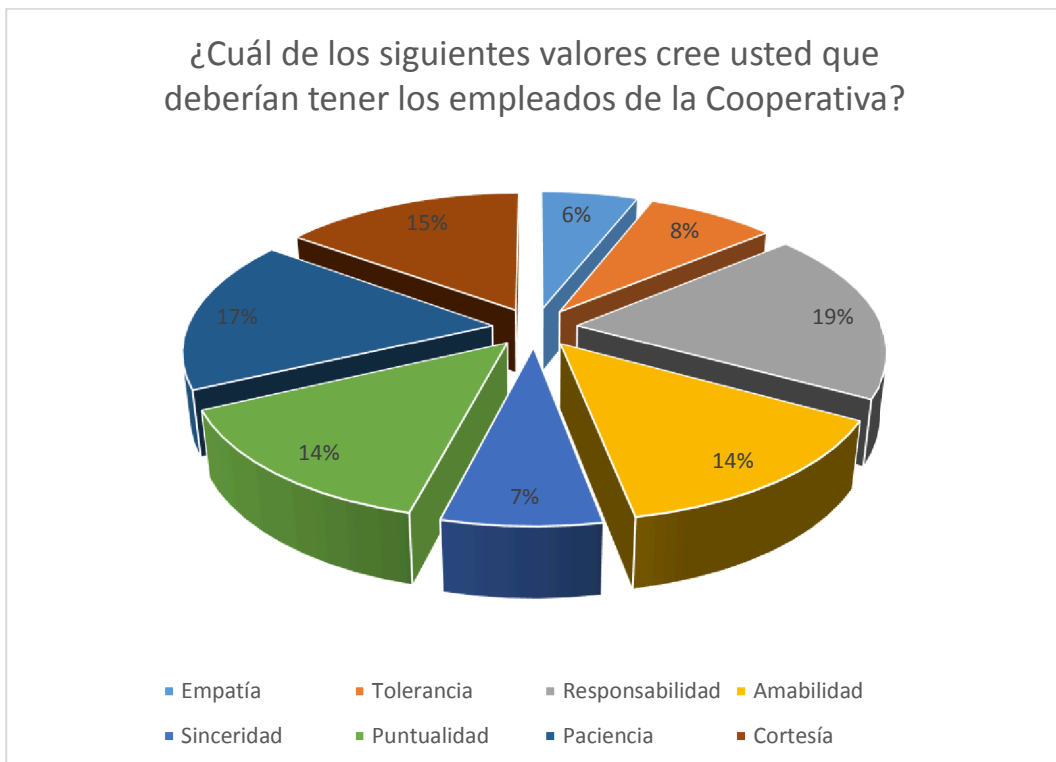
**Cuadro # 16.- ¿Cuál de los siguientes valores cree usted que deberían tener los empleados de la Cooperativa?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empatía	12	6%
Tolerancia	16	8%
Responsabilidad	38	19%
Amabilidad	30	14%
Sinceridad	14	7%
Puntualidad	30	14%
Paciencia	35	17%
Cortesía	32	15%
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 16.**



### **Análisis e interpretación.**

Los valores que debe poseer un empleados según los clientes son el siguiente porcentaje: empatía 6%, tolerancia 8%, responsabilidad 19%, amabilidad 14%, sinceridad 7%, puntualidad 14%, paciencia 17% y cortesía 14%.

Con la encuesta aplicada, y los resultados obtenidos se determinó que los valores que deben tener los empleados son muchos según los empleados ya que estos les ayudan a dar un mejor servicio a mejor al desarrollo organizacional de la organización, a la relación entre cliente y empleado, como también a la relación entre empleados, esto hace que la entidad crezca y brinde confianza a la sociedad y la misma se motive a seguir formando parte de ella.

**Nota:** el valor total de clientes encuestado se ve afectado por razón de que los miso nos brindaron más de una respuesta en esta pregunta.

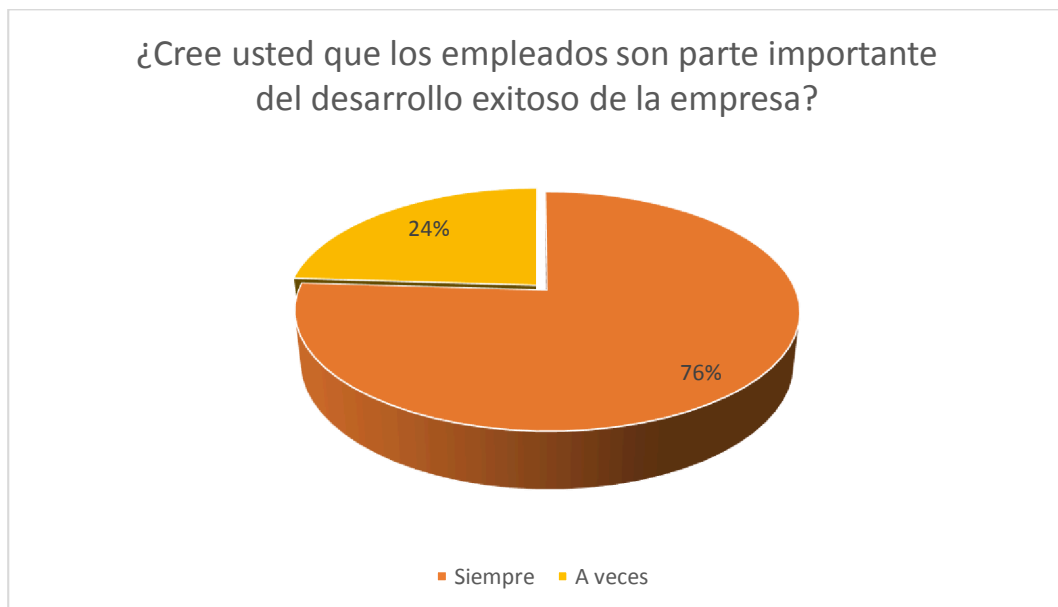
**Cuadro # 17.- ¿Cree usted que los empleados son parte importante del desarrollo exitoso de la empresa?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	50	76%
A veces	16	24%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 17.**



**Análisis e interpretación.**

Para el éxito de la empresa los empleados son importantes, según los clientes en el siguiente porcentaje: siempre 76%, a veces 24% y nunca 0%.

Con los datos obtenidos se logró confirmar que los empleados son de vital importancia para la empresa ya que son ellos los que están al frente de misma, lo que hace que esta funcione con la guías que le brindan sus superiores por ende los clientes opinaron también que hay que mejorar en ese aspecto con los empleados día a día para satisfacer a los mismo.

**Cuadro # 18.- ¿Cuál de los siguientes aspectos, considera usted son importantes en el desarrollo organizacional de una empresa?**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambiente de trabajo adecuado	34	18%
Relación interpersonal	45	24%
Valores	46	25%
Desempeño laboral	38	20%
Estructura organizacional	25	13%
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 18.**



**Análisis e interpretación.**

Los clientes consideraron en el siguiente porcentaje los aspectos que ayudan al desarrollo de la empresa: ambiente de trabajo adecuado 18%, relación interpersonal 24%, valores 25%, desempeño laboral 20% y 13% estructura organizacional.

Para el desarrollo organizacional de la empresa, los aspectos que intervienen son fundamentales tratarlos de una manera adecuada donde intervengan empleados, clientes y autoridades, y tener en cuenta cada detalle a desarrollarse, para que todos salgan beneficiados.

**Nota:** el valor total de clientes encuestado se ve afectado por razón de que los mismos nos brindaron más de una respuesta en esta pregunta.

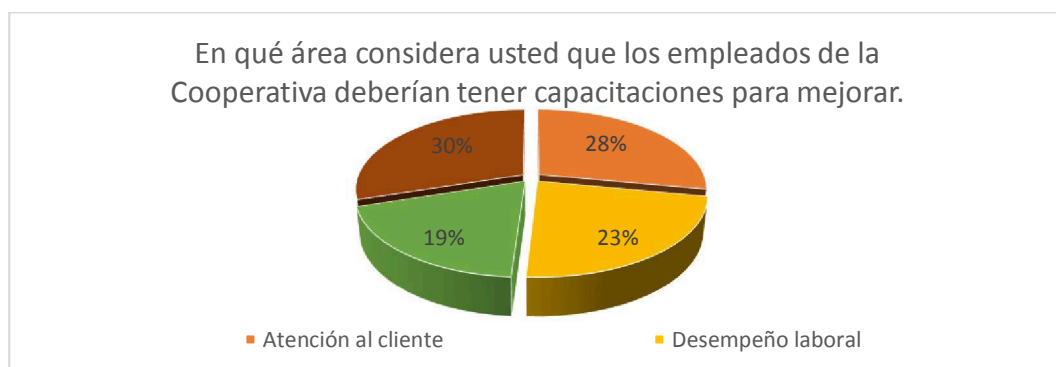
**Cuadro # 19.- En qué área considera usted que los empleados de la Cooperativa deberían tener capacitaciones para mejorar.**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	38	28%
Desempeño laboral	30	23%
Conocimiento del área en que trabaja	25	19%
Relaciones interpersonales	40	30%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 19.**



**Análisis e interpretación.**

Sobre las capacitaciones los clientes opinaron que deben dar en: atención al cliente 28%, desempeño laboral, 19% conocimiento del área en que trabaja, y 30% relaciones interpersonales.

Determinada la información se logró determinar que los clientes aportaron que las para capacitaciones deben darse en diferente áreas ya que esto permite que el cliente crezca y beneficie a la empresa y a la sociedad. Los seminarios deben tener una frecuencia paulatina y por ende actualizado al contexto donde se desarrolla.

**Nota:** el valor total de clientes encuestado se ve afectado por razón de que los mismos nos brindaron más de una respuesta en esta pregunta.

**Cuadro # 20.- ¿Considera usted que el comportamiento profesional de los empleados de la cooperativa, afecta el desarrollo organizacional? OE5**

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	54	82%
Poco	11	16%
Nada	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

**Grafico # 20.**



**Análisis e interpretación.**

Sobre el comportamiento profesional de los empleados y su afecto en el desarrollo organizacional se obtuvo el siguiente porcentaje: mucho 82%, poco 16% y 2% nada.

Mediante esta encuesta se logró constatar que el comportamiento laboral de los empleados si afecta al desarrollo organizacional, por lo cual hay que tomar resoluciones para que esto mejore y ayude a los empleados a interrelacionarse mejor para brindar a los clientes una atención de primera y ellos se sienta cómodos y con confianza.

### 9.3. FICHA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA LOS EMPLEADOS DE LA COOP. AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.

Una vez aplicada la observación a los empleados de cada una de las áreas de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., con el Objetivo Específico de Evaluar el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro # 21.- Indicador 1**

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Cumple con el horario de entrada y salida	23	85%	-	-	4	15%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 21



La mayoría de los empleados (85%) si cumplen, y el 15% restante a veces, así como lo indica el cuadro que se encuentra a continuación.

En conclusión, esto se refleja en el desempeño laboral de cada uno de los empleados, y por ende en el desarrollo organizacional de la empresa.



El cuadro # 22.- **indicador 2**

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
El trabajo lo realiza con eficiencia	19	70%	3	11%	5	19%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 22



El 70% de los empleados si realiza el trabajo con eficiencia, el 19% a veces, y el 11% no, esto se debe a los problemas interpersonales que hay entre los empleados dentro de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Como resultado esto incide en el comportamiento profesional y por ende en el desarrollo de la empresa. Ya que en una organización todos los empleados deberían trabajar con el mismo énfasis en sus lugares de trabajo, porque la empresa depende del desempeño laboral de cada uno de los miembros de la misma.

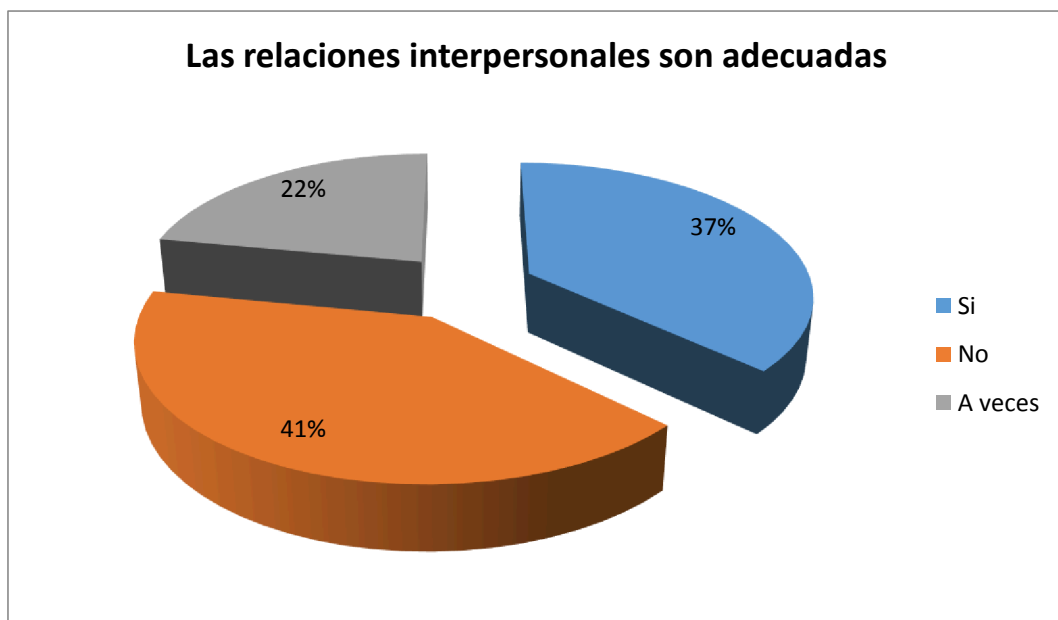
En el cuadro # 23.- **indicado 3** que se refiere a que si las relaciones interpersonales son adecuadas, refleja lo siguiente:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Las relaciones interpersonales son adecuadas	10	37%	11	41%	6	22%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 23



El 41% de los empleados tiene conflictos con sus compañeros, el 37% si tiene buenas relaciones y el 22% restante a veces.

Esto refleja que los conflictos son muchas veces por rivalidad profesional, mal entendimiento entre jefe-empleado, falta de comunicación, etc., lo cual incide directamente al desarrollo organizacional de la empresa y por ende al comportamiento profesional de los empleados. Porque están demostrando un actuar no adecuado en el trabajo.

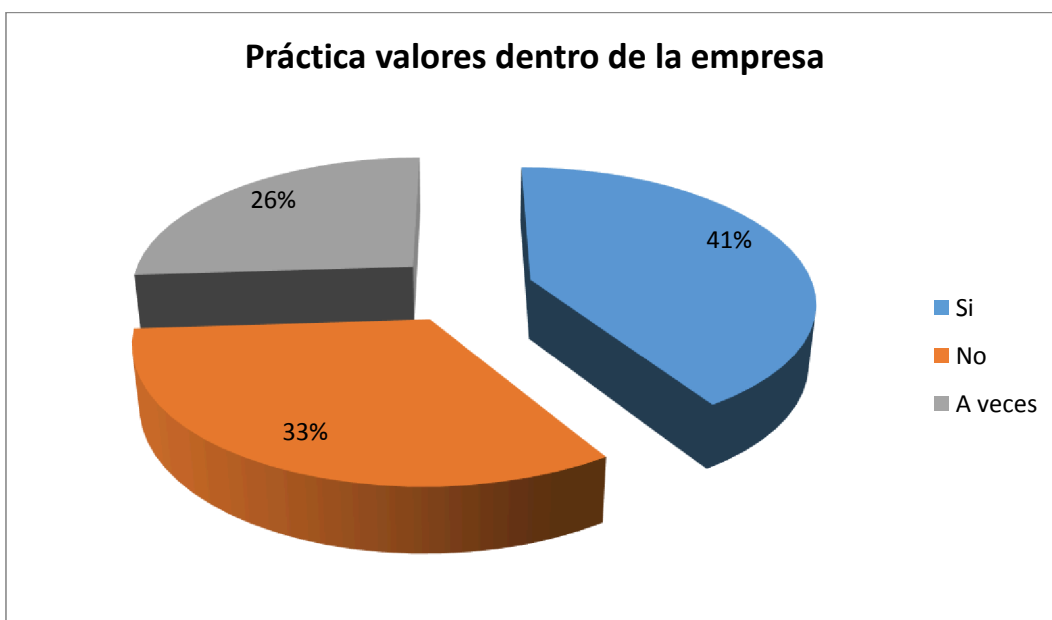
El cuadro # 24.- **indicador 4** sobre la práctica de valores dentro de la empresa:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Práctica valores dentro de la empresa	11	41%	9	33%	7	26%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 24



El 41% si práctica valores dentro de la empresa, el 33% no y el 26% a veces.

Estos porcentajes dieron como resultado que no todos los empleados practican valores dentro de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., esto se debe a los mismos problemas que existen entre los empleados y muchas veces por la falta de comunicación entre jefes y subordinados. Por consecuencia de la falta de valores en los empleados, la empresa se ve afectada en cuanto a desarrollo organizacional e imagen profesional.

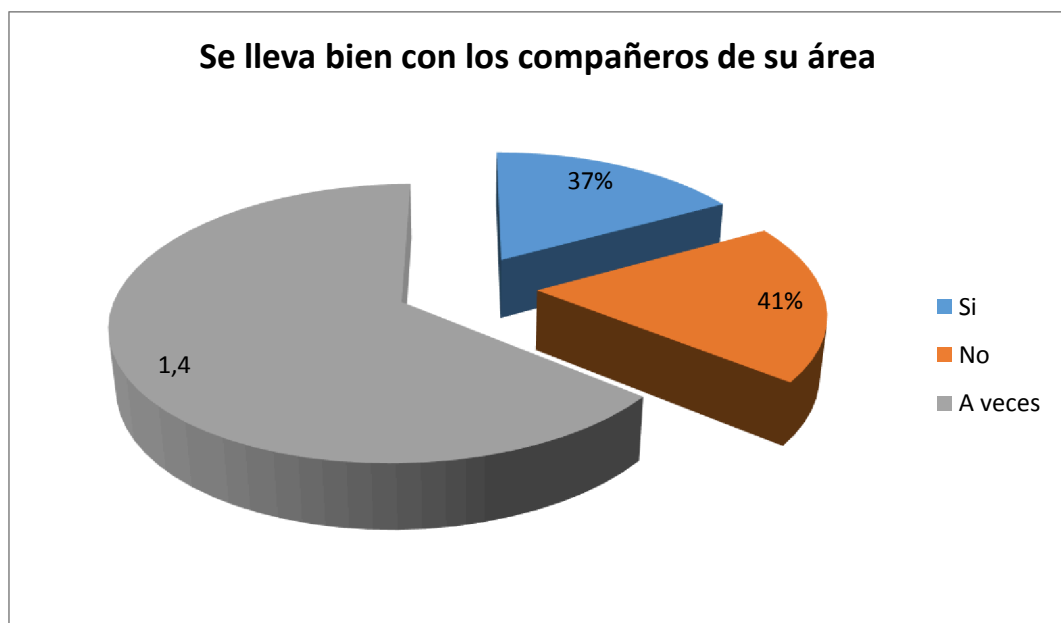
En el cuadro # 25.- **indicador 5**, donde se observó si se lleva bien con los compañeros de su área:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Se lleva bien con los compañeros de su área	10	37%	11	41%	6	22%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 25



El 41% no, el 37% si y el 22% restante a veces se lleva bien con los compañeros de su área. Como se dijo anteriormente esto se debe a las rivalidades y factores antes mencionado.

Estas rivalidades entre compañeros de la misma área y entre departamentos, no son graves de remediar, pero si afectan al desarrollo de la empresa. Los gerentes o jefes departamentales no se están preocupando por estos problemas, y lo cual se está incrementando considerablemente, ya que no hay solución alguna.

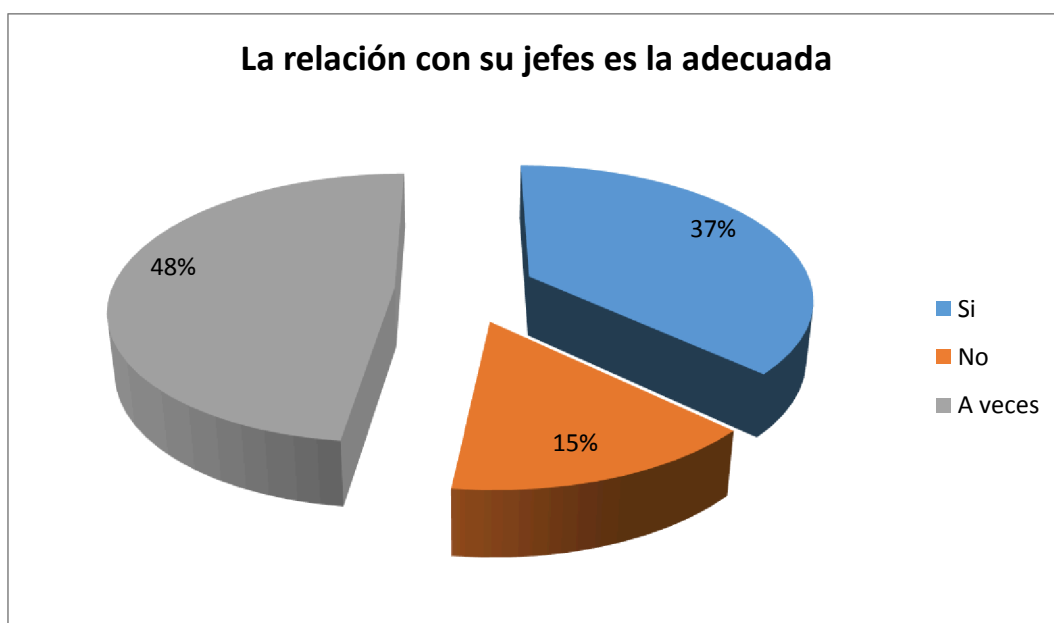
En el cuadro # 26.- **indicador 6** donde se observó si la relación de los empleados con sus jefes es la adecuada:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
La relación con su jefes es la adecuada	10	37%	4	15%	13	48%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 26



El 48% de los empleados a veces, la cual está sujeta a los intereses de cada uno; así mismo en el 37% se observó que si tiene una relación adecuada con sus jefes, y el 15% no la tiene.

Esto refleja las diferencias de opiniones y falta de comunicación entre los empleados y jefes. Relación que debería ser cordial, amable y respetuosa, ya que el trabajo conjunto es el éxito del desempeño laboral de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

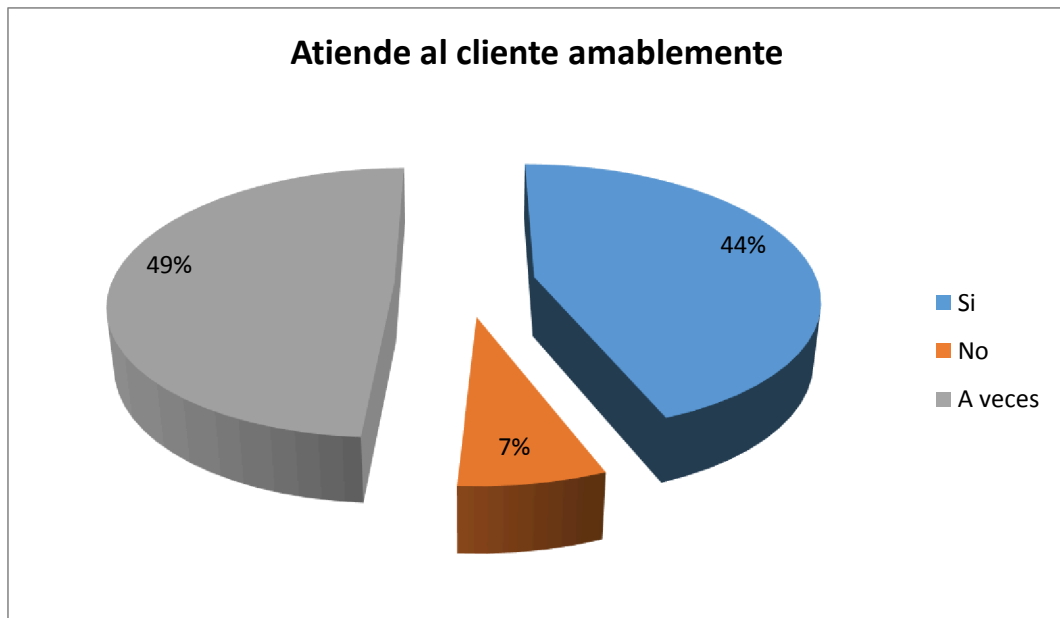
El cuadro # 27.- **indicador 7** en donde se analizó si atienden al cliente amablemente:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Atiende al cliente amablemente	12	44%	2	7%	13	49%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 27



El 49% a veces, el 44% si y el 7% no atiende amablemente a los clientes.

Este resultado refleja el estado de ánimo de los empleados, y que muchas de las veces por sus múltiples tareas o por discusiones con sus compañeros o jefes, no controlan sus emociones delante de los clientes.

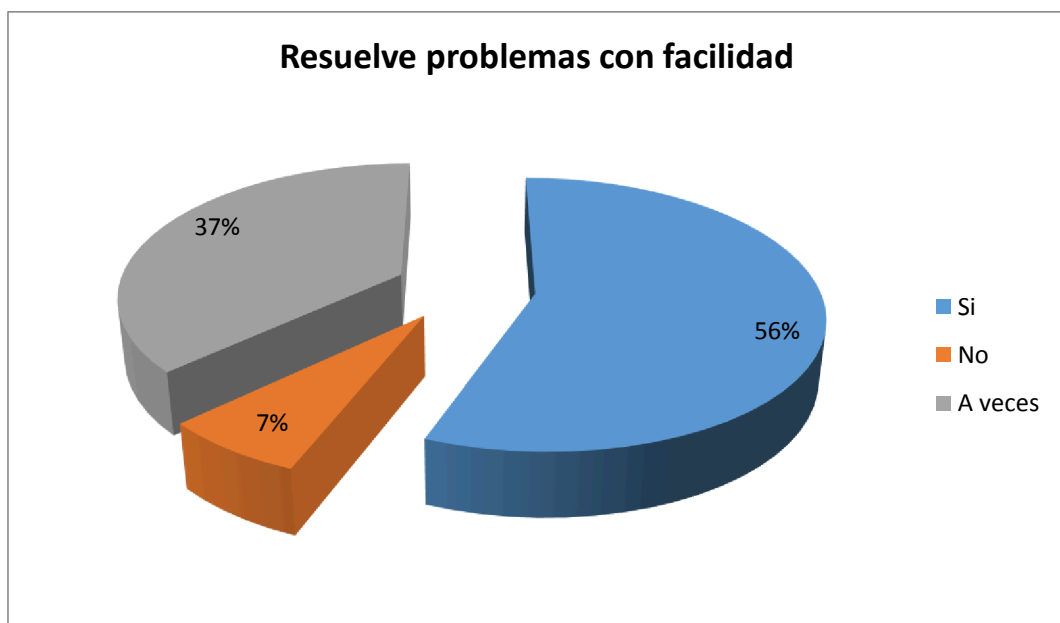
El cuadro # 28.- **indicador 8**, que se observó acerca de si los empleados resuelve problemas con facilidad:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Resuelve problemas con facilidad	15	56%	2	7%	10	37%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 28



El 56% de los mismos si resuelve los problemas, el 37% a veces y con ayuda, y el 7% no. Muchas veces se debe al estrés de su trabajo e incluso a los múltiples problemas diarios que se presentan.

En resumen, a pesar de sus problemas los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., conocen el trabajo que desempeñan y por ende no se les hace difícil resolver algún tipo de problemas con facilidad.

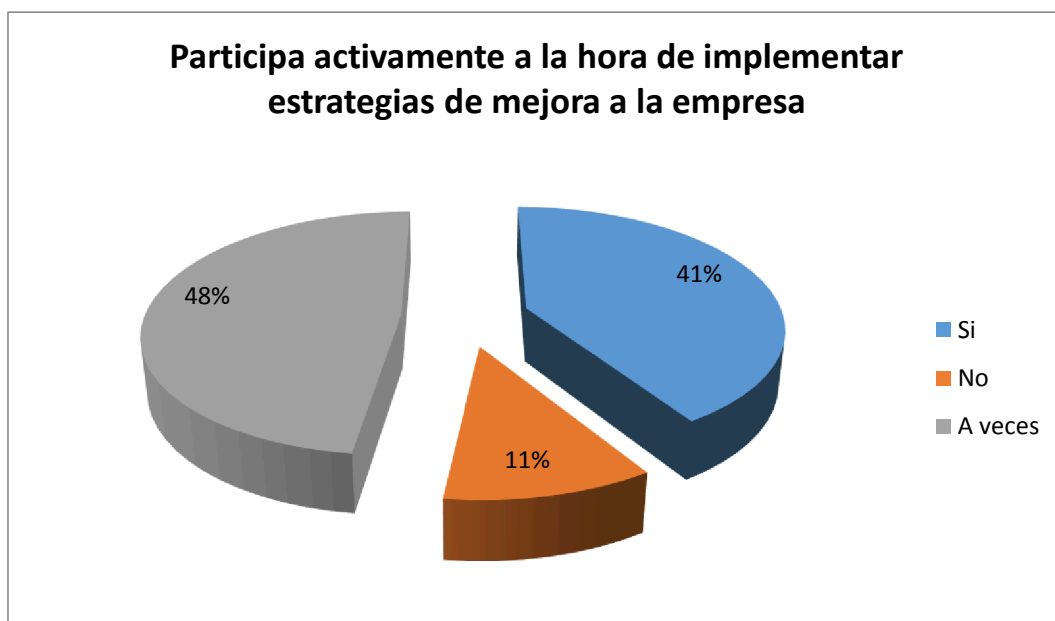
El cuadro # 29.- **indicador 9**, en donde se evidenció la participación activa de los empleados a la hora de implementar estrategias de mejorar a la empresa:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Participa activamente a la hora de implementar estrategias de mejora a la empresa	11	41%	3	11%	13	48%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 29



El 48% a veces lo realiza, el 41% si, y el 11% no participa activamente a la hora de implementar estrategias de mejora a la empresa.

Una vez más se ve afectado el desarrollo de la empresa por los problemas internos entre empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., ya que estos no tratan de sumergirse en las estrategias de mejora para la empresa.



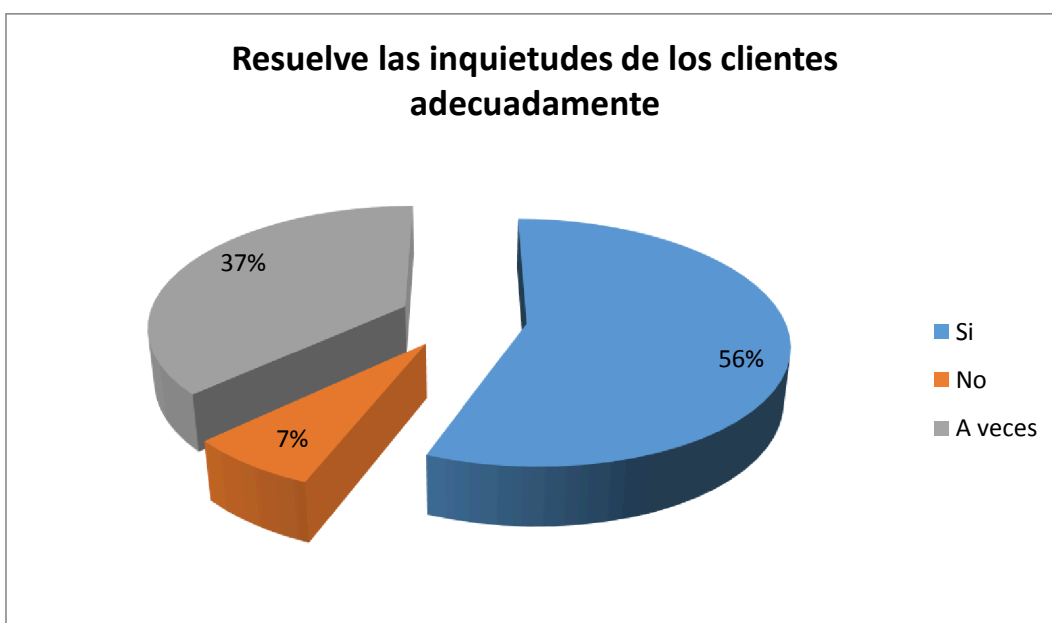
El cuadro # 30.- **indicador 10**, en donde se analizó si los empleados resuelven las inquietudes de los clientes adecuadamente:

Alternativa	Si	%	No	%	A veces	%	Total	%
Resuelve las inquietudes de los clientes adecuadamente	15	56%	2	7%	10	37%	27	100%

**Fuente:** Empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**Autoras:** Lucas Erika y Soledispa María Cristina

Grafico # 30



El 56% si, el 37% a veces y el 7% restante no resuelve las inquietudes de los clientes adecuadamente.

En conclusión, los empleados actúan muchas veces influenciados por sus problemas, es en donde se debería incentivar un programa que les enseñe a controlar y actuar en acción de beneficio para la empresa.

#### **9.4. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y GERENTE GENERAL DE LA COOP. AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.**

La realización de esta entrevista fue con el Objetivo de Determinar el Comportamiento Profesional en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015; de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

##### **1. ¿Qué es para usted comportamiento profesional?**

Para los jefes departamentales y el Gerente General de esta Cooperativa, el comportamiento profesional es la manera de como los individuos que trabajan dentro de la organización desarrollan sus valores, actitudes y aptitudes aprendidas durante su vida profesional y aplicadas al puesto de trabajo que desempeñan.

##### **2. ¿Describa como es el comportamiento profesional de sus empleados?**

Una vez que identificaron que era para ellos del comportamiento profesional, describieron que el comportamiento en sus subordinados no es tan buena como ellos esperan, ya que existen muchos problemas interpersonales dentro de algunas de las áreas de la Coop., es más, ellos indican que existes algunas rivalidades en pequeñas proporciones con respecto a quien desempeña mejor el trabajo.

##### **3. ¿Qué factores considera importante para el comportamiento profesional en sus empleados?**

Para los jefes departamentales y el Gerente General consideran que los factores importantes para el comportamiento profesional de sus empleados seria la Motivación, Prudencia, Cultura empresarial, Imagen o reputación profesional, y la Confianza en ellos mismos. Y que ellos desarrollen todos estos factores dentro de su lugar de trabajo.

**4. ¿Qué valores considera usted son necesarios para que sus empleados tengan un comportamiento adecuado?**

Así mismo los entrevistados contestaron que la aplicación de valores como el respeto, la empatía, la tolerancia, responsabilidad, etc., hará que cada uno de ellos mejore su actitud y comparta con los demás la misma emoción de lograr un objetivo en común.

**5. ¿Qué es para usted desarrollo organizacional?**

De acuerdo a la respuesta que se obtuvo de los jefes departamentales y del Gerente General, el desarrollo organizacional lo consideran como un estudio continuo a cada uno de los departamentos y sus procesos, así mismo al producto, infraestructura y recursos humanos y financieros que hacen que la empresa logre sus objetivos.

**6. ¿Cuáles considera usted son los aspectos relevantes en el desarrollo organizacional de una empresa?**

Según los entrevistados los aspectos relevantes en el desarrollo organizacional de una empresa son: evaluar la situación actual para realizar un cambio, mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, proporcionar los valores que sean necesarios al recurso humano, incentivar el trabajo en equipo para el alcance de una misma meta, etc.

**7. ¿Cree usted que la Cooperativa cumple con los aspectos antes mencionados?**

De acuerdo a los entrevistados consideran que dentro de esta Coop., no se están cumpliendo con algunos de estos aspectos, ya que como se dijo anteriormente, las relaciones interpersonales no son buenas y por ende el ambiente laboral se ve afectado. En resumen el desarrollo de la empresa no está acorde con los objetivos y metas que se propone la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

**8. ¿De qué manera cree usted que afecta el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Cooperativa?**

De acuerdo a todo lo antes mencionado, los jefes departamentales y el gerente general considera que el comportamiento profesional afecta al desarrollo organización, ya que los empleados son la base fundamental para el éxito o el fracaso de una empresa, es decir, si sus actitudes y aptitudes son negativas afectara directamente a la imagen de la empresa y a sus procesos como tal.

**9. ¿Considera usted que la capacitación continua a los empleados es necesaria? ¿Por qué?**

Los jefes departamentales y el gerente general considera que la capacitación continua es una vía de ayuda a los empleados, porque de esta manera se enseña y aprende que el personal es importante para la empresa y si se unen fuerzas para trabajar por un mismo objetivo, la empresa ganara mayor reputación y mayor valor adquisitivo.

**10. ¿Considera que si se aplica un programa de desarrollo organizacional mejoraría el comportamiento profesional en esta institución?**

Para los entrevistados, la aplicación de un programa de desarrollo organizacional en la empresa, ayudaría a mejorar el comportamiento profesional de la institución, y de esta manera incentivar el trabajo en conjunto para el alcance de un objetivo en común.

## **10. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Como se planteó en el capítulo II la hipótesis de este trabajo de investigación la cual expresaba que “El Comportamiento Profesional influye en el desarrollo organizacional de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.”, la misma que a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación como fueron las encuestas, entrevista y ficha de observación, se pudo comprobar.

Mediante las preguntas de la encuesta a los empleados de la cooperativa a través del cuadros 2 grafico 2 con porcentaje considerable del 48% que a veces comienza con sus labores diarias, siempre lo realiza con entusiasmo y buen carácter; en el cuadro y grafico 4 (De los siguientes valores, marque ¿cuál de ellos aplica en su lugar de trabajo?) con porcentajes de puntualidad 22%, amabilidad 19% al igual que la paciencia; en el cuadro y grafico 5 con porcentaje mayor del 56% un poco el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve es el adecuado; el cuadro y grafico 8 con porcentajes parejos del 28% relación interpersonal, 25% a valores y 21% para ambiente de trabajo y desempeño laboral como aspectos que se considera importante para el desarrollo organizacional.

Según el cuadro y grafico 9 en donde el 59% está de acuerdo de que siempre el comportamiento profesional, afecta el desarrollo organizacional. En consecuencia los empleados y su comportamiento profesional están influenciando al desarrollo organizacional de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar.

Así mismo en la encuesta dirigida a los clientes mediante el cuadro 12 con porcentajes del 68% a una buena la atención al cliente de esta Cooperativa; en el cuadro 13 donde refleja el 58% de a veces ellos creen que los empleados de la Cooperativa son eficientes en su trabajo; en el cuadro 15 donde el 50% de los clientes consideran que siempre los empleados de esta Cooperativa tienen buena relación interpersonal; cuadro 17 en el cual se pregunta si creen que los empleados son parte importante del desarrollo exitoso de la empresa?, los cuales contestaron el 76% que siempre; así mismo en el cuadro 18 con porcentajes del 25% a los

valores, el 24% a relaciones interpersonales como los aspectos que consideran son importantes en el desarrollo organizacional de una empresa; y por último, en el cuadro 20 con el 82% que los clientes consideran que el comportamiento profesional de los empleados de la cooperativa, afecta el desarrollo organizacional. Por lo tanto, estos cuadros fueron soporte fundamental para para comprobación de la Hipótesis permitiendo detallar aspectos fundamentales emitidos por los clientes.

También se pudo comprobar a través de la entrevista realizada a los jefes departamentales y al gerente general en donde las preguntas: 2 en donde ellos describen describieron que el comportamiento en sus subordinados no es tan buena como ellos esperan, y además indican que existen algunas rivalidades en pequeñas proporciones con respecto a quien desempeña mejor el trabajo; así mismo con la pregunta 3 que describen que los factores importantes en el comportamiento profesional son la Motivación, Prudencia, Cultura empresarial, Imagen o reputación profesional, y la Confianza en ellos mismos.

Por otro lado, mediante la pregunta 6 que describen que los aspectos relevantes en el desarrollo organizacional de una empresa son: evaluar la situación actual para realizar un cambio, mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, proporcionar los valores que sean necesarios al recurso humano, incentivar el trabajo en equipo para el alcance de una misma meta, etc.; con la pregunta 7 donde contestaron que dentro de esta Coop., no se están cumpliendo con algunos de estos aspectos, las relaciones interpersonales no son buenas y por ende el ambiente laboral se ve afectado.

En la pregunta 8 los jefes departamentales y el gerente general consideran que el comportamiento profesional afecta al desarrollo organización, ya que los empleados son la base fundamental para el éxito o el fracaso de una empresa.

Así mismo, se llegó a comprobar que el personal que trabaja en la cooperativa tiene muchos problemas interpersonales y está influyendo en el desarrollo adecuado de la organización. En conclusión, la extracción de información de estos cuadros ayudó a dar solución a la hipótesis y donde los jefes departamentales sustentaron

que sus empleados están, trabajando de manera eficiente y necesitan mejorar varios aspectos importantes.

Por último, la hipótesis planteada también se pudo comprobar mediante la ficha de observación que se realizó a los empleados con el objetivo de evaluar el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.; en el cual el cuadro # 23 indicador 3, el 41% de los empleados no tienen adecuadas relaciones interpersonales; así mismo en el cuadro # 25 indicador 5 el 41% no se lleva bien con los compañeros de su área.

Para contribuir a esto también se refleja el cuadro # 26 indicador 6 el 48% donde la relación de los empleados con sus jefes es a veces adecuada; también el cuadro # 27 indicador 7 comprueba que el 49% de los empleados a veces atiende al cliente amablemente, aspecto importante para el desarrollo profesional de los mismos.

El cuadro # 28 indicador 8 hace referencia al 56% de que los empleados si resuelve problemas con facilidad. En cambio en el cuadro # 29 indicador 9 visualiza que el 48% de los empleados a veces participa activamente a la hora de implementar estrategias de mejora a la empresa, porcentaje no satisfactorio para la para Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., ya que debería ser una cifra mayor de empleados trabajando en conjunto para las mejorar de la misma.

Es así como estos parámetros que se observaron dieron como resultado que los problemas personales de los empleados influyen su comportamiento profesional, y por ende, se ve reflejad en resultado de los procesos que se lleva a cabo dentro de la Cooperativa

## CAPITULO V

### 11. CONCLUSIONES

Una vez analizado e interpretado todas las técnicas de recolección de datos que se implementaron en este trabajo de investigación, se puede comenzar a realizar las conclusiones, es por esto que se dice que:

Mediante la información recopilada de las fuentes bibliográficas se pudo identificar que la importancia del comportamiento profesional radica en como el individuo actúa moral y éticamente dentro de una organización, ya que de esta dependerá el éxito o fracaso de la misma.

Se estableció que el comportamiento profesional de un individuo dentro de una organización debe basarse en habilidades para enfrentarse a problemas que conlleva el trabajo diario, así mismo el actuar en base a valores que lo cataloguen como una persona capaz de resolver anomalías y trabajar en conjunto para una meta en común.

El desarrollo organizacional de una empresa es el análisis sistemático y continuo de procesos, departamentos, productos, infraestructura y de sus recursos financieros y humanos que están inmersos en una organización, que busca asegurar que las distintas áreas de una empresa, estén adecuadas para poder cubrir las necesidades de los clientes, y por ende la efectividad y la viabilidad.

Por medio de las encuestas, entrevista y ficha de observación se pudo destacar que los aspectos más importantes en el desarrollo organizacional, es la aplicación de elementos como: Esfuerzo a largo plazo, Guiado y apoyo por la alta gerencia, Proceso de visión, Procesos de delegación de autoridad, Procesos de aprendizaje, Proceso de resolución del problema, Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, Papel consultor-facilitador, Teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e Investigación acción que determinen como los individuos dentro de la organización están trabajando en la misma.



Así mismo, las técnicas de recolección de datos permitieron evaluar el comportamiento profesional de los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para identificar el desarrollo organizacional que se está tendiendo en la misma, es así que los empleados de esta institución financiera tienen muchos problemas interpersonales entre ellos, ya sea con compañeros de la misma área, diferente área o empleado-jefe, esto se debe mucho a la falta de comunicación y la falta de aplicación de valores éticos que como profesionales que son deberían aplicar. Por otro lado, se observó que muchas veces los empleados no llegan de buen ánimo a la institución, esto puede estar influenciado por problemas personales. Entonces se puede decir que no se está aplicando un correcto desarrollo organizacional en donde trabaje en un ambiente laboral adecuado y por ende no se trabaja en equipo para lograr un fin común.

Cabe recalcar que los problemas antes mencionado, no son en la totalidad de la empresa, sino en un porcentaje considerable que afecta directamente a la organización en su desarrollo exitoso.

Finalmente con la aplicación de las técnicas de recolección de información se determinó que se debería plantear un programa de desarrollo organizacional que mejore el comportamiento profesional y los procesos de comunicación de los mismos, ya que se lograría llegar a trabajar como una organización que busca un bien común para el público interno y externo de la misma.

## **12. RECOMENDACIONES**

Terminada las conclusiones y detalladas cada uno de los parámetros destacados en este trabajo de titulación. Se debería realizar capacitaciones continuas en donde se incentive el trabajar con ética y valores, para así mantener un clima laboral adecuado a las actividades diarias.

Se debe hacer hincapié a que los empleados Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda., desarrollen nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, para enfrentar problemas dentro de la organización que diariamente se presentan; estas habilidades pueden ser promovidas por la misma empresa o personales a través de cursos donde se incremente el conocimiento profesional.

Los jefes y gerente general deben motivar a sus empleados a trabajar en equipo para así incentivar las buenas relaciones interpersonales, y eliminar los conflictos personales que hay dentro de las áreas de trabajo.

Crear una canal de comunicación interno adecuado para que las distintas áreas de la empresa se mantengan en constante intercambio de información, y de esta manera incrementar el nivel de desarrollo de procesos, financiero y humano de la cooperativa.

Así mismo, se recomienda actualizar los manuales de desempeño de trabajo de cada uno de los miembros de la organización, para de esta manera comprometer al cumplimiento eficaz del trabajo de los mismos; esto conlleva a que los aspectos importantes en el desarrollo organizacional se efectúen adecuadamente y con apoyo de sus miembros.

Finalmente, se debe plantear un programa de desarrollo organizacional en donde se empleen todas las acciones y estrategias a corto y largo plazo que mejoren el comportamiento profesional de todos los individuos inmersos en la organización, y además que incentive el trabajo en equipo, mejorando las relaciones interpersonales y logrando así un clima laboral adecuado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. En E. Amorós, Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. (págs. 39, 40, 41). Lambayeque-Perú: USAT.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (págs. 95-110). México: MC Graw Hill. Novena edición.
- Díaz, J., & Rodríguez, S. (2005). Desarrollo organizacional aplicado a la división de recursos humanos de la unidad estatal del ministerio de agricultura y tierra del estado de Mongas. Maturín-Venezuela: Universidad de Oriente.
- Díaz, P. (2007). El desarrollo organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers Squibb de Venezuela, S.A. Barquisimeto-Venezuela: Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado".
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Logroño-España: Universidad de la Rioja.
- Fernández, R. (2003). Los códigos de ética en América Latina. World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council. Pp. 1-4 Berlin
- García, R., Sales, A., Moliner, O. y Fernández, R. (2009). La formación ética profesional desde la perspectiva del profesorado Universitario. Ediciones Universidad de Salamanca. Teor. Educ. 21, 1, 2009, pp. 199-221. Valencia
- Gonzales, M. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Compañía Editorial Continental. Octava edición.

- Gordon, J. (2009). Comportamiento organizacional. 13 ed. Edit. Pearson. Pp. 90-121. México D.F.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración Teórica, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 3ª Ed. McGraw-Hill. México.
- Madero, M. (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. ITESM-Escuela de Negocios. Pp. 1-12. Monterrey.
- Martínez, M., González, M. y Cruz, Y. (2010). El comportamiento ético y los niveles de satisfacción de los clientes, un caso de estudio. Artículos científicos. Año 6, N° 6. Cuba.
- Martínez, I. (2012). Desarrollo Organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes. Vitoria: Universidad del País Vasco.
- Petit, E. (2102). Desarrollo organizacional para la gerencia de la innovación en Latinoamérica. Tesis sustentada. Universidad del Zulia. Pp. 60-73. Maracaibo-Venezuela
- Rivera, F. (2012). "El clima laboral y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rodríguez, J. (2006). Dirección Moderna de Organizaciones. Mexico: Thomson. Primera Edición.
- Silverman, L. (2006). "How do you keep the right people on the bus? Try stories. The journal for Quality and Participation, 11-15.
- Velázquez, L. (2005). Propuesta para implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, en la coordinación de

asistencia administrativa de obras públicas estatales, año 2005. Maturín-Venezuela: Universidad de Oriente.

Venegas, A. (2010). Comportamiento Profesional en un Área de Análisis de Inteligencia Civil Estatal Colombiana. Edit. Novaetvetera. Vol. 19. n° 63. Colombia.

Villalba, M. (2011). Desarrollo del Talento humano a través de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva en GCCORP., de la ciudad de Riobamba para el Año 2011. Ambato. PUCE.

Virtual, E. (24 de febrero de 2013). Eumed. Obtenido de Libros Gratis: <http://www.eumed.net/libros-gratis.html>

Zuani, E. (2005). Introducción a la Administración de Organizaciones. En E. Zuani, Introducción a la Administración de Organizaciones (págs. 25-33). Florida: Valleta Ediciones. Primera edición.

## **WEBGRAFÍA**

- <http://www.desdemitrinchera.com/2010/08/19/etica-del-comportamiento-profesional-parte-i/>
- [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000300006&script=sci_arttext)
- <http://www.elfinanciero.com/negocios/negocios.html>
- <http://www.desdemitrinchera.com/2010/08/19/etica-del-comportamiento-profesional-parte-i/>
- <http://alexa-al220990.blogspot.com/2010/11/comportamiento-profesional-y.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-comportamiento-organizacional-2/etica-empresarial-profesional>

# ANEXOS





## **PROPUESTA.**

Implementación de un programa de desarrollo organizacional para mejorar el comportamiento profesional de los miembros de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar durante el segundo semestre del 2015.

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo organizacional es una respuesta de cambio. Una compleja estrategia educativa cuyo fin es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las empresas para lograr un objetivo común. El desarrollo organizacional comienza del hecho de que éstas pueden adoptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo del inevitable cambio. Igualmente buscar lograr un cambio planificado en función de las necesidades, exigencias o demandas de la organización o del entorno, de esta manera, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos y en el desarrollo de los equipos humanos, entre otros aspectos.

El presente trabajo se realizará durante el segundo semestre del 2015, en coordinación con la gerencia y jefes departamentales de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., esta institución financiera se dedica a contribuir con el desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general, de la provincia de Manabí y del país, a través de productos y servicios financieros sostenibles y de calidad, con enfoque de responsabilidad social satisfaciendo las necesidades de la población para asegurar su crecimiento y desarrollo futuro.

En primer término se debe realizar un diagnóstico del modelo organizacional actual; con el fin de conocer las fortalezas que contribuyen al buen funcionamiento del área administrativa; así como también las debilidades, de tal manera que se puedan hacer sugerencias para un mejor desenvolvimiento de las actividades que allí se realizan.

Este estudio se realizará con información obtenida del gerente y de los jefes departamentales de esta institución, por medio de una serie de entrevistas y

observaciones directas que permitirán un conocimiento más profundo de su funcionamiento. Además, obtener experiencia conocimientos valiosos, con la finalidad de sugerir al personal administrativo algunas medidas que puedan corregir y hacer efectivo el servicio que ofrece esta institución. De la misma forma, un efectivo control del recurso humano para mejorar su capacidad productiva. Por tal razón se propone la implementación de un programa de desarrollo organizacional que mejore el comportamiento profesional de los miembros de esta empresa.

Esta propuesta tiene varios puntos en donde se detallará los parámetros necesarios para realizar esta propuesta:

Objetivos.- General y específicos que plantean cada una de las expectativas que se desean cumplir con la implementación de este programa.

Resultados esperados.- donde se especifican cada uno de los alcances que se espera obtener con este programa.

Descripción de actividades.- en el cual se detallan cada una de las actividades a realizar para implementar correctamente este programa de desarrollo organizacional.

También el cronograma de actividades en el cual se establece el tiempo necesario para cumplir con la propuesta expuesta,

Finalmente, se detalla el presupuesto necesario para cada una de las actividades a realizar.

## **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta manera, la atención se puede concretar en las modalidades de acción de determinados grupos, y mejorar las relaciones humanas en los factores económicos, en relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos, en el liderazgo, es decir, casi siempre

los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. El desarrollo organizacional se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., frente a la implantación de un programa de desarrollo organizacional que mejore el comportamiento profesional de los miembros de esta organización, obtendría algunos cambios que le permitirán lograr mayores beneficios derivados del recurso humano, así como aliviar los conflictos entre sus empleados, mejorar la relación jefe-subordinado, coordinar acciones entre áreas o departamentos, etc., los cuales son factores decisivo para el éxito de la institución.

Además de lograr que los individuos tengan sentido de pertenencia, es decir, que sean efectivamente miembros de la institución, en la cual contribuyan al fortalecimiento de elementos positivos de manera tal que se proporcione un ambiente laboral que permita aumentar la efectividad y subsanar las situaciones negativas presentes.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Implementar un programa de desarrollo organizacional para mejorar el comportamiento profesional de los miembros de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar durante el segundo semestre del 2015.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el Modelo Organizacional que existe actualmente en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para identificar las falencias actuales.
- Describir las funciones de los jefes departamentales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para determinar la responsabilidad de los mismos.

- Aplicar la matriz FODA en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para evaluar los aspectos positivos y negativos de la empresa.
- Realizar el informe del diagnóstico respectivo de los hechos actuales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para corregirlos y actualizarlos.
- Aplicar el programa de desarrollo organizacional en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

Con la implementación de este programa de desarrollo organizacional para mejorar el comportamiento profesional de los miembros de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., del cantón Bolívar durante el segundo semestre del 2015, se espera obtener los siguientes resultados positivos para la empresa.

- Obtener información objetiva y subjetiva, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esa información a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respectivo a que no halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la cooperativa y de quienes forman esta organización.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

## **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- Descripción del Modelo Organizacional que existe actualmente en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Descripción de las funciones de los jefes departamentales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Aplicación de la matriz FODA en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Redacción del informe del diagnóstico respectivo de los hechos actuales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Implementación del programa de desarrollo organizacional en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.



## **PRESUPUESTO**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Descripción del Modelo Organizacional que existe actualmente en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	\$250.00
Descripción de las funciones de los jefes departamentales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	\$250.00
Aplicación de la matriz FODA en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	\$300.00
Redacción del informe del diagnóstico respectivo de los hechos actuales de la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	\$100.00
Implementación del programa de desarrollo organizacional en la Coop. de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	\$100.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1,000.00</b>
Imprevistos (10%)	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,100.00</b>



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN  
CHONE**

**Encuesta dirigida a los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

**Objetivo:** Determinar el Comportamiento Profesional en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.

**1. ¿En qué área de trabajo usted se desempeña?**

- Cajera ( )  
Contabilidad ( )  
Crédito ( )  
Auxiliar de servicio ( )  
Gerencia ( )  
Otros, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuándo comienza con sus labores diarias, siempre lo realiza con entusiasmo y buen carácter? OE5**

- Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**3. ¿Conoce usted qué es el comportamiento profesional? OE1**

- Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**4. De los siguientes valores, marque ¿cuál de ellos aplica en su lugar de trabajo? OE2**

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Empatía ( )         | Tolerancia ( )  |
| Responsabilidad ( ) | Amabilidad ( )  |
| Sinceridad ( )      | Puntualidad ( ) |
| Paciencia ( )       |                 |

**5. ¿El ambiente laboral en el que usted se desenvuelve es el adecuado? OE2**

- Si ( )  
Un Poco ( )  
Nada ( )



**6. ¿Conoce usted las normas de comportamiento que debe tener un empleado dentro de una organización? OE2**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**7. ¿Conoce usted qué es el desarrollo organizacional? OE3**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted es importante para el desarrollo organizacional? OE4**

Ambiente de trabajo ( )

Relación interpersonal ( )

Valores ( )

Desempeño laboral ( )

Estructura organizacional ( )

Otras, ¿Cuál?

**9. ¿Cree usted que el comportamiento profesional, afecta el desarrollo organizacional? OE5**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**10. ¿Con qué frecuencia ustedes reciben algún tipo de seminarios, capacitaciones, etc., sobre temas relacionados a su trabajo?**

Quincenal ( )

Mensual ( )

Semestral ( )

Anual ( )

Nunca ( )



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN  
CHONE**

**Encuesta dirigida a los clientes de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

**Objetivo:** Determinar el Comportamiento Profesional en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.

**1. ¿Cuántos años tiene como cliente o socio de esta Cooperativa?**

De 0 a 1 año ( )

De 1 a 2 años ( )

De 2 a 5 años ( )

De 5 en adelante ( )

**2. ¿Cómo considera usted la atención al cliente de esta Cooperativa? OE3**

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**3. ¿Cree usted que los empleados de la Cooperativa son eficientes en su trabajo? OE2**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿Conoce usted qué es el comportamiento profesional? OE1**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**5. ¿Considera usted que los empleados de esta Cooperativa tienen buena relación interpersonal? OE4**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Cuál de los siguientes valores cree usted que deberían tener los empleados de la Cooperativa? OE4**

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Empatía ( )         | Tolerancia ( )  |
| Responsabilidad ( ) | Amabilidad ( )  |
| Sinceridad ( )      | Puntualidad ( ) |
| Paciencia ( )       | Cortesía ( )    |

**7. ¿Cree usted que los empleados son parte importante del desarrollo exitoso de la empresa? OE5**

- Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos, considera usted son importantes en el desarrollo organizacional de una empresa? OE5**

- Desempeño laboral  
Ambiente de trabajo ( )  
Relación interpersonal ( )  
Valores ( )  
Desempeño laboral ( )  
Estructura organizacional ( )  
Otras, ¿Cuál?

**9. En qué área considera usted que los empleados de la Cooperativa deberían tener capacitaciones para mejorar. OE6**

- Atención al cliente ( )  
Desempeño laboral ( )  
Conocimiento del área en que trabaja ( )  
Relaciones interpersonales ( )  
Otros, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10. ¿Considera usted que el comportamiento profesional de los empleados de la cooperativa, afecta el desarrollo organizacional? OE5**

- Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN  
CHONE**

**Entrevista dirigida a los jefes departamentales y Gerente General de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

**Objetivo:** Determinar el Comportamiento Profesional en el Desarrollo Organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Del cantón Bolívar en el primer semestre del 2015.

**1. ¿Qué es para usted comportamiento profesional? OE1**

---

---

**2. ¿Describa como es el comportamiento profesional de sus empleados? OE2**

---

---

**3. ¿Qué factores considera importante para el comportamiento profesional en sus empleados? OE2**

---

---

**4. ¿Qué valores considera usted son necesarios para que sus empleados tengan un comportamiento adecuado? OE2**

---

---

**5. ¿Qué es para usted desarrollo organizacional? OE3**

---

---

**6. ¿Cuáles considera usted son los aspectos relevantes en el desarrollo organizacional de una empresa? OE4**

---

---

**7. ¿Cree usted que la Cooperativa cumple con los aspectos antes mencionados? OE4**

---

---

**8. ¿De qué manera cree usted que afecta el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Cooperativa? OE5**

---

---

**9. ¿Considera usted que la capacitación continua a los empleados es necesaria? ¿Por qué? OE5**

---

---

**10. ¿Considera que si se aplica un programa de desarrollo organizacional mejoraría el comportamiento profesional en esta institución? OE6**

---

---



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN  
CHONE**

**Ficha de observación dirigida los empleados de la Coop. Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

**Objetivo Específico:** Evaluar el comportamiento profesional en el desarrollo organizacional de la Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

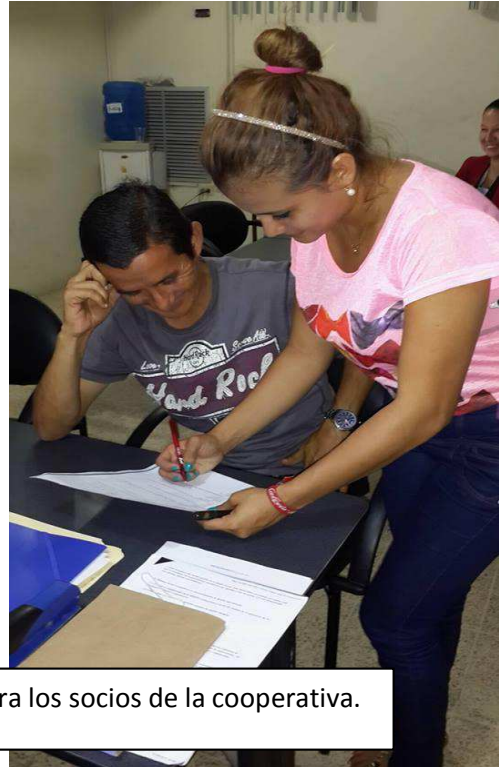
Nº	HECHOS OBSERVADOS	SI	NO	A VECES
1	Cumple con el horario de entrada y salida			
2	El trabajo lo realiza con eficiencia			
3	Las relaciones interpersonales son adecuadas			
4	Práctica valores dentro de la empresa			
5	Se lleva bien con los compañeros de su área			
6	La relación con su jefes es la adecuada			
7	Atiende al cliente amablemente			
8	Resuelve problemas con facilidad			
9	Participa activamente a la hora de implementar estrategias de mejora a la empresa			
10	Resuelve las inquietudes de los clientes adecuadamente			

## ANEXOS.- FOTOS

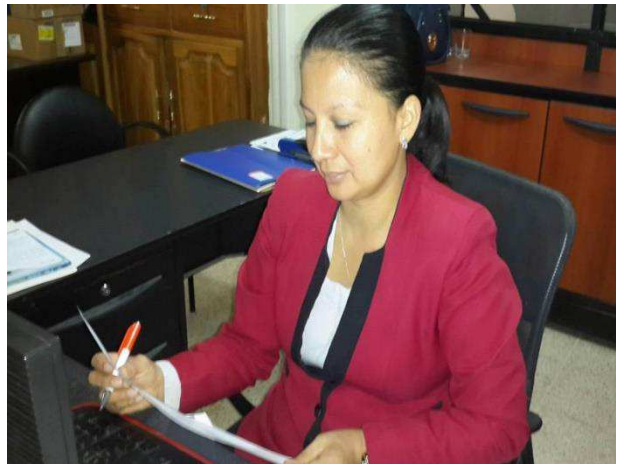




Socio realizando la encuesta para los socios de la cooperativa.



Empleado del área



Realizando la encuesta a la Auxiliar de secretaria



Guardia de seguridad



Realizando la entrevista al Ing. Gustavo Navarrete gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.





Realizando la encuesta a los Clientes de la cooperativa



Cliente de la cooperativa



Cliente de la cooperativa