



Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA COOPERATIVA "JUAN PIO DE MORA", PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR

Alfredo Armando Rodríguez Guzmán¹

Docente Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador
arodriguez@ueb.edu.ec; aarguzman62@gmail.com

Víctor Hugo Quizhpe Baculima²

Docente Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador
vhugoquizhpe@yahoo.es

Dania Elena Portelles Cobas³

Docente Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador
danielaportelles@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alfredo Armando Rodríguez Guzmán, Víctor Hugo Quizhpe Baculima y Dania Elena Portelles Cobas (2017): "Estudio de la motivación laboral en la cooperativa "Juan Pío de Mora", provincia Bolívar, Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/mora.html>

Resumen

El presente trabajo responde a un estudio investigativo realizado sobre factores organizacionales que poseen incidencia directa sobre la motivación laboral, entre los que sobresalen: la organización, las condiciones ambientales, la ergonomía, el desempeño, los compañeros de trabajo, los jefes y superiores, la remuneración y el reconocimiento, todos elementos que harán que el trabajador se desempeñe con mayor eficacia, con mayor tranquilidad y con mayor eficiencia en su puesto de trabajo.

Se realizaron aplicaciones prácticas de métodos científicos de investigación conocidos, como análisis y síntesis, método de expertos, aplicación de encuestas, la observación y la lluvia de ideas (Brainstorming).

El análisis de la situación "in situ" permitió a los autores una clara identificación de los problemas, lo que apoyado en el estudio de la bibliografía citada permitió elaborar la metodología de la investigación a desarrollar y centrar la búsqueda de posibles soluciones como bien se expresan en las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: motivación, satisfacción laboral, remuneración, condiciones laborales, auto-realización.

Abstract

The present work responds to a research study on organizational factors that have a direct impact on labor motivation, among which stand out: organization, environmental conditions, ergonomics, performance, co-workers, bosses and superiors, remuneration and recognition, all elements that will

¹ Ingeniero Mecánico, Máster en Dirección, Docente Investigador, Universidad Estatal de Bolívar (2015 – 2017)

² Ingeniero en Administración de Empresas, Magister en Administración de Negocios (MBA), Docente de la Universidad Estatal de Bolívar (2000 - 2017), Ecuador.

³ Ingeniera Industrial, Máster en Consultoría Gerencial, Docente de la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador (2016-2017),

make the workers perform more effectively, with greater peace of mind and with greater efficiency in their job.

Practical applications of known scientific research methods such as analysis and synthesis, expert method, survey application, observation and brainstorming were carried out.

The analysis of the situation "in situ" allowed the authors reach to a clear identification of the problems, which supported in the study of the cited bibliography made it possible to elaborate the methodology of the study to be developed and to focus the search for possible solutions as they are expressed in the conclusions and recommendations.

Key words: Motivation, job satisfaction, remuneration, working conditions, self-realization.

Clasificación JEL: J2, J3, D7, M1, N3

Introducción

La motivación laboral constituye un elemento de vital importancia en cualquier tipo de organización, llegando en ocasiones a convertirse en aspecto decisorio de permanencia de los trabajadores, sobre todo de aquellos que desean sentirse bien al mismo tiempo que desarrollan algo que les gusta.

Es importante tener en cuenta que a mayor satisfacción de un empleado en su entorno laboral, se espera mejor desempeño dentro de la organización y como resultado habrá una mayor productividad para la empresa (Suescún-Carrero et al, 2016). Esta definición es aplicable tanto al sector productivo como al de servicios, por lo que podemos afirmar que la motivación es una necesidad que tienen las personas para lograr una meta, en este caso específico es lograr que cada miembro de la organización cumpla las tareas asignadas brindando un servicio de calidad y que a lo interno salga también satisfecho.

Hablar de factores motivacionales, se refiere por ejemplo a los incentivos, a los ascensos y promociones, a las medidas de seguridad adoptadas por la empresa, a los mejoramientos de sueldos, al pago de horas extraordinarias, a la creación de sindicatos, de guarderías, a los beneficios por maternidad, a la capacitación, a las medidas de distracción del trabajador, todos elementos que harán que el trabajador se desempeñe con mayor eficacia, con mayor tranquilidad, con mayor eficiencia en su puesto de trabajo.

La motivación debe ser una constante a tener en cuenta por la Administración

"motivar significa persuadir o inducir, esto es, convencer a otros para que hagan lo que queremos que hagan. La motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital de la administración. La motivación, en esencia, consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo, también varía según las personas dependiendo de factores tales como: la personalidad, las preferencias, los deseos y necesidades, la ambición, la educación, la edad y otras variables particulares de los individuos". (Sánchez, Chiang y Cartes, 2013, p.19),

Y desde la óptica de Sánchez-Sellero, M.C y Sánchez-Sellero, P. (2016):

El trabajador estará insatisfecho si cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, del mismo modo que si considera que el trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador en el desempeño de sus tareas; por el contrario, si la satisfacción en el trabajo es escasa o nula, no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria.(p.1192).

Simons, Irwin y Drinnien(1987); Boeree (2006); Feist y Feist (2006) (como se citó en Quintero, 2011) plantean la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow de la forma siguiente:

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

El enfoque psicológico humanista de Maslow ha tenido una influencia incuestionable, aunque sus consecuencias prácticas sobre el modelo de agente de la corriente económica dominante hayan sido escasas. (Fernández-Huerga, 2012, p. 41)

Es importante dar a los empleados la posibilidad de opinar e incluso decidir sobre algunas tareas o procedimientos es una aventura que puede generar muchos temores en los administradores e incluso en los propios empleados, pues obviamente implicaría más responsabilidad para ambos (Muñoz y Ramírez, 2014, p.145).

De ahí que hay que considerar que

La motivación en el trabajo, nos permite una suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. Dicha suposición es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento, la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización. (García y Uscanga, 2008, p.10)

Materiales y métodos

Cada persona requiere de satisfacer su necesidad mínimas para lograr realizar su trabajo de la forma más correcta, logrando una armonía entre sus compañeros, sus jefes y sus subordinados si los posee, lo que tanto popular como científicamente mente se conoce como "ambiente", ese espacio donde cada uno desea hacer valer sus competencias, ya sea en el orden de satisfacción del ego o del colectivo.

El funcionamiento armónico de una organización, específicamente de una cooperativa de ahorro y crédito, requiere un clima propicio, donde se provea a cada empleado de un ambiente agradable para realizar su trabajo, esto se traduciría en logros, beneficios positivos para el personal, para los clientes y para el progreso económico de la organización.

Con este propósito se llevó a cabo la investigación sobre motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora", cuya Matriz está ubicada en el Cantón San Miguel, calle Pichincha y Bolívar esquina, y posee además agencias y oficinas operativas en las ciudades de: Guaranda, Babahoyo, Chillanes, Caluma, Quinsaloma, Quevedo y San José de Chimbo.

La institución brinda una serie de servicios y beneficios a la sociedad. Entre los principales servicios financieros se encuentran: ahorros a la vista, ahorro niño, ahorro programado, inversiones a plazo fijo, microcrédito, crédito de vivienda, crédito de consumo, cajita rural, anticipos de sueldo, giros de dinero, depósitos nacionales e internacionales, sistema de pagos interbancarios SPI, cajeros automáticos. También ofrece servicios sociales como servicio médico, servicio odontológico, servicio de internet, seguro hospitalario, bono de jubilación, bono de desarrollo humano, pago de SPPAT⁴, fondo mortuario, seguro de desgravamen y vida.

En estudio se inició en el mes de Marzo de 2016⁵, con acciones de capacitación donde participaron 56 personas, de ellos: 15 mandos intermedios (Matriz y Jefes de Agencias), 36 empleados (Negociación, Caja, Contabilidad y Sistemas), 4 miembros del Consejo de Administración (Presidente y 3 miembros del Consejo de Administración y Vigilancia) y el Gerente de la Cooperativa, lo que representa el 73,68 % del total de los empleados de la misma.

Se impartió conferencia donde se mostraron los principales aspectos conformadores del clima organizacional y diferentes propuestas de motivación a aplicar dentro de la institución, se generó tormenta de ideas para propiciar el intercambio de opiniones y se aplicaron técnicas de reflexión y debate en búsqueda de incentivar el sentido de pertenencia de cada empleado en función del logro colectivo.

En esta investigación se realizaron aplicaciones prácticas de métodos científicos de investigación conocidos, como análisis y síntesis y el método de expertos; desde la óptica cualitativa se utilizó un cuestionario que consta de 55 preguntas dividido en ocho secciones, la primera sección incluye siete preguntas acerca de lo positivo y lo negativo de trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora", la segunda incluye siete preguntas que tratan las condiciones ambientales en la cooperativa, la tercera incluye cuatro preguntas que versan sobre la ergonomía en los puestos de trabajo de la cooperativa, la cuarta incluye trece preguntas del desempeño laboral de los empleados, la quinta sección incluye doce preguntas de la relación entre los empleados y las funciones que realizan, la sexta sección incluye seis preguntas acerca de los jefes y superiores de la cooperativa, la séptima sección incluye preguntas sobre la remuneración de los empleados, la octava y última sección incluye preguntas que incluyen lo concerniente al reconocimiento.

El análisis de la situación "in situ" permitió a los autores una clara identificación de los problemas, lo que apoyado en el estudio de la bibliografía citada posibilitó elaborar la metodología de la

Notas:

⁴ Sistema Público para pago de Accidentes de Tránsito. **N. de los A.**

⁵ Este estudio no se había publicado esperando que entre Octubre 2016 y Enero 2017 se realizara la segunda etapa propuesta en las recomendaciones, donde correspondía una nueva evaluación y realizar el estado comparativo, al no ser llamados por las autoridades de la Cooperativa se decidió dar a conocer los resultados obtenidos en la primera etapa. **N. de los A.**

investigación a desarrollar y centrar la búsqueda de posibles soluciones como bien se expresan en las conclusiones y recomendaciones.

Resultados

Se aplicó una encuesta (Anexo I), para la evaluación de los 55 factores que inciden en el clima laboral, se decidió aplicarla a todos los trabajadores de la institución, pero por diversos motivos en la misma solo participaron 48 personas, lo que representa el 63,15 % del total de trabajadores de la entidad. Los resultados obtenidos muestran el impacto negativo y positivo de la incidencia de los citados factores. (Anexo II)

La escala de valores utilizados para cada uno los factores fue la siguiente:

Ponderación	Significado	Ponderación	Significado
1	Totalmente en desacuerdo	4	De acuerdo
2	En desacuerdo	5	Totalmente de acuerdo
3	Algunas veces		

Los resultados gráficos del impacto negativo de las variables encuestadas se pueden observar en el Anexo III y lo referente al impacto positivo en el Anexo IV.

Factores positivos de mayor incidencia:

- El 93.85% de los encuestados considera que realizan un trabajo útil para la cooperativa, elemento muy importante en el tema de motivación.
- El 91.67% de los encuestados piensan que necesitan capacitación en su área de trabajo. *(en este aspecto debe considerarse que los expertos otorgaron respuesta positiva con una óptica de necesidad lo que convierte este factor desde el punto de vista estadístico como un elemento negativo y de respuesta urgente)*
- El 89.58% considera que se llevan bien con sus compañeros de trabajo, aspecto que se puede utilizar como una fortaleza para incrementar la unión y la motivación en función de los resultados finales.
- El 89.58% aprobó que le gusta su trabajo, elemento importante para la generalización de actividades motivadoras.
- El 87.50% considera que es posible una promoción laboral basada en sus resultados, esto denota que existe interés en continuar en busca de nuevos horizontes dentro de la institución.
- El 85.42% considera está consciente de que aporta a la organización.
- El 83,33% valora que se trabaja en equipo.
- El 83.33% opina que con la oportunidad de ir a otra empresa con igualdad de sueldo y condiciones se quedaría en la cooperativa, otro elemento que refuerza la necesidad urgente de acciones de motivación para fortalecer esta opinión en beneficio de la institución.
- El 81.25% de los encuestados conoce las responsabilidades de los compañeros de su área de trabajo.
- El 81.25% de los encuestados considera que sus compañeros necesitan capacitación en ciertos áreas de interés para su trabajo, esto constituye un elemento de la capacitación especializada.
- El 81,25% considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, excelente, muy importante para el logro de buenos resultados en función de la responsabilidad personal y colectiva.
- El 79.17 % valora que tanto él como sus compañeros se apoyan mutuamente para servir al cliente, aunque se tabula como cifra positiva su resultado debería ser mayor.

Factores negativos de mayor incidencia:

- El 75.0% considera que su sueldo y el de sus compañeros no están en consonancia los resultados de su trabajo, este elemento se valora como el primer aspecto desmotivador a considerar.
- El 72.92% considera que su trabajo no es bien remunerado.(Idem)
- El 68,74% considera que su jefe no escucha sus opiniones, lo cual puede ser ocasionado por el tipo de clima existente y el tipo de liderazgo que se utiliza, este es un elemento para colocar en el primer nivel de las soluciones.
- El 58.33% considera que su jefe no es justo, independientemente que en este aspecto existen muchos factores situacionales y motivacionales debe revisarse más detalladamente.
- El 58.33% considera que no existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre su jefe y subordinados lo cual requiere una política de comunicación hacia los empleados.
- El 52.08% considera que no existe comunicación efectiva entre ellos y sus jefes.
- El 54.17% considera que no existe posibilidades reales de promoción en la cooperativa.
- El 54.17 no se considera valorado por el cargo de trabajo que ocupa.
- El 52.08% considera que no tiene suficiente autonomía en su trabajo.

Al valorar los resultados con los expertos y realizar una lluvia de ideas, se obtuvo diversidad de opiniones al respecto:

- La cooperativa no tiene política de capacitación.
- En negociación te pagan lo mismo si colocas 10 000 que 100 000 USD.
- No todos tenemos computadoras.
- Sanitarios que no se limpian en 30 días.
- No ponen papel sanitario.
- Que los jefes lean las opiniones para que sepan cómo pensamos.
- No participamos en la confección del Plan operativo anual (POA).
- No existe comunicación entre la cúspide y la base.
- No se hacen evaluaciones periódicas.
- Esta capacitación que se está realizando hoy es muy positiva.
- Existen Valores.
- Se está cambiando la manera de pensar.
- Hemos sido honestos en las respuestas.
- Las motivaciones deben ser por los jefes y subalternos.
- Los jefes tienen que saber que los empleados estamos dispuestos a cooperar.
- No hay estímulo, solo mala cara.
- Que se ponga en práctica lo aprendido en este taller.
- No se socializa.
- Crear buen ambiente laboral es productivo.
- Que los de arriba nos vean como somos.
- Los jefes deben ser flexibles y entendernos, somos seres humanos, deben respetarnos.
- Delante de clientes no deben humillarnos.
- Queríamos hacer un paseo de integración y contábamos con el lugar turístico, pero todo se desbarató.
- La asociación no funciona, teníamos fondos y ya no se hace más, solo se celebraban cumpleaños.... No se rinde cuenta en la asociación (se perdió el dinero).
- La matriz se beneficia más que las agencias y no se apoyan a los empleados, no se le daba despedidas a los jubilados.
- Deben otorgar estímulos, pues aquí no practican estas técnicas.
- Unos ingresan en organizaciones con sindicatos y aquí no hay, violando el código del trabajo, se dieron pasos pero como se debe contar con el visto bueno de las autoridades no se ha logrado por lo que debemos organizarlo.

- En la organización tenemos la obligación de formar un comité y el código del trabajo exige que cada trabajador debe cumplir y que existe un consenso para formar organizaciones que defiendan a los trabajadores.
- No se realizan actividades sociales solo velorios y cumpleaños.
- El error cometido se ven por cumplimiento y no se capacita.
- Los cajeros no tienen las funciones individuales delimitadas solo existe un manual de procedimientos operacionales.
- La matriz divide pues se creen se lo saben todo.
- Se critica los errores sin forma, te friegan delante del cliente.
- Siempre dicen que nadie es indispensable, viven amenazando.
- La imagen de ciertas personas es lo más importante.
- Cuando había Rifas la cooperativa ingresaba más, había más inversionistas y socios.
- Los jefes en ocasiones no ayudan para que avancemos en nuestra superación.
- En ocasiones los líderes no poseen conocimiento técnico de ciertas tareas y quieren que se haga a su manera.
- Debemos ser merecedores de la confianza de los jefes.
- Deben reunirse con los jubilados, con los fundadores que estén vivos.
- La cooperativa de San José y Guaranda Limitada están superiores a nosotros y cada día ganan más y más clientes, incluso copiando acciones que antes realizábamos nosotros.
- Que esta capacitación también la hagan con los jefes superiores.
- Que al menos los jefes contesten el saludo a los empleados, algunos son docentes y no saludan.
- Trabajemos en equipo y no nos agredan y no nepotismo.
- Deberían ver el bien común de la cooperativa.
- No involucrar en el ambiente de trabajo de la institución los intereses personales.
- Todos somos iguales y nos merecemos respeto.
- En Caluma tienen un buen ambiente.
- En la matriz hay un ambiente malo.
- Es un castigo que nos manden a la Matriz.
- Se deben hacer felicitaciones verbales y escritas al reconocimiento de los buenos resultados.
- Hay líderes que se creen mejor que otros y se ven por encima de los empleados.
- No existen manuales de procedimientos de producciones con no conformidad y aun cuando se le da la causa al cliente no hay evidencia, se necesita socializar.
- Existen estilos de dirección sobrevalorados con el trabajador y deben tratar de tener una buena comunicación con los empleados y no crear un ambiente de miedo si no de respeto.
- No hay departamento de talento humano y se requiere la ayuda de todos para realizar el trabajo ya que la empleada de talento humano es nueva, se debe trabajar en equipo.
- Cada uno se debe poner la camiseta del equipo y así recuperar las carteras perdidas de otros compañeros.
- Expandir a otros lugares para que conozcan la cooperativa Juan Pio de Mora ya que hace 43 años que está funcionando y así recuperar el mercado.
- La institución requiere nos mantengamos unidos y así crecer y con la experiencia que tenemos salir adelante.

Conclusiones

- Los resultados que arrojó la encuesta no son datos fijos en el tiempo, si no percepciones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pio de Mora" los cuales en el momento de la aplicación del instrumento pudieron estar influenciados por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo, autoestima y motivación. Estos resultados permitieron la visualización de los factores positivos y negativos del clima laboral en la organización. A partir de esta detección se realizaron recomendaciones a la Cooperativa para lograr un clima laboral más agradable.

- Conforme a los resultados presentados, se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" posee un alto nivel de clima laboral, en general se encuentran más factores positivos que negativos por lo que se debe trabajar urgentemente en aquellos aspectos negativos que más influyen como son :
 - No tienen suficiente autonomía en su trabajo.
 - Sus ideas no son escuchadas por los jefes.
 - No se consideran valorados por el cargo que ocupan.
 - No consideran tener posibilidades reales de promoción en la cooperativa.
 - No reciben la información oportuna que requiere su trabajo.
 - No existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre jefes y subordinados.
 - No hay comunicación efectiva entre los empleados y sus jefes.
 - Consideran que sus jefes no son justos.
 - Valoran que su trabajo no está bien remunerado y que no está en consonancia con lo que realizan.
- Es importante revisar los métodos que se utilizan para tratar o informar a los empleados, debe hacerse uso constante de la cortesía y de los buenos modales, ya que según plantean los entrevistados no todas las personas tienen la capacidad de dirigirse a ellos de una manera correcta.
- Trabajo en equipo: Se recomienda la realización de capacitaciones de trabajo en equipo, aunque este factor es de puntuación alta, es muy importante fortalecerlo para lograr un mejor desempeño por áreas y en general de toda la organización.
- Se recomienda introducir algunos incentivos motivacionales, ya sean psicológicos o económicos, dependiendo de los recursos que la Cooperativa quiera o pueda aportar, uno de los incentivos más sencillos y menos costoso es la motivación verbal, ya que esta incrementa la autoestima. Por tal motivo es importante inculcar estos hábitos entre los jefes. Por otra parte lo económico no deja de ser una motivación efectiva.
- Para mejorar la comunicación dentro de la Cooperativa, es importante que los empleados y principalmente los jefes, organicen reuniones o encuentros (grupos primarios) donde se brinde información general de la Cooperativa y que sea útil para los empleados. Además evitar así la comunicación informal que puede ser la generadora de un mal clima laboral.
- En cuanto a ser justo o no es importante tener un manejo homogéneo en el trato con los empleados, para las cargas de trabajo, permisos, ascensos según el desempeño, evaluaciones de responsabilidades, aumentos salariales y cambios de contrato. Para esto se sugiere hacer seguimientos verbales y escritos a cada uno de los colaboradores, con la evaluación del desempeño y relaciones con los jefes.
- Es importante que los superiores hagan saber a sus empleados lo que esperan de ellos y de las labores que realizan, en primera instancia siempre en forma verbal pero con evidencias escritas para evaluaciones futuras; que ellos puedan participar en las decisiones tomadas por la gerencia y que les deleguen responsabilidades más que funciones.
- Para lograr un adecuado clima laboral y una buena participación del grupo de trabajo, los superiores deben informar a sus colaboradores los cambios de la organización, publicar los resultados logrados tanto en producción como en gastos y utilidades, anunciarles las metas que deben alcanzar y motivarlos para lograrlas y la incidencia de su buen desempeño tanto laboral como personal.
- Los empleados solo conocen las que hacen con respecto a los manuales de procedimientos operacionales; sería interesante que la Cooperativa contara con un Manual de Organización, donde cada uno conozca sus funciones específicas y las responsabilidades, así como sus objetivos individuales y colectivos, esto lleva previamente la realización de un Profesiograma de Cargo.

Recomendaciones

- Explicar a los empleados las políticas salariales que rigen en la actualidad en la Cooperativa, dejando bien definido que los posibles incrementos dependen del esfuerzo colectivo.
- Se recomienda estudiar de forma más detallada el tema liderazgo, principalmente en la Matriz, ya que definitivamente es una herramienta que permite que los empleados trabajen mejor y con mayor dirección. Es importante combinar los tipos de liderazgo y que no prevalezca un estilo u otro pues en dependencia de esto así será el tipo de clima que exista.
- Confeccionar un **Reglamento de Evaluación del Desempeño**.
- Confeccionar un **Plan de Capacitación Anual**, ajustado a las posibilidades financieras, donde se tenga en cuenta todas las necesidades de aprendizaje de los empleados y directivos.
- Organizar encuentros con los empleados para comunicar las metas de la organización y exigir mayor responsabilidad, tanto individual como colectiva.
- Elaborar un **Sistema de Gestión de la Calidad** del servicio que permita identificar los errores o no conformidades, lo que posibilitará una mejor atención a los clientes.
- Confeccionar un **Sistema de Gestión del Capital Humano** (Talento Humano) que contemple: selección e incorporación, capacitación, estudios de procesos, estudios de trabajo o profesiogramas, identificación y validación de competencias laborales, evaluación del desempeño con indicadores de eficiencia y procedimientos de autocontrol.
- Elaborar un **Manual de Organización**, donde cada empleado conozca sus funciones específicas y responsabilidades con respecto a los objetivos de la institución.
- Realizar este análisis del clima organizacional en un plazo dentro de 6 a 12 meses para poder evaluar el plan de acción que se realice en esta ocasión.

Referencias

- Fernández-Huerga, E. (2012). "La motivación en la toma de decisiones: una concepción alternativa". En *Revista de Ciencias Sociales* (RCS). Vol. XVIII, No. 1, Enero - Marzo 2012, pp. 41–57. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785004>
- García, A. y Uscanga, M.T. (2008). "Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo" Edición electrónica. Texto completo disponible en <http://www.eumed.net/Universidad de Málaga>, consultado en 26/01/2017 a las 09:35.
- Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). "La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". En *Revista AD-minister*, Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 – 160, Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>, consultado en 25/01/2017 a las 19:30
- Quintero, J.R. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Disponible en: <http://doctorado.josequintero.net>, consultado en 25/01/2017 a las 19:50
- Sánchez, R.; Chiang, M. M.; Cartes, T. (2013). "La relación entre el compromiso con la comunidad y la motivación. En *Revista Panorama Socioeconómico*, 31, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39930097003> ISSN 0716-1921, consultado en 26/01/2017 a las 21:10.
- Sánchez-Sellero, M.C y Sánchez-Sellero, P. (2016). "Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008". En *Revista Intangible Capital*, 12(5): 1192-1220. Disponible en <http://dx.doi.org/10.3926/ic.844>
- Suescún-Carrero, S.; Sarmiento, G.; Álvarez, L. y Lugo, M. (2016). "Calidad de vida laboral en trabajadores de una Empresa Social del Estado de Tunja, Colombia". En *Revista Médica de Risaralda* 2016; 22 (1): 14 – 17, Disponible en <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistamedica/article/view/13631>

Bibliografía

- Daniel H.Pink (2010). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Madrid, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton D. (2016). El cuadro de mando integral. Madrid, España, Ediciones Gestión 2000.
- De la Rosa , M.D. y ; Pasamar, S. (2015). El papel de los jefes en la cultura de conciliación y el conflicto trabajo - vida personal. En XXIII Congreso anual EBEN – España. Disponible en <http://www.upo.es/ocs/index.php/eben/eben/paper/view/422/406>. Consultado en 27/12/2016 a las 14:35.
- Newstrom, J.W. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo, 12/e, University of Minnesota-Duluth.

Anexo I. Factores Organizacionales de la Encuesta

La Organización

- 1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?
- 2.- ¿Le gusta su organización?
- 3.- ¿Se siente orgulloso de su organización?
- 4.- ¿De haber sabido cómo eran las cosas en su empresa hubiera entrado en ella?
- 5.- ¿Conoce lo que usted debe aportar en su empresa?
- 6.- ¿Si pudiere ir a otra empresa con igualdad de condiciones y sueldo usted permanecería en su empresa?
- 7.- ¿Es usted consiente de lo que aporta a la organización?

Condiciones ambientales

- 8.- ¿Tiene suficiente luz en su puesto de trabajo?
- 9.- ¿Los sanitarios están siempre limpios?
- 10.- ¿Su computadora responde a sus necesidades?
- 11.- ¿Cuenta con el equipo necesario para efectuar su trabajo?
- 12.- ¿Las bases de datos de su departamento facilitan el trabajo?
- 13.- ¿La distribución física y geográfica de su área contribuye al flujo de trabajo e información ?
- 14.- ¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?

Ergonomía

- 15.- ¿Su escritorio o mesa de trabajo le resulta cómodo?
- 16.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- 17.- ¿El respaldo de su asiento es correcto para realizar su trabajo?
- 18.- ¿Su pantalla está a la altura adecuada?

Desempeño del trabajo

- 19.- ¿Tiene suficiente autonomía en su trabajo?
- 20.- ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?
- 21.- ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?
- 22.- ¿Se siente realizado en su trabajo?
- 23.- ¿El cargo que usted ocupa en la organización está en relación con la experiencia que usted posee?
- 24.- ¿Su cargo está en relación con su título o grado académico?
- 25.- ¿Se considera usted valorado por el cargo de trabajo que ocupa?
- 26.- ¿Le gustaría permanecer en su cargo dentro de la empresa?
- 27.- ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?
- 28.- ¿Tiene definidas claramente las funciones de su cargo y sus límites de responsabilidad?
- 29.- ¿Le gusta su trabajo?
- 30.- ¿Tiene las competencias y conocimientos que su cargo requiere?
- 31.- ¿Tiene la flexibilidad de hacer su trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados?

Compañeros de trabajo

- 32.- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?
- 33.- ¿Le ayudaron los primeros días cuando usted entro en la empresa?
- 34.- ¿Si dejase la organización lo sentiría por ellos?
- 35.- ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?
- 36.- ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su jefe?
- 37.- ¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo?
- 38.- ¿Conoce las responsabilidades de los compañeros de trabajo en su área?
- 39.- ¿Considera que sus compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?
- 40.- ¿Conoce las responsabilidades de otras áreas y departamentos?
- 41.- ¿Hay evidencia que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

- 42.- ¿Recibe información que requiere para su trabajo?
43.- ¿Sus compañeros y Usted saben quién es su cliente final?

Jefes y Superiores

- 44.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe?
45.- ¿Considera que su jefe es participativo?
46.- ¿Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre su jefe y subordinados?
47.- ¿Considera que existe comunicación efectiva con su jefe?
48.- ¿Su jefe o superiores escuchan la opinión de los subordinados?
49.- ¿Considera que su jefe es justo?

Remuneración

- 50.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
51.- ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con los resultados de su empresa?

Reconocimiento

- 52.- ¿Considera que realiza un trabajo útil para su empresa?
53.- ¿Es posible una promoción laboral basada en sus resultados?
54.- ¿Considera que necesita capacitación en su área de trabajo?
55.- ¿Sus compañeros y Usted se apoyan mutuamente para servir a los clientes?

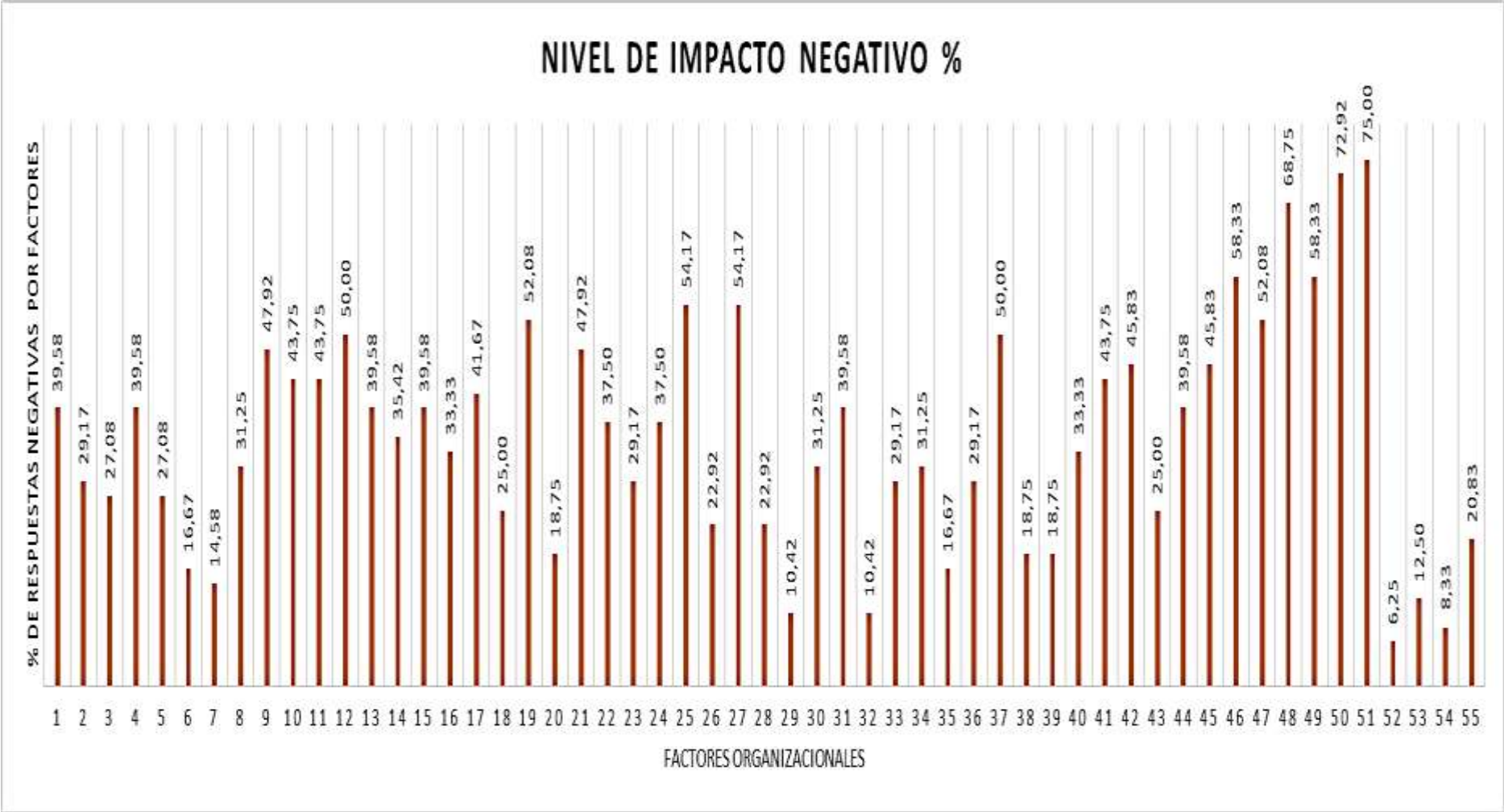
Anexo II. Nivel de impacto de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuestas

FACTORES	1	2	3	4	5	RESPUESTAS NEGATIVAS	NIVEL DE IMPACTO NEGATIVO %	RESPUESTAS POSITIVAS	NIVEL DE IMPACTO POSITIVO %
1	1	3	15	14	15	19	39,58	29	60,42
2	2	3	9	20	14	14	29,17	34	70,83
3	3	1	9	16	19	13	27,08	35	72,92
4	7	2	10	17	12	19	39,58	29	60,42
5	0	1	12	19	16	13	27,08	35	72,92
6	5	0	3	23	17	8	16,67	40	83,33
7	3	1	3	16	25	7	14,58	41	85,42
8	2	4	9	11	22	15	31,25	33	68,75
9	2	4	17	16	9	23	47,92	25	52,08
10	4	2	15	15	12	21	43,75	27	56,25
11	2	4	15	17	10	21	43,75	27	56,25
12	2	6	16	15	9	24	50,00	24	50,00
13	0	5	14	18	11	19	39,58	29	60,42
14	3	3	11	19	12	17	35,42	31	64,58
15	5	5	9	16	13	19	39,58	29	60,42
16	2	4	10	16	16	16	33,33	32	66,67
17	4	5	11	17	11	20	41,67	28	58,33
18	3	3	6	21	15	12	25,00	36	75,00
19	5	2	18	12	11	25	52,08	23	47,92
20	1	0	8	20	19	9	18,75	39	81,25
21	4	9	10	16	9	23	47,92	25	52,08
22	2	4	12	17	13	18	37,50	30	62,50
23	4	3	7	15	19	14	29,17	34	70,83
24	7	5	6	9	21	18	37,50	30	62,50
25	8	6	12	17	5	26	54,17	22	45,83
26	2	2	7	12	25	11	22,92	37	77,08
27	6	3	17	12	10	26	54,17	22	45,83
28	2	3	6	18	19	11	22,92	37	77,08
29	2	0	3	10	33	5	10,42	43	89,58
30	1	3	11	18	15	15	31,25	33	68,75
31	3	0	16	19	10	19	39,58	29	60,42
32	0	0	5	20	23	5	10,42	43	89,58
33	2	5	7	18	16	14	29,17	34	70,83
34	3	3	9	18	15	15	31,25	33	68,75
35	2	0	6	18	22	8	16,67	40	83,33
36	3	3	8	12	22	14	29,17	34	70,83
37	6	5	13	21	3	24	50,00	24	50,00

38	1	1	7	24	15	9	18,75	39	81,25
39	4	1	4	14	25	9	18,75	39	81,25
40	1	2	13	16	16	16	33,33	32	66,67
41	1	3	17	18	9	21	43,75	27	56,25
42	3	3	16	24	2	22	45,83	26	54,17
43	1	4	7	16	20	12	25,00	36	75,00
44	4	7	8	17	12	19	39,58	29	60,42
45	3	6	13	14	12	22	45,83	26	54,17
46	3	11	14	12	8	28	58,33	20	41,67
47	5	10	10	12	11	25	52,08	23	47,92
48	5	8	20	9	6	33	68,75	15	31,25
49	7	4	17	12	8	28	58,33	20	41,67
50	10	14	11	9	4	35	72,92	13	27,08
51	8	11	17	10	2	36	75,00	12	25,00
52	1	0	2	15	30	3	6,25	45	93,75
53	1	0	5	23	19	6	12,50	42	87,50
54	0	1	3	12	32	4	8,33	44	91,67
55	1	2	7	12	26	10	20,83	38	79,17

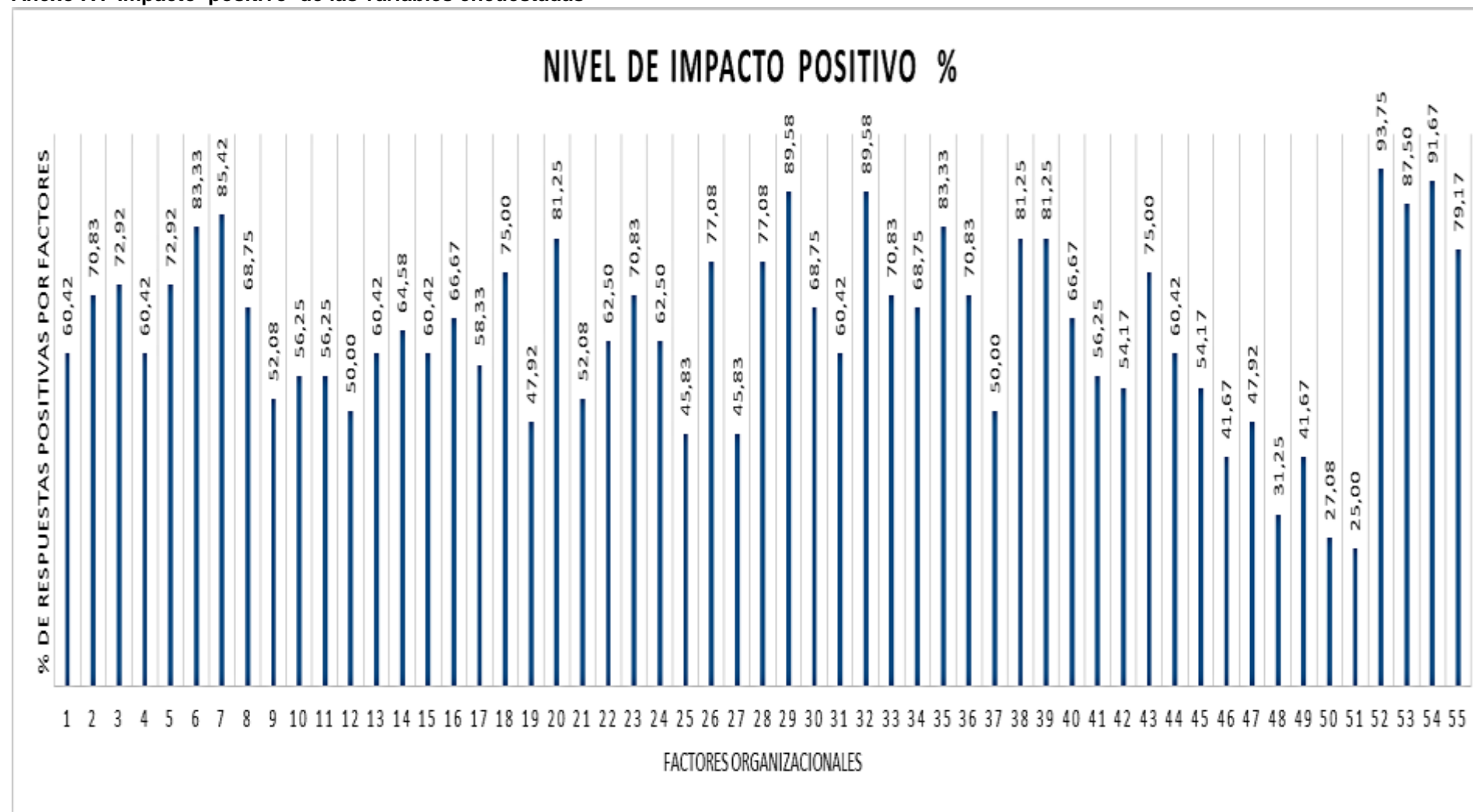
Fuente: Encuestas realizadas

Anexo III. Impacto negativo de las variables encuestadas.



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas.

Anexo IV. Impacto positivo de las variables encuestadas



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas.