



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### TEMA GENERAL

Acompañamiento en elaboración del diagnóstico de Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

#### TEMA ESPECÍFICO

Acompañamiento en la elaboración del diagnóstico de Estilo de Liderazgo y Factores motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

#### Autoras

- Br. Cecilia Daniela Larios Martínez.
- Br. Jessica Valeska Mendoza Muñoz.
- Br. Yancis Xolanyel Sotelo Ocampo.

#### Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo de 2019





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### TEMA GENERAL

Acompañamiento en elaboración del diagnóstico de Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

#### TEMA ESPECÍFICO

Acompañamiento en la elaboración del diagnóstico de Estilo de Liderazgo y Factores motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

#### Autoras

- Br. Cecilia Daniela Larios Martínez.
- Br. Jessica Valeska Mendoza Muñoz.
- Br. Yancis Xolanyel Sotelo Ocampo.

#### Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo de 2019

## Tema General

Acompañamiento en elaboración del diagnóstico de Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

## Tema Específico

Acompañamiento en la elaboración del diagnóstico de Estilo de Liderazgo y Factores Motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018

## Dedicatoria

*Dedico esta investigación primeramente a Dios por darme la sabiduría y fuerza de seguir luchando por las metas que deseo cumplir, es un ser que ha estado conmigo siempre, encaminándome por el mejor camino, aun cuando este se hace difícil de seguir.*

*A mis padres Juan José Sotelo y Marlene Ocampo, los cuales han sido el motor de mi motivación, agradezco por contar siempre con su ayuda tanto personal como económicamente, puedo decir que este es un logro para los tres, porque hemos sido testigo de los obstáculos presentados en el transcurso del camino, que por supuesto con la gracia de Dios poco a poco los superamos y seguimos luchando, gracias por estar para mí en todo momento, por darme siempre palabras de aliento, por ser los mejores padres que he tenido ¡mil gracias por todo!*

*A mi mejor amiga Jari Trujillo que ha estado acompañándome durante los 5 años de mi carrera y desde tiempo atrás, esa persona que siempre encontraba palabras por las cuales merecía la pena cambiar la manera de pensar y seguir luchando por lo que deseamos cumplir con el corazón!*

*Como no darles las gracias a esas personitas Lía, Adry, Darling, Jessica y Cecilia, pese a que el tiempo compartido fueron pocos años, han sido los mejores, hemos pasado tantas pruebas, tanto buenas como malas, siempre he podido contar con cada una de ellas, gracias por todos los momentos compartidos desde alegría, tristeza, nostalgia, paciencia, regaños entre muchos ¡más! Todo este tiempo ha sido y será inolvidable ¡todas los sabemos! Las llevare en el corazón para siempre.*

*Br. Yancís Sotelo.*

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la fuerza y sabiduría para luchar por mis sueños iluminando mi camino, que a pesar de las dificultades no me deja sola y me ha impulsado a lograr mis metas y sueños.*

*A mis amados padres por su apoyo incondicional que con su amor y palabras de aliento no me han dejado de caer para que siguiera adelante a pesar de los obstáculos que se presenten, poder ser perseverante y que cumpla con mis metas y sueños, ya que sin su ayuda no hubiese logrado este gran paso y vencer esta gran batalla que la hemos vencido juntos.*

*A mi esposo Lenin Amaru González Sánchez porque su ayuda ha sido fundamental, ha estado conmigo en los momentos más turbulentos y difíciles, motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances lo han permitido, brindándome su comprensión, cariño y amor.*

*A mis amadísimos hijos por ser mi motor y fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más para darles una vida mejor, ellos son mi felicidad y mi todo en esta vida, los amo.*

*A mis grandes y adoradas amigas Tatiana, Jane, Lía, Darling, Adriana, Yancis y Cecilia, que Dios me dio la dicha de ponerlas en mi camino, les agradezco por el apoyo y confianza que han depositado en mí, por estar conmigo en las buenas y malas dándome ánimos y fuerza para seguir y cumplir mis sueños y ser valiente a pesar de las adversidades, espero que esta sea una amistad para toda la vida las quiero mucho.*

*Br. Jessica Valeska Mendoza Muñoz.*

## DEDICATORIA

*A Dios:*

*Quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y poder llegar hasta este momento, enseñándome que hay que perseverar día a día sin perder nunca la fe.*

*A mis Padres:*

*Por ser un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme consejos y apoyarme todo el tiempo. En especial a mi papa Marcos Antonio Laríos Hernández, quien es mi inspiración y modelo a seguir, por su invaluable cariño, ternura que siempre me ha ofrecido, ¡por ayudarme a construir mis sueños y ser un hombre excepcional... es mi tesoro más preciado!!!*

*Br. Cecilia Laríos Martínez.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios nuestro señor por darnos la sabiduría, entendimiento, fuerza para luchar, seguir adelante y vencer los obstáculos que se presentaron durante el transcurso del camino.*

*A nuestros padres por su apoyo incondicional, dándonos siempre palabras de aliento que fueron guías de inspiración y motivación para alcanzar nuestros sueños.*

*A nuestra tutora Lily del Carmen Soza López, por la dedicación y paciencia que nos brindó, por los buenos consejos dados, lo que permitió ser personas optimistas y darnos cuenta que vale la pena luchar por nuestros sueños.*

*A todos los maestros que nos acompañaron en el trayecto de la carrera, ya que sus enseñanzas fueron de gran valor para ampliar nuestros conocimientos, los cuales nos servirán para crecer tanto profesional como personalmente.*

*En especial a los Msc. Rudy Martínez, Msc. Manuel González, Msc. Natalia Golovina y Msc. Roger Kühf por su cariño, disposición, buenos consejos, y experiencias compartidas.*

*¡Gracias a todos por estar para nosotras en todo momento!*

- *Br. Cecilia Daniela Laríos Martínez*
- *Br. Jessica Valeska Mendoza Muñoz*
- *Br. Yancis Xolanyel Sotelo Ocampo*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ATAGALPA

### FAREM- MATAGALPA.

#### VALORACION DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Yancis Xolanyel Sotelo Ocampo, carnet No. 14062194, Jessica Valeska Mendoza Muñoz, carnet No. 14061886, Cecilia Daniela Larios Martinez, carnet No. 14062117, con el Tema general: “Acompañamiento en la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018”; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Estilos de liderazgo y motivación de la UCOSD del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, en el cual se acompaña en la elaboración de un diagnóstico que permitirá caracterizar los estilos de liderazgo que se ejerce por los socios de la UCOSD y los factores motivacionales que se aplican y como esta condición está contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores para gestionar los beneficios que son indispensables para mejorar la calidad de vida de estas empresas asociativas para el cumplimiento de metas, misión y visión que busca mejorar la calidad de vida de los productores.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 03 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

## RESUMEN

El tema abordado en esta investigación se centra en los estilos de liderazgo y factores motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el periodo 2018. Dando a conocer a través de un diagnóstico toda la información obtenida, concentrándose en cómo se ejerce el liderazgo en esta organización, lo cual conllevará a desarrollar estrategias motivacionales que impulsan a un mejor desempeño laboral y de esta manera concluir con las metas propuestas.

Este trabajo es esencial porque a través de la información requerida se conoce el ambiente laboral de esta organización, a la vez como opera esta misma y así encontrar tantas capacidades de liderazgo y los factores motivacionales en los socios de la UCOSD, para poder dar alternativas de solución que mejoren e incrementen el nivel de rendimiento de cosechas y el de sus objetivos.

Al realizar este diagnóstico se concluyó que la falta de liderazgo genera deficiencia tanto para el trabajo en equipo como para una mejor organización, conllevando esto a que exista desinterés en la persona, sin asumir ningún tipo de responsabilidad y preocupación en superarse y sobresalir en sus labores, por ende, esto perjudica la calidad de la gestión por parte de los productores para garantizar sus procesos de producción y poder alcanzar los rendimientos y la calidad esperada para poder comercializar en mejores mercados y lograr mayores ingresos que les permita mejorar su calidad de vida.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	JUSTIFICACIÓN.....	6
III.	OBJETIVOS .....	8
IV.	DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	9
	4.1 Descripción de UCOSD .....	9
	4.2.1 Gestión Empresarial Asociativa .....	10
	4.2.1.1. Liderazgo.....	10
	4.2.1.1.1 Tipos de Liderazgo .....	12
	4.2.1.2. Motivación .....	23
	4.2.1.2.1. Teorías de la motivación.....	24
V.	CONCLUSIONES.....	54
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	55
VII.	ANEXOS .....	57

## I. INTRODUCCIÓN

El tema abordado en esta investigación se centra en los estilos de liderazgo y factores motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el periodo 2018. Se aborda específicamente el liderazgo y la motivación como variables muy importantes para una buena gestión en estas empresas asociativas.

Las medianas empresas dedicadas a las actividades de comercio son una fuente fundamental de ingreso para el país, de las cuales muchas de ellas están dedicadas a diversos tipos de actividades, en el caso de esta empresa su principal orientación es la producción y comercialización de granos básicos, por tanto, buscan la manera de aumentar sus capacidades y ser más competitiva. En base a esta organización se refleja que las aplicaciones de sistemas de motivación y estrategias de liderazgo se realizan de manera empírica, ya que no existe un área de recursos humanos que determine funciones a la buena motivación laboral y el liderazgo.

El liderazgo, es un punto clave para que toda entidad funcione de manera más eficaz e implique en el cumplimiento de todas las responsabilidades asignadas al personal, como también identificar y promover las estrategias de motivación que inciden con mayor proporción al nivel de esfuerzo y dedicación en el desempeño laboral que será de gran valor para obtener mejores resultados en el logro de los objetivos planteados.

Por ende es preciso diagnosticar la problemática de liderazgo y motivación, para conocer los factores que están incidiendo negativamente en el logro de las metas de UCOSD, así como el funcionamiento y desarrollo de las actividades que se ejecutan en la organización; ya que esta situación afecta tanto a la empresa como a los productores, en el cumplimiento de su productividad y la efectividad laboral de todos ellos, estos elementos se presentan debido a la falta de comunicación y

trabajo en equipo, por ende es necesario detectar dichas fallas en el tiempo preciso, para dar alternativas de solución.

El método de investigación, investigación participativa; tipo de investigación, investigación aplicada; por su enfoque, elementos cualitativos; tipo de estudio, por su profundidad es descriptivo; por su aplicación en el tiempo, investigación transversal; métodos de investigación, método científico, teórico, inductivo, analítico y empírico; los instrumentos utilizados, observación directa, entrevista y grupo focal; la población, 235 miembros; la muestra, 50 miembros; método de muestreo, no probabilístico; tipo de muestra, por conveniencia; procesamiento de la información, visita realizada en el campo (Ver Anexo #1).

Con relación a los antecedentes de investigación que se relacionan a la temática, se encontraron diferentes fuentes en distintos países con relación a las variables de motivación y liderazgo.

En México, Escuela Superior de Comercio y Administración, se realizó una tesis de modelo teórico basado en Liderazgo y Gestión de Equipos de Trabajo, para el logro de objetivos organizacionales (Reza, 2012). Su objetivo se concentra en identificar la forma en como la motivación, liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos de la empresa y proponer un modelo teórico que permita emprender acciones para lograr sus objetivos.

A través de este análisis se llegó a la conclusión que estos tres factores influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, esto sucede de forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio. Por ende, se recomienda que estos factores sean una base muy importante para poner en práctica y dar solución rápida en algunas fallas para lograr los objetivos organizacionales.

En México, Universidad autónoma de Nuevo León, se realizó una tesis sobre representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional (Velasco & Ramirez, 2013). Su principal objetivo es identificar las relaciones que existe entre las redes semánticas naturales de los conceptos teóricos de una materia entre los maestros que la imparten y sus alumnos.

Se consideró que la ciencia cognitiva es y será una herramienta fundamental en el estudio de liderazgo organizacional y la aplicación de esta metodología permite determinar en forma eficaz los estilos de liderazgo requeridos como propuesta ante las necesidades y expectativas cambiantes de un contexto globalizado, se recomienda el empleo de esta metodología tanto para el diseño de las descripciones de los roles de liderazgo ideal como para la elaboración de los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, como respuesta ante las necesidades y propuestas cambiantes que permitirá permanentemente estar redefiniendo los roles programas para su desarrollo.

En Guatemala, Universidad Rafael Landívar, "Liderazgo y Motivación", Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8, 2013 (Avenecer, 2015). Uno de sus objetivos era determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de sus subordinados, así como formular estrategias de motivación que eleven el nivel de desempeño de los colaboradores.

El estudio realizado determino que la influencia de liderazgo de los jefes hacia los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de manera efectiva y con un alto grado de excelencia, mantienen satisfechos al personal por recompensar su eficiente desempeño y reciben salarios gratificantes, se recomendó mejorar la aplicación constantes de capacitaciones para conservar la estimulación de su equipo de trabajo y a la vez lograr alcanzar mayor influencia de liderazgo de jefes hacia sus subordinados.

En Lima – Perú, Universidad Cesar Vallejo, se realizó una investigación sobre Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017 (Aranda, 2018). Su principal objetivo era determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores.

Como solución al problema se encontró que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores debido a que cada uno destaca una actitud positiva que desencadena hacia una motivación positiva. Por tanto, se recomienda efectuar el desarrollo del liderazgo transformacional, para motivar a sus trabajadores y trabajar con carisma según el procedimiento que se le explica dentro del área de trabajo, respetando las normas y políticas de la empresa.

Liderazgo, calidad de Vida y Bienestar, María Alejandra Cerquera, Alejandra Castellanos, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario facultad de administración Bogotá D.C. su objetivo se basa en determinar las estrategias básicas para el logro de un buen clima organizacional.

Este estudio concluyo que el bienestar, satisfacción laboral y ejercer un buen liderazgo influyen directamente en el desempeño de los trabajadores, brindar buenas condiciones favorables se obtendrá un desarrollo tanto profesionalmente como persona, se recomienda garantizar el éxito y perdurabilidad empresarial a través de la perfecta armonía en la relación bienestar - calidad de vida – liderazgo , focalizándose esencialmente en la satisfacción, en el contenido y motivación del talento humano, principal motor y riqueza intangible de las sociedades.

En Nicaragua, UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa, se realizó un seminario de Graduación de la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del instituto nacional Eliseo Picado durante el periodo 2013 (Ingrid Carolina Gutiérrez, Samuel Marcelo Escorcía Cantarero), cuyo objetivo se centra en analizar el clima

laboral del instituto Nacional Eliseo Picado e identificar los factores motivacionales que aplican hacia los colaboradores.

Esta investigación concluye en que los factores motivaciones logran un impacto positivo en el personal ya que se manifiesta como una fuerza que impulsa a los individuos a cumplir con sus obligaciones y logran fortalecer un mayor compromiso y dedicación en sus labores, de tal manera se recomienda estimular a los trabajadores sea de manera monetaria o no monetaria para dar satisfacción a sus capacidades y destrezas y reconocer sus méritos logrados.

En Nicaragua, UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa, se realizó una monografía sobre la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional del instituto tecnológico nacional para la administración y la economía (INTAE) (Ubeda & Amador, 2013). Durante el periodo 2013, su principal objetivo es analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional del INTAE y describir el tipo de liderazgo que influye en el clima organizacional.

Se determinó en este trabajo que el liderazgo que prevalece es el democrático y es ejercido de manera muy eficiente lo que ha logrado convivir en un clima organizacional agradable y aceptado por todos los trabajadores, de tal manera se recomienda fortalecer las buenas practicas del clima laboral existentes para que los miembros siempre estén satisfechos.

Estos antecedentes fueron útiles y de gran base para hacer énfasis que el estudio de estilos de liderazgo y factores motivacionales, han surgido de muchos años atrás, los cuales se pusieron en prácticas en diversos países, dando a conocer la importancia de implementar estas técnicas en toda organización, ya que de esta manera se conseguirá una mayor coordinación en todas las áreas de la misma, a la vez se recompensara la dedicación que ejerce el personal y así lograr el éxito de la entidad.

## II. JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se abordará como tema general Acompañamiento en elaboración del diagnóstico de Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018 y como tema específico Acompañar en la elaboración del diagnóstico de Estilo de Liderazgo y Factores motivacionales de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018, para conocer la relevancia que este diagnóstico generara tanto a los productores como la asociación misma.

Este estudio tiene como objetivo reconocer la importancia de tener un buen líder como estrategia para un óptimo desarrollo en la empresa, ya que en un mundo globalizado solo las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos retos y acontecimientos. Por tanto, toda compañía necesita herramientas como la motivación para poder competir y establecerse como empresa líder en el mercado, ya que la competencia es tanto nacional e internacional.

Esta investigación es importante porque aportara una amplia información sobre la necesidad de un buen líder y sobre la motivación en el liderazgo empresarial, ya que las empresas requieren de verdaderos líderes, además deben tener gran eficiencia en su desempeño y capacidad de relación rápida y acertada ante las demandas del medio.

La información brindada servirá para cambiar la visión que tienen los trabajadores de sus jefes, debido a que la participación de directivos debería estar centrada en crear una imagen de tal manera sean catalogados como un colaborador más, orientador, generador de confianza, en ser aceptados por el grupo naturalmente, buenos comunicadores y transmitir seguridad.

Esta asociación será el mayor beneficiario, ya que podrán adquirir conocimientos necesarios relacionados con las técnicas de liderazgo y factores motivacionales, de manera que les permitan mejorar en su desempeño personal y tengan la capacidad de motivar y dirigir a su equipo de trabajo orientado hacia la obtención de las metas planteadas a través de alternativas de mejoras permanentes.

A los investigadores, ya que será de gran apoyo y servirá de fuente bibliográfica esta investigación, permitiéndoles un mayor conocimiento de los estilos de liderazgos y factores motivacionales.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo General:

Acompañar en la elaboración de diagnóstico de Estilo de Liderazgo y Factores Motivacionales en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

#### Objetivos específicos:

1. Recopilar información sobre liderazgo y motivación en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.
2. Sistematizar la información recopilada sobre el estilo de liderazgo y factores motivacionales en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### 4.1 Descripción de UCOSD

Figura N°1: Descripción de UCOSD



Fuente: Observación Directa

En la figura N°1: Descripción de UCOSD, la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), la que refleja el tipo de actividades y las personas beneficiarias de los programas que apoya, dicha organización comienza a emerger en 1987 como un Movimiento Campesino con grupos de reflexión en algunas comunidades. Luego de legalizar su figura Jurídica como asociación sin fines de lucro, en el período de 1992 a 1999, desarrollan una

serie de iniciativas como Acopio y Comercialización de Granos básicos, financiamiento rural, acceso a tierra, experimentación campesina, técnicas productivas y se proyecta un programa de vivienda, además desarrolla una serie de capacitaciones en fortalecimiento gremial a sus líderes y capacitaciones a la parte administrativa (Perez, 2018).

La Unión de Campesinos organizados de la cuenca de San Dionisio descrita por sus siglas UCOSD, es la base que sustenta a los socios de las comunidades ya que se perfila a capacitar, facilitar y brindar servicios financieros a los asociados en la entidad, sin obviar que busca a forjar fuentes con otras entidades y diversos proyectos que se orienten a mejorar la vida de los productores (Montenegro Zamora & Hodgson Eugarríos, 2016).

## 4.2 Diagnóstico de Estilos de liderazgos y Factores motivacionales

### 4.2.1 Gestión Empresarial Asociativa

La gestión empresarial asociativa normalmente tiene una estructura compleja, con una especialización de tarea según sus áreas más definidas. La dirección de la empresa es ejercida por un grupo de productores en nombre del conjunto y generalmente la gerencia es ejercida por personal profesional. Se parte del supuesto de que normalmente las empresas asociativas se constituyen para abordar aquellas tareas en que la asociación pueda resultar más eficiente que la acción individual, en consecuencia también es mayor la importancia de desarrollar un enfoque estratégico de la gestión (Murcia, 1985).

El desarrollo de la empresa asociativa solo es posible si se fundamenta en una sólida base de empresas individuales, administradas con criterios coherentes y objetivos articulados con los de la empresa asociativa. Las diferencias en la complejidad de las decisiones y el volumen de información necesarias para las mismas determinan el tipo de habilidades, conocimientos y apoyo requerido para la toma de decisiones en cada nivel.

UCOSD es una organización que cuenta con Junta Directiva, en la cual cada uno de los miembros conoce las actividades que debe desempeñar, donde los productores asociados también ayudan al logro de los objetivos propuestos por la organización; sin embargo esta presenta elementos desfavorables que afectan la imagen, el desarrollo y crecimiento de la misma.

#### 4.2.1.1. Liderazgo

Es el proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirarse, confiar y apoyarse mutuamente para el

logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones (Bernal & Sierra, 2013).

Para que las organizaciones puedan operar de manera efectiva, necesitan conocer a los miembros que colaboran con la empresa, a través del comportamiento con el personal, identificando aquellas necesidades que están presentando sus colaboradores y de qué manera se le puede brindar ayuda a estos, con el fin de obtener resultados efectivos tanto para el trabajador como para la empresa, ya que ser un líder es velar por los problemas que se puedan presentar en su entorno y buscar alternativas de solución, las cuales no perjudiquen el bienestar del personal. Es necesario instar a los colaboradores a expresar aquellas inquietudes que puedan afectar el rendimiento de cada uno de ellos, a no sentir temor al aclarar dudas, esto se logra a través de la confianza que el subordinado les exprese a sus seguidores y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos por la entidad.

Figura N°2: Liderazgo (Líder Comunal)



Fuente: Observación Directa

Se observó que en esta organización el líder (Figura N°2: Líder Comunal) a nivel de UCOSD busca la manera que los productores de cada comunidad participen en actividades en las cuales dan a conocer el apoyo y las ayudas que reciben de organizaciones como el PMA, el cual facilita herramientas para un mejor desempeño en la realización de sus tareas en la cosecha.

También existe un líder por cada comunidad, el cual se encarga de darles a conocer a los diferentes productores que están en esta organización, las noticias que son dadas por las asambleas que imparte UCOSD, esto desempeña un papel muy importante, ya que está en sus manos el ingreso de nuevos integrantes a la asociación, debido que el líder general no desarrolla esta función.

#### 4.2.1.1.1 Tipos de Liderazgo

##### a) Liderazgo Autocrático

Este estilo de liderazgo se da cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder, ya sea legítimo o coercitivo, y usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos (Bernal & Sierra, 2013).

En este caso la persona que ocupa el puesto de líder, aprovecha el cargo que ejerce, ya que su principal objetivo es lograr las metas que le asignan en su tarea, sin importar el costo, es decir no se interesa por conocer el bienestar de sus trabajadores, al contrario, usa técnicas que no son las adecuadas para que el personal desempeñe la función que le asignan, ya sea desde amenazas en la pérdida de su trabajo hasta suspensiones sin gozo de salario.

Muchas personas que ocupan un alto cargo se creen con el derecho de difundir miedo al personal con el que laboran, solo para el logro de los metas que le indican, son individuos que carecen de valores, no les interesa como hace sentir a los colaboradores con los que trabaja, solo está enfocado en realizar bien sus tareas ya sea si es a costa de los demás.

### Matriz N°1 Liderazgo Autocrático

Descriptor	Junta Directiva USCOSA	Productores	Investigadores
Centralización de autoridad	No existe delegación de autoridad.	Falta de autoridad en los líderes de cada comunidad.	Se percibió problemas de comunicación entre los líderes de USCOSA y las comunidades.
Poder	Falta de convicción para el apoyo de actividades de la organización.	Líderes por cada comunidad se encargan de buscar nuevos integrantes para USCOSA.	Los investigadores observaron que el poder no es ejercido por la Junta Directiva de USCOSA, pero existe un factor positivo y es la buena representación que tienen los líderes por cada comunidad.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza, Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva de USCOSA pierde valor cada día, ya que no tiene ni voz, ni voto al realizar ciertas acciones para los colaboradores (asambleas, reuniones, etc.); mientras que los productores tienen un representante por cada comunidad, el cual se encarga de dar a conocer a los demás trabajadores los aspectos que son abordados en la organización, pero estos no muestran interés, responsabilidad y colaboración en aquellas labores que ayudaran a un mejor desarrollo tanto de su persona como de sus cosechas; como investigadores se determinó, el factor que

influye más en esta organización es la falta de comunicación tanto en los productores como con los representantes de la Junta Directiva.

La Junta Directiva de UCOSD el poder no es ejercido, debido como líderes no tienen influencia en los productores al asignarles una acción, al contrario estas no son escuchadas por ellos, demostrando con estos actos la falta de apoyo que tienen como colaboradores hacia la organización; en los productores existe un factor que atribuye cierta ventaja para la entidad y es que los líderes por parte de cada comunidad se encargan de buscar nuevos ingresos para la UCOSD ya que conocen cual es la situación económica de cada productor y creen que dándoles la oportunidad de ser miembros de esta organización mejorara el estado de la UCOSD como el de los socios; como investigadores se observó que la falta de poder es el elemento que crea este tipo de problemas en la organización.

Es decir, el nivel de autoridad en esta organización cada vez es menos eficiente, debido que los líderes no son tomados en cuenta por parte de los productores al momento de dar a conocer las diferentes actividades que se van a llevar a cabo, causando problemas de irresponsabilidad, participación y apoyo para UCOSD, lo que refleja el poder que tienen los representantes de la Junta Directiva al querer ejercer su mando.

Por lo tanto, se observa que este tipo de liderazgo no se aplica en esta organización, ya que el problema que persiste en todo momento es la falta de comunicación, responsabilidad, apoyo por parte de los trabajadores y se da debido a que los líderes no ejercen el cargo a cómo debería ser.

Como recomendación para los líderes y UCOSD en general, deberían brindarles ayudas cuando se imparten las actividades ya sea en especie (refrigerios, materiales para facilitarle las tareas), económicamente (viáticos) y para aquellos colaboradores que presentan ausencia en estas acciones por falta de diferentes obstáculos, tomar iniciativa como líderes de esta organización en visitar aquellas

personas que no pudieron asistir por ciertas circunstancias y de esta manera darse cuenta de los impedimentos que tiene cada integrante para así apoyarlos en lo que necesiten.

#### b) Liderazgo Democrático

Es un estilo de ejercer influencia mediante el cual el líder delega autoridad entre sus seguidores, estimula la participación de estos, y basa su poder en su casualidad de esperar y en dar buen ejemplo (Bernal & Sierra, 2013).

El líder en este aspecto insta a sus trabajadores a la aportación de ideas, al desarrollo de su persona, debido a que conoce las repercusiones que puede llegar a traer al personal si estos no colaboran, es por eso que tiene que identificar aquellos aspectos en que los colaboradores sientan incomodidad al expresarse, debe de existir un nivel de confianza para que los resultados puedan ser efectivos y así lograr los objetivos propuestos. Ser líder es dar ejemplo a sus seguidores, ya sea desde el buen comportamiento, interactuando a través de conversaciones en las que manifieste la experiencia, los obstáculos que se dan en el camino y cómo es posible lograr las metas propuestas, es aquella persona que también transmite seguridad a sus trabajadores, haciéndoles ver que, con suficiente fuerza de voluntad, aportando ideas y dando siempre buen desempeño en sus labores, crecerán cada día tanto el ámbito personal como profesional.

Matriz N°2 Liderazgo Democrático

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Delegación de autoridad	Eligen un representante por cada comunidad.	Los líderes de cada comunidad, son encargados de informar a los productores de la	En algunos aspectos cada líder de UCOSD a nivel interno y

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
		misma, las actividades planteadas por UCOSD.	externo ejerce autoridad.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza, Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva en la delegación de autoridad, elige un representante por cada comunidad, para realizar asambleas que ayuden en una mejor organización en las comarcas, impartiendo las dichas antes mencionadas, para ayudar en el desarrollo de los productores como en el crecimiento de la organización; los productores representantes se encargan de transmitir la información a los demás trabajadores para que conozcan las diferentes situaciones por las que pasa la organización y como es la mejor manera de actuar ante estas; como investigadores se aprecia que hay liderazgo en ciertas situaciones, tanto en lo interno como en lo externo existe (asignación de cargos y cargos asignados desempeñados eficientemente).

Se percibió que en esta organización existe delegación de autoridad debido que cada líder de UCOSD y de las distintas comunidades ejercen el papel que le es asignado en algunas acciones, por ejemplo, la Junta Directiva realiza asambleas para exponer las diferentes temáticas que quieren dar a conocer a los líderes de cada comunidad, para que estos se encarguen de difundir la información a los productores con respecto a la comarca que le corresponde y así lograr mantener estable la comunicación entre los mismos.

Este tipo de liderazgo es aplicado en esta asociación, ya que los representantes internos de la organización asignan un líder por cada comunidad, haciéndolos sentir que todo socio de esta entidad tiene un valor significativo para esta, de esta manera motivándolos a que sean partícipes de lo que UCOSD quiere

lograr. En lo externo los líderes tienen la obligación de dar a conocer a los productores con respecto a su comarca lo que se imparte en las capacitaciones hechas por la Junta Directiva.

Mejorar aquellos puntos débiles (compromiso, responsabilidad, apoyo y participación) que impiden el logro completo de los líderes a nivel general y de esta manera obtener resultados positivos para el alcance de los objetivos y metas de la organización.

### c) Líder Burocrático

El líder burocrático es una persona apegada totalmente a las reglas y políticas de organización, dentro de la empresa podemos encontrar que este tipo de líder exige a su equipo de trabajo el mismo apego que él tiene a estas reglas. El siente que siempre tiene que buscar cuales son las reglas pertinentes para realizar todas las actividades (Manes, 2005).

Es la manera en como es educada aquella persona, los principios que le son inculcados desde siempre, ya que para que pueda actuar de esta manera en la organización, conociendo que en un ambiente laboral existen muchas anomalías, el trata siempre de dar lo mejor a través de las exigencias hacia sus colaboradores, haciéndoles ver que la entrega de resultados exitosos se debe al cumplimiento de lo dicho por la empresa, al trabajo en equipo, confianza entre ellos mismos y demostración de un mejor desempeño cada día, que sirva de ejemplo a los demás, que no se necesita hacer cosas ilegales para ganarse un puesto, al contrario solo es necesario conocer al personal con el que labora y saber dirigirlo para el logro de las tareas asignadas por la organización.

### Matriz N°3 Liderazgo Burocrático

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Reglas	El crédito dado a los productores debe utilizarse para inversiones agrícolas.	Aprovechan las oportunidades que UCOSD les ofrece haciendo un buen uso de los recursos dados.	Cada productor conoce las reglas establecidas por la organización, utiliza los recursos para mejorar la calidad en su cosecha.
Organización	Cada miembro de la Junta Directiva conoce el papel que debe desempeñar ante cualquier situación que se presente.	No existe organización, compromiso, coordinación y no manejan la información completa en ciertas comunidades.	Existen ventajas y desventajas tanto para la organización como para los productores.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza, Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva tiene como regla que el crédito otorgado a los productores sea utilizado solamente para fines de sus cultivos, ya que de esta manera aseguran un mejor rendimiento en su producción, logrando satisfacer las necesidades de los colaboradores como los de la organización; los productores conocen de estas reglas y saben que esta es una oportunidad de la cual tienen que sacar provecho, ya que esto significa un mejor rendimiento en sus cosechas, lo que conlleva a una mejor estabilidad económica si se logra una buena comercialización de su producto en el mercado; los investigadores observaron que cada colaborador maneja la

información que la entidad le proporciona, debido a que estos factores pueden ayudar en el desarrollo de sus cosechas, por lo que ellos muestran interés en saber más de esto.

En la Junta Directiva cada miembro conoce el papel que debe desempeñar ante cualquier situación que se presente (realización de actividades), ya que para que exista organización en esta organización, las tareas tienen que ser dadas o asignadas, a través de esto, se obtiene optimización de trabajo; por parte de los socios de UCOSD la organización es cada vez es más deficiente, debido a que los factores que deben presidir en esta entidad (organización, compromiso, coordinación y manejo de información) son los que hacen falta, afectando el desarrollo tanto de la organización como el de los mismos productores; por ende los investigadores apreciaron factores ventajosos (organización en los miembros de la Junta Directiva) que son los que ayudan a mantener una pequeña estabilidad en la entidad y en los factores desventajoso (falta de organización de los productores) que son lo que afecta el desarrollo y crecimiento de la organización, por eso es necesario apoyar en aquellas situaciones que se dificultan entre los demás, para así lograr trabajo en equipo que es uno de sus principales propósitos en esta organización.

Por lo tanto, como organización deben de aprovechar la oportunidad de tener un factor ventajoso, el cual puede utilizar como estrategia con los socios de esta organización, implementando esos elementos que han funcionado a nivel interno, poder llevarlos a nivel externo, para lograr de esta manera efectividad en todo aquello que ha dado problema en la organización, ayudando al crecimiento de los productores (especies, personal, económico).

Se determina que este liderazgo es aplicado en esta entidad, ya que tienen reglamentos que deben ser estrictamente acatados por parte de cualquier miembro de esta organización, debido a que conocen los efectos que puede causar no actuar

de la manera correcta, ante situaciones proyectadas en un tiempo dado (mal uso de los recursos dados por factores personales).

Existen políticas en UCOSD, pero estas no se han dado a conocer eficazmente a los productores. Es necesario que UCOSD dé a conocer detalladamente las políticas que rigen esta organización, para que exista responsabilidad, compromiso, apoyo, participación y coordinación por parte de los productores.

d) Líder de Rienda suelta

Hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo (Gonzales & Alfredo, 2015).

Para que la persona líder pueda actuar de esta manera, tiene que ser altamente calificada, debido a la falta de interés en estar supervisando constantemente a sus seguidores, debe de conocer perfectamente a quienes les asigna las tareas correspondientes, ser consciente de que operar de este modo puede traer resultados efectivos como desastrosos tanto para el líder como para la organización, por lo tanto es necesario analizar los pro y los contras antes de tomar una decisión que puede afectar la operación de la organización.

Matriz N°4 Liderazgo de Rienda Suelta

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Uso reducido de poder	Existe escaso poder en los representantes de la organización (no existe poder al	La información brindada a los productores por los representantes, no	Se observó que existen elementos que afectan el desarrollo del poder, pero hay

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	asignar tareas, pero como representantes apoyan en la realización de gestiones para cubrir necesidades de los colaboradores).	es atendida como debería de ser.	otros que ayudan a estabilizar la organización de la entidad.
Independencia en el trabajo	Trabajan en equipo, asignan tareas a cada miembro de la junta y cada uno labora con respecto a lo delegado.	Solo los representantes de cada comunidad logran trabajar en equipo con la Junta Directiva, pero los demás productores debido que no quieren compromiso, son independientes en las actividades que realizan para sus cosechas.	Existe independencia por parte de los trabajadores que no forman parte de los miembros-representantes de la organización.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza, Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

En la Junta Directiva existe el uso reducido del poder, debido a la mala ejecución al asignar acciones a los colaboradores, confirmando la poca influencia

que ejercen sobre los trabajadores; los productores representantes afirman que estos factores se dan debido al poco interés demostrado por el personal, los cuales solo quieren colaborar con respecto a sus intereses, (reuniones en las que hacen entrega de insumos), por lo que estas actitudes provocan poco progreso en la organización; por lo observado, los investigadores afirman el elemento que ayuda en la estabilidad de la entidad es que la Junta Directiva busca la manera de gestionar recursos para cubrir necesidades, pero esto se ve afectado por la falta de compromiso de los productores que no tienen interés en colaborar.

La Junta Directiva en la independencia del trabajo, realizan actividades en las que trabajen en equipo, asignan tareas para lograr mejor organización y de esa manera obtener resultados provechosos entre los miembros de UCOSD; los productores afirman, los que logran trabajar en equipo son los que por ende les asignan responsabilidades (lideres por comunidad) que difunden la información a los demás trabajadores, pero estos no muestran interés por nada que no creen que les pueda beneficiar; como investigadores se confirma el desinterés que existe entre los productores, determinando la falta de liderazgo que hay y que no buscan estrategias para mejorar estos aspectos negativos.

Por lo tanto, es necesario que esta organización encuentre la manera de cambiar las actitudes de los socios, porque entre más se alargue los factores negativos, menos posibilidades hay que esta situación mejore, provocando la salida de cada productor, al darse cuenta del poco progreso de la entidad, lo que confirmaría que no existirá desarrollo, ni crecimiento que ayude a mejorar la estabilidad económica de cada trabajador.

Este tipo de liderazgo no es aplicado en esta organización, ya que tienen como propósito lograr trabajo en equipo, el cual es el que falta por las actitudes de los socios, por eso buscan la manera de que esto mejore, pero es difícil realizar este objetivo, cuando los demás trabajadores no quieren cooperar con lo correspondido.

Es recomendable que aprovechen aquellos elementos que consideren positivos (gestión de recursos por la Junta Directiva), ya que son los que podrían motivar a los productores en realizar actividades que les asignen, para así ir disminuyendo los aspectos que hacen lento el desarrollo de la entidad.

#### 4.2.1.2. Motivación

Comprende el sistema de proceso psicológico (personalidad, percepción, actitudes, aprendizajes, etc.) y biofisiológico (capacidades físicas, energía, etc.) de las personas y del entorno laboral familiar, social, etc., que estimulan, orientan y mantienen el comportamiento de

estas en el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del propio potencial humano (Bernal & Sierra, 2013).

Es decir que la motivación induce a la identificación de las expectativas de los colaboradores en cuanto a su personalidad, percepciones, actitudes, entre otros. Desde otro punto de vista es la manera de actuar de la organización hacia sus colaboradores, en buscar la forma de impulsarlos a realizar tareas, a través de indicadores motivacionales tales como: incentivos, recompensas, entre otros, por el logro de las actividades asignadas, ya que la motivación surge de lo interno de la empresa, por eso es esencial la comunicación del jefe hacia sus trabajadores, porque esto depende que el clima organizacional mejore cada día y pueda haber resultados exitosos tanto para la empresa como para los empleados.

Se percibe que UCOSD no implementa proceso psicológico (Figura N°3: Motivación), donde se pudo apreciar la actitud negativa de los participantes, lo que

Figura N°3 Motivación



Fuente: Observación Directa

requirió de un esfuerzo para motivar a los productores de las diferentes comunidades que conforman esta organización, lo que se reflejó en la actitud, asistencia, colaboración. Esto denota que no existen factores motivacionales que estimulen a potencializar las capacidades de estos productores y todo esto no contribuye a logro de objetivos organizacionales. Debido a que los productores sin los actores claves son fundamental emprender acciones para superar los niveles de autoestima.

#### 4.2.1.2.1. Teorías de la motivación

Se basa en el supuesto de que el dinero es motivante fundamental, si la recompensa financiera es suficiente los trabajadores producirán más por tanto las recompensas se deben relacionar directamente con el desempeño (Montana, 2008).

Esta teoría demuestra que para el trabajador su mayor estimulante es el dinero, por ende el personal a través de sus actitudes y aptitudes da a conocer resultados satisfactorios tanto para la entidad como para ellos, estos factores se determinan en el alcance de las metas establecidas, logrando de esta manera ser merecedor de dicha recompensa, ya que el desempeño del empleado eleva el nivel de la empresa cada día, por eso es justo reconocer y valorar el trabajo realizado a través de un estímulo monetario.

La principal desmotivación de UCOSD radica no solo en los ingresos que perciben al final de la cosecha, también se toma en cuenta factores como la irresponsabilidad, poco trabajo en equipo, falta de cooperación y compromiso por parte de los involucrados, por la razón es elemental procurar como empresa e integrantes al satisfacción monetaria y actitudinal, de otra forma será difícil lograr la rentabilidad deseada y también las metas y objetivos que pretende alcanzar

a) Teorías de contenido

Estas teorías tienen como características su énfasis en las necesidades que impulsan o motivan a las personas a manifestar determinados comportamientos para satisfacer esas necesidades (Bernal & Sierra, 2013).

Figura N°4: Teorías de Contenido

Estrategia	Cantidad	Unidades	Precio	Objetivo	Actividad	Respuesta
- Venta tradicional y Redes sociales	Maíz Frijol Alfalfa	845 330 a 685 55	\$800 - \$1.000 \$250 - \$300 \$250 - \$400	Planear la comercialización de la comunidad de los productores	Disarcomente El taller comunitario Poderar de redes sociales	Ricardo Lopez
- Publicidad				Dar a conocer como comunidad y crear productos de calidad	- Hacer Posters - hacer video - hacer	
- Implementación del centro de acopio				Disminuir gastos en el transporte de granos	- Construir un sitio de acopio - Hacer un video	Ricardo Lopez
Organización				Este taller en grupo iniciara	a una hora de la mañana y descomen hasta	

Fuente: Observación Directa

Es el impulso que la misma persona se da, ya que cada empleado busca la manera de obtener oportunidad de crecer (Figura N°4: Teorías de Contenido), se puede observar todas las actividades del proceso productivo que llevan a cabo los campesinos de las diferentes comunidades, lo que permitió aumentar sus niveles de conocimientos y jerarquía en la empresa, esto beneficia cada día a los colaboradores porque adquieren mayores ingresos y abastecen todas las necesidades que tienen, siendo esto su inspiración para mejorar la efectividad en su trabajo. Por eso es preciso que el trabajador tenga motivos para desarrollarse, ya que por medio de su desempeño ayuda al crecimiento de la organización en la obtención de altos ingresos, a través de esto también logra contribuir en la mejora de salarios para cada empleado.

Se apreció que esta organización trata de motivar a los productores a través de la facilitación de insumos y herramientas, siendo esto el factor que los impulsa a realizar bien las tareas en sus cosechas, pero existe un elemento que cada día desmotiva a los mismos, la comercialización, la cual impide el crecimiento de sus ingresos, afectando de esta manera tanto el desarrollo de los colaboradores como el de la organización.

✓ Teoría X

Es pesimista, estática y rígida, el control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Esta teoría se centra en que el trabajador debe ser dirigido y controlado por su jefe ya que sin una buena supervisión por el superior no habrá éxito en las labores del personal, por eso exige que haya una efectiva vigilancia para mantener un orden y control de todas las actividades y de las distintas funciones que debe ejercer cada trabajador. Todos los empleados deben de ser supervisados efectivamente para poder persuadir un comportamiento eficaz del personal que transmita a la vez motivación y supervisión necesaria, ya que los colaboradores no cuentan con la dedicación y entusiasmo ante sus tareas a realizar por tanto requiere de un mejor control que conlleve a un mejor alcance a las metas propuestas.

Matriz N°5 de la Teoría X

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Pesimista	Los miembros de la Junta Directiva no optan por buscar alternativas de solución para conseguir un buen clima laboral.	Mantienen una posición muy conformista, sin ninguna iniciativa hacia el mejoramiento de sus funciones.	Se aprecia que no tienen voluntad y disposición de arriesgar, son muy negativos más cuando piensan en que la actividad agrícola es muy vulnerable.
Estático y rígido	Los miembros de la Junta Directiva mantienen una actitud sin visión a	Los productores se concentran en que su metodología de	Se aprecia que no tienen voluntad y disposición de

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	cambios constantes para un progreso en cada una de las actividades.	trabajo no requiere de estrategias que mejoren el sistema operativo.	cambiar sus actitudes.
Control	La Junta Directiva realiza control y registro de todas las donaciones que brinda el PMA a la organización y las inversiones efectuadas con el dinero.	Los productores llevan un control de su cosecha y comercialización de los granos básicos, el que registran a mano en un cuaderno	Se apreció que en esta organización el control es muy individualista y de forma empírica y no se establece como asociación, sino a iniciativa propia de cada productor.
Subordinado por el superior	La Junta Directiva establece responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico de los integrantes para una eficaz ejecución de las tareas, en base a una estructura de reglas y políticas planteadas.	El líder de cada comunidad trata de trabajar en conjunto con los productores.	Se visualizó que hay un líder que representa, pero no impone autoridad suficiente para el buen trabajo en equipo, ya que no tiene capacidad de influencia.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo.

Según entrevista a la Junta Directiva de la UCOSD, esta no opta por realizar cambios que ayuden al desarrollo de esta organización como en de los productores; en el caso de los colaboradores no están abiertos a los cambios, pudiendo implementar esto, para mejorar la calidad de vida de los mismos; se observó que por falta de disponibilidad de UCOSD hacia los productores, estos no se interesan en cambiar las actitudes que tienen, provocando resultados negativos para todos.

La Junta Directiva se encarga de llevar controles tanto manual como financieros conforme al cargo que ocupa cada miembro de esta, permitiendo la asignación de tareas a cada socio de la organización; los productores tienen un control manual de todos los gastos de sus cosechas, los representantes buscan la manera de trabajar en conjunto con los demás colaboradores para lograr el cumplimiento de las actividades asignadas; los investigadores observaron que los socios buscan la manera de trabajar individual, no logran un trabajo en equipo, esto se debe a la poca influencia que los líderes de cada comarca tienen sobre estos.

Según los resultados se refleja que en esta organización hay una discrepancia total para llevar a cabo tanto el control de las operaciones como la supervisión que brindan los líderes a cada miembro de la misma, debido a que no se coordinan para trabajar en equipo con todas las comunidades y de esta manera obtener mejores resultados tanto para el productor y UCOSD.

Se aprecia que esta teoría es aplicada en esta organización, porque poseen una actitud pesimista que perjudica totalmente su crecimiento y desarrollo, tanto los miembros de la Junta Directiva como los representantes de las comunidades, estos no se preocupan por buscar alternativas de solución que logre motivar a los socios, para que puedan adaptarse a los cambios y a las nuevas expectativas del mercado.

Por lo anterior se recomienda que la Junta Directiva de la UCOSD desarrolle estrategias de motivación junto con los líderes de las comunidades para despertar la motivación de los productores organizados para que participen en las actividades

y programas que desarrolla la organización, integrándolos más a los procesos de capacitación, planeación, actividades recreativas y de convivencia.

✓ Teoría Y

Es optimista, dinámica y flexible centrada en la auto dirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008).

Esta teoría demuestra que los colaboradores son capaces de asumir y cumplir con sus debidas responsabilidades y actuar de manera positiva, siendo inducidas a la auto dirección y control para asumir la tarea de alcanzar mayor productividad en la empresa que conlleve al logro de los objetivos planteados. Este autor incide en que el ser humano es íntegro y capaz de auto dirigirse por tanto no es necesario contar con una constante supervisión ya que cada persona puede someterse a establecer y desarrollar sus tareas.

Matriz N°6 de la Teoría Y

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Flexible	UCOSD no exige ni promueve la activa participación en reuniones ni actividades.	Los productores asumen responsabilidades de acuerdo al nivel de sus necesidades.	Se observa falta de interés y una mala coordinación en las funciones realizadas por los miembros de las comunidades y la UCOSD.

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Auto dirección	UCOSD asiste a capacitaciones para poder controlar apropiadamente su entorno.	Los productores predominan individualmente con la autodirección de sus cosechas.	Es la técnica que más predomina en esta organización.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva no exige a los asociados el debido cumplimiento en las actividades realizadas por UCOSD; los productores solo participan en las acciones impartidas por la organización de acuerdo sus intereses o necesidades; los investigadores observaron mal desarrollo de las funciones realizadas tanto por la Junta Directiva como los miembros de las comunidades.

La Junta Directiva participa constantemente en capacitaciones para mejorar tanto la eficiencia y eficacia de los colaboradores de UCOSD como el de ellos mismos; los socios afirman que el trabajo de sus cosechas lo realizan individualmente, ya que no se coordinan trabajando en equipo; los investigadores observaron que esta técnica es la que predomina en la organización, porque los socios, trabajan de manera personal, estos realizan las acciones sin necesidad de supervisión y la Junta Directiva está a cargo de obtener los conocimientos necesarios para que el trabajo de los productores sea efectivo.

Se percibe que el factor flexible se da porque los miembros de la Junta Directiva no han tomado las medidas necesarias para que los productores realicen las actividades asignadas como es debido, un desarrollo excelente de las acciones impartidas lograría cambios radicales positivos para la organización como para los colaboradores, obteniendo a través de esto, estabilidad personal y económica para cada uno de los socios y la entidad.

El factor de auto dirección es aplicada en la Junta Directiva porque estos son los encargados de tener un amplio conocimiento para impartir a los productores las actividades que deben realizar o participar, esto se puede lograr a través de las capacitaciones en las que participan constantemente y de esa manera llegar al cumplimiento de las metas propuestas por UCOSD, en los colaboradores el trabajo de ellos se centra en realizar las tareas en sus cosechas individualmente, porque no lograr el trabajo en equipo, no hay coordinación al momento de desempeñar las funciones en las aplicaciones de productos y en utilizar las herramientas, conociendo que si trabajaran en conjunto cada uno de estos podría aportar el equipo que el otro necesite, facilitándole las tareas, lo que ayudaría a obtener resultados satisfactorios para ellos mismos.

Esta teoría es la que predomina en los productores y socios según lo recopilado en el grupo focal, debido a que no les gusta asumir y comprometerse debidamente con responsabilidades asignadas y por tanto prefieren llevar un control individualista evadiendo vínculos de supervisión de los socios para un trabajo de calidad y así se logre con mayor facilidad los planes planteados.

Es necesario promover la estricta participación en todo tipo de actividades a las cuales se comunique para trabajar de manera más organizada y cada productor. También es ideal que el líder les dé la debida importancia y atención a todas las necesidades como a las posibilidades de desarrollo durante todo el ciclo de cosecha, priorizando desde las diligencias de cada productor, la estructura de los procesos y así crear nuevas expectativas que conlleven a obtener mejores resultados en todo el ámbito laboral.

#### ✓ Teoría X y Y

La perspectiva tradicional (Teoría X), sugiere que los gerentes deben coaccionar, controlar o amenazar a los empleados para motivarlos. La filosofía alternativa de la naturaleza humana es la Teoría Y, que considera que la gente es

capaz de ser responsable. No necesitan ser forzados o controlados por el gerente para que se desempeñen bien (Montana, 2008).

Esta teoría se concentra en el comportamiento que desarrollan las personas en el ámbito laboral, por tanto, existen dos estilos de conducta que ejercen los individuos, como es el trabajo bajo supervisión o el autocontrol, pero es imprescindible que los dirigentes de una empresa adopten una buena postura, que represente una figura ideal o modelo a seguir, que sirva como guía y haga énfasis hacia el cumplimiento de los objetivos. Es esencial retomar las responsabilidades con motivación y entusiasmo, estableciendo actitudes de liderazgo para un mayor nivel de productividad.

Matriz N°7 de la Teoría XY

Descriptor	Junta Directiva de UCOSD	Productores	Investigadores
Coaccionar, controlar o amenazar a los empleados/productores para motivarlos.	La Junta Directiva no conlleva el debido control de las funciones de los productores.	Su interés es llevar un control de sus cosechas para lograr mayores utilidades.	Se aprecia que el control que se realiza es de manera individual, aunque sea de manera empírica e incompleta.
Empleados/productores son capaces de ser responsable.	La Junta Directiva no programa supervisiones para un mejor desarrollo de las responsabilidades.	Consideran que las inspecciones constantes no son necesarias.	Se observó que cada productor se responsabiliza por sus labores.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

Según la Junta Directiva de la UCOSD consideran que los productores no necesitan ser presionados, tienen confianza en el trabajo que realizan y son muy independientes para poder asumir sus responsabilidades, los productores no toman en cuenta que una supervisión sería de gran apoyo para fortalecer sus conocimientos, mejorar su sistema operativo y a la vez repercutirá en el alcance mayores utilidades, los investigadores aprecian que los productores trabajan de manera muy individualista, no persisten en que un trabajo en equipo incrementaría un mejor desarrollo de la organización.

La Junta Directiva por falta de control y supervisión en los productores, las acciones impartidas no son desempeñadas eficientemente, por lo que está afectando el rendimiento de la organización, para mejorar esto es necesario toma medidas o establecer normas y reglas que logren establecer el comportamiento de los socios, así de esta manera obtener resultados satisfactorios que beneficien a cada miembro de UCOSD; los productores por ende, tienen pensamiento muy negativos, ya que ellos no ven necesario que estén supervisando el trabajo que realizan, porque estos creen que sus conocimientos son bastos para desempeñar las actividades que efectúan en sus siembras, más sim embargo no se dan cuenta que el aporte de algo nuevo, puede ayudar a una mejor organización, ejecución, operación y control en las tareas que estos llevan a cabo en el transcurso de la cosecha.

Esta teoría predomina en esta organización, ya que la mayoría de los productores se caracterizan por tener poca ambición con visión y objetivos a futuro, realizan su trabajo de manera muy simple con el único propósito de sustentar y satisfacer sus necesidades. Los únicos que tienen una perspectiva diferente de asumir responsabilidades y someterse a diversos cambios para alcanzar mejoras en el ambiente de trabajo son los líderes de cada comunidad que tienen toda la disposición de desempeñar cualquier función y trabajar organizados con la asociación y asistir a cualquier actividad cuando se les convoque.

Es necesario que el líder de esta organización desempeñe autoridad hacia todos los productores para poder lograr que todos se involucren y se pueda trabajar de una manera más organizada, también alcanzaran mayor productividad debido a que priorizaran realizar su trabajo con calidad y así de esta misma manera será una estrategia para tomar iniciativa y enriquecer sus conocimientos cada día.

✓ Teoría de la motivación-higiene

Conocidas como “Teoría de los dos factores” fue desarrollada por Frederick Herzberg quien considera que la relación de las personas con su trabajo es básica y que la actitud que se adopte frente al mismo determina el éxito o el fracaso. Así Herzberg sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está vinculado con factores intrínsecos al trabajo, a los que llamo “motivacionales” (progreso personal, satisfacción por el reconocimiento, participación y autonomía en el trabajo). Cuando la persona manifiesta insatisfacción en el trabajo, hay factores externos que son los causantes de esta, a los que denomino “factores higiénicos” porque constituyen el ambiente de trabajo (estilos de supervisión inadecuados, salarios injustos, normas de trabajos impropias, políticas laborales inadecuadas) (Bernal & Sierra, 2013).

Los factores de motivación-higiene, son aquellos que acompañan en todo momento al personal que labora en la organización, ya que en el ámbito personal, el individuo es el que analiza la manera en como es motivado, la forma en que su superior le dedica tiempo, ya sea desde el interés por conocer sus necesidades, problemas y la manera de cómo está realizando el trabajo, a través de esto puede darse cuenta la forma de operar de sus seguidores y así evaluar los resultados obtenidos, para dar sus aportes y la recompensa merecida a cada empleado por su labor.

En el ámbito de higiene se basa en las incomodidades que el empleado siente en el entorno laboral, el mal actuar de su jefe superior al momento de realizar una supervisión, al no tener la manera de corregir aquellos aspectos en los que están fallando y no darles alternativas de solución, implementando por ello sanciones, las

cuales se ven reflejadas en el salario que gozan, logrando de esta manera que el trabajador se sienta presionado y exista la posibilidad de que las tareas asignados no se realicen efectivamente.

Matriz N°8 de la Teoría Motivación-Higiene

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Factores motivacionales	Se realizan asambleas con el propósito que todos los productores logren fortalecer sus conocimientos tanto en educación financiera como para alcanzar mejor calidad en las cosechas.	Los líderes de cada comunidad son los que se preocupan por integrarse más a las actividades de la organización con el propósito de mejorar el ámbito laboral y ayudar en beneficio y crecimiento de esta.	Según se observó que son pocos los productores que tienen la motivación de implicarse y apoyar en las dificultades de trabajo en esta organización.
Factores higiénicos	Esta organización no conlleva una supervisión adecuada para mejorar el trabajo de los productores ni para una calidad de su producción.	Los productores tratan de supervisar empíricamente la fertilidad de los suelos como también el manejo de sus siembras.	Se observa que la junta directiva no tiene la iniciativa de ejercer supervisión en todas las comunidades para ayudar en el trabajo y manejo de sus cultivos.

Fuente: Autoría Propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

Según la Junta Directiva de UCOSD busca la manera de que los productores participen en asambleas que estos realizan, con el objetivo de que logren tener conocimientos en aquellos factores que pueden atribuir beneficios en su vida personal y económica; los productores, cada representante de las comunidades son los que participan en las acciones realizadas por UCOSD, para conocer y utilizar aquellos puntos que podrían ayudar a mejorar el comportamiento de los miembros de cada comunidad; se observó que son pocos los productores (no representantes), que se implican en apoyar las actividades realizadas por la organización, que estén claros que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de logros propuestos por la entidad.

La Junta Directiva no dedica el suficiente tiempo para realizar supervisiones continuas en las cosechas de cada productor; los productores cada uno de ellos supervisa el trabajo de sus siembras, son los encargados de deducir los problemas que observan tanto en el suelo como en las plantas, aquello que pueda afectar el desarrollo de la misma; se observó que por falta de supervisión en todas las comunidades, la Junta Directiva no está obteniendo los resultados esperados en los cultivos de los socios.

El trabajo desarrollado por la Junta Directiva (asambleas), no está dando mucho resultado ya que los productores no dejan de tener comportamiento negativos, no buscan la manera de participar en las acciones impartidas por UCOSD, para que logren darse cuenta que el trabajo que estos realizan, se basa en mejorar la calidad de vida que ellos tienen, buscar y encontrar los factores que afectan el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad, esto se lograría si imponen autoridad y actúan como lo que son, verdaderos líderes que saben cómo manejar este tipo de situaciones pésimas que presenta esta organización; los miembros de cada comunidad, cada día el comportamiento empeora, ya que no sienten apoyo y motivación para que puedan cambiar sus actitudes, estos requieren que UCOSD se interese y vele por las necesidades que tienen, pero se les complica

más cuando la mayoría de los socios no logran trabajar en conjunto, lo que conlleva a que la Junta Directiva no muestre mucho interés en conocer aquello que afecta el rendimiento de cada colaborador, lo que viene a causar el incumplimiento de los propósitos establecidos por la entidad.

Esta teoría no es aplicada en esta organización, ya que estas debilidades generan grandes problemas para el entorno laboral, porque no logran cumplir con las expectativas de trabajo como asociación, no existe un nivel de coordinación para lograr motivarlos y así alcanzar la integración eficiente de todos los productores y el sobresalir de las tareas asignadas, ya sea en la calidad de sus cosechas como en una buena inspección que fortalecerá su ciclo de crecimiento.

Se recomienda que la Junta Directiva debe establecer y mantener el control de asistencia de todos los productores, así de esta manera se podrá integrarlos a todo tipo de actividad y se recompense de acuerdo al nivel de su desempeño como táctica para motivarlos a seguir adelante y cada día den lo mejor de sí mismo. Es útil también que se realicen supervisiones constantes para ayudar tanto a mejorar la productividad en sus cosechas como en el manejo de sus cultivos y lograr un mayor rendimiento supervisado en las etapas principales de la agricultura.

✓ Teoría ERG (Existencia, Relación, Crecimiento)

La teoría ERG postula tres conjuntos de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento. La de existencia son todos los deseos materiales y fisiológicos. Las de relación implican relaciones con otras personas y se satisfacen a través de procesos de compartir pensamientos y sentimientos. Las necesidades de crecimiento motivan a las personas a cambiarse a sí misma o a su ambiente en forma productiva o creativa. La satisfacción de las necesidades de crecimiento se logra a través de la utilización completa de las capacidades personales y del desarrollo de otras nuevas (Bateman & Snell, 2005).

La teoría de existencia, se basa en aquellas necesidades que toda persona en el ámbito personal como en el laboral requieren, es decir la manera en cómo hacen sentir al individuo, ya sea desde la comodidad en el departamento en que se desarrollan (materiales, equipos, herramientas) en buen estado necesarias para realizar sus tareas, hasta la manera en como es el trato de su superior con sus seguidores (buena relación, confianza, dedicación y reconocimiento por su desempeño) para poder lograr aquellas metas establecidas que le son confiada a cada trabajador.

La teoría de relación es la que induce a los empleados a trabajar en equipo para el logro de los objetivos establecidos, por ende, es necesario desempeñarse en un ambiente de confianza, el cual ante cualquier problemática que se presente, puedan encontrar alternativas de solución, ya que el compartir las tareas, disminuye resultados negativos y demuestra que la unión de grupo con lleva a mejores efectos positivos en un entorno laboral.

La teoría de necesidades de crecimiento es donde los colaboradores dan a conocer sus habilidades, buscan la manera de demostrar hasta que nivel están capacitados para realizar las actividades, son individuos que luchan por crecer en lo personal como en lo profesional, ya que conocen los efectos de la entrega de resultados positivos (recompensas monetarias, premios, vacaciones con goce de salario, bonos, etc.), por eso es preciso que toda entidad implemente estrategias que motiven a los trabajadores a efectuar mejoras en sus labores, que no se base solo en el cumplimiento de sus objetivos y tomen en cuenta siempre la mano de obra, que por ellos operan cada día las empresas.

Matriz N°9 de la Teoría ERG (Existencia, Relación, Crecimiento)

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Existencia	UCOSD brinda los insumos para que los productores realicen sus cosechas.	No todos cuentan con los equipos y herramientas necesarias para sus cosechas.	Existe un porcentaje mínimo de los que logran satisfacer sus necesidades y los demás no logran obtener estos beneficios.
Relación	UCOSD realiza capacitaciones donde trabajan en equipo con los productores presentes.	Trabajan en equipo los representantes de UCOSD y de las comunidades, como también algunos productores logran participar en las actividades de la organización, dando a conocer sus inquietudes y decisiones.	Se observó compañerismo y trabajo en equipo entre los productores que participan en las actividades de UCOSD.
Crecimiento	UCOSD busca alcanzar los objetivos en conjunto con sus colaboradores	Existen productores que su mayor impulso para crecer, es la obtención de las	UCOSD no implementa estrategias de motivación que estimulen a los

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	(lograr el trabajo en equipo).	ayudas que reciben, pero están los demás colaboradores que no gozan de estos beneficios. Aportan ideas en realización de Acopios en las comunidades más cercanas.	trabajadores a efectuar mejor sus labores, para obtener mejoras en rendimiento y calidad de la semilla que les permita mejorar su calidad de vida.

Fuente: Autoría propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva se encarga de brindar a cada productor los insumos para sus cosechas, para obtener a través de esto resultados efectivos en sus siembras; los productores por falta de herramientas y equipos que son los necesarios para realizar sus cultivos, no logran cumplir con las metas propuestas, obteniendo a través de esto resultado negativos; los investigadores observaron que existen productores que reciben ayudas de organizaciones (herramientas, semillas) y otros no cuentan con estos refuerzos, por lo que se aprecia, el nivel de desmotivación es mayor al de satisfacción, ya que la mayoría de los trabajadores no tienen impulso de desarrollarse por falta de apoyo de otras personas o entidades.

La Junta Directiva realiza capacitaciones para mencionar aquellos aspectos que pueden mejorar el desarrollo de sus cosecha, el de los socios y el de la misma organización, pero esto solo se lograría completamente trabajando de manera conjunta con todos los miembros de UCOSD; los productores dan a conocer a través de los talleres que realiza la organización aquellas dudas por las cuales no avanzan en sus labores; se observó que los colaboradores que asisten a estas

actividades, son los que logran trabajar en equipo, lo cual ayuda a una mejor estabilidad organizacional en la entidad.

La Junta Directiva tiene como principal propósito lograr sus objetivos a través del trabajo en equipo; los colaboradores por falta de ayudas no muestran interés en apoyar las actividades realizadas por UCOSD, algunos aportan ideas que ayudarían al fácil acceso para la entrega de productos (acopios en la comunidades cercanas) ocasionando un lento desarrollo de la entidad; por lo tanto se observó que los representantes de la organización no crea estrategias que ayuden en el crecimiento de los productores, causando desmotivación en cada uno de estos socios.

Según los resultados se refleja que existe la discrepancia de crecimiento, debido a que no existe crecimiento personal, ya que no brindan estímulos o incentivos a cada uno de los productores, en donde ellos se sientan que son importantes y que valoran sus esfuerzos, si actuaran de esta manera ayudaría en la obtención de buenos resultados y rendimientos, logrando metas y objetivos de la organización.

No se aplica la teoría ERG porque existen factores que perjudican el desarrollo tanto de la entidad como el de los socios, ya que se aprecia que los representantes de UCOSD no buscan alternativas para mejorar la situación en la que se encuentra la organización.

Por lo anterior se recomienda que la organización implemente estrategias para incentivar a los colaboradores, estas pueden ser: desarrollar sus habilidades y conocimientos, de manera que los impulsen a ser mejores en sus labores y también hacer partícipes en las actividades que la Junta Directiva realiza, que no se base solo en cumplir sus objetivos, ya que gracias a los productores opera día a día la empresa.

✓ Teoría de McClellan de las necesidades

Los seres humanos actuamos motivados por las siguientes necesidades:

Las necesidades de logro

Se manifiestan en el impulso de las personas por sobresalir, por tener éxito, con relativa independencia de las condiciones ambientales en las que ellas actúan (Bernal & Sierra, 2013).

Son individuos que luchan por la obtención de objetivos en la entidad, demostrando que para el cumplimiento de estos no es necesario desarrollarse en un ambiente de confort, si no, conocer aquellos factores internos y externos, que puedan ayudar o estén propensos a perjudicar el logro de esas actividades, por eso es preciso contar con el personal adecuado, ya que las habilidades, cualidades o talentos hacen más fácil el desempeño de las labores y ayudan a enfrentar los obstáculos que se pueda presentar en el transcurso del camino.

Las necesidades de afiliación

Se manifiestan en el deseo de las personas por crear y conservar amistades y evitar conflictos; por ello, prefieren situaciones de colaboración sobre las individuales o de tipo competitivo (Bernal & Sierra, 2013).

Según al autor es cuando los seguidores tienen relaciones con sus superiores muy personales, estos aprovechan cualquier oportunidad de hacerles ver a sus jefes que ante cualquier cambio que halla en la organización, tome siempre en cuenta la amistad y de esta manera eviten situaciones de descontento las cuales puedan perjudicar la relación, por eso es preciso tratar de mantener alejado el ámbito personal con el laboral dentro de la entidad, ya que impedirá este tipo de malentendidos.

Al contrario, las personas que ocupan un alto cargo en una empresa, para tomar cualquier tipo de decisión de cambios, tienen que conocer sus habilidades, como ha sido el desempeño del trabajador y quien es merecedor de ascenso o recompensa por el trabajo realizado.

### Las necesidades de Poder

Las necesidades de poder se expresan mediante el deseo de ejercer influencia sobre otras personas y, por consiguiente, quienes manifiestan este tipo de necesidad sienten satisfacción cuando desempeñan actividades en las que tienen mando o autoridad y estatus (Bernal & Sierra, 2013).

Son personas que al ocupar un alto rango en una entidad, creen que son merecedor de todo el crédito que le atribuyen, conociendo que un trabajo para llegar a ser efectivo se realiza en equipo, en el cual cada empleado pone a disposición sus talentos, el tiempo y dedicación a las tareas para el logro de los objetivos, por eso se aprecia que estos jefes, solo están interesados en presumir del puesto que ocupan y por estar en esta posición creen que pueden menospreciar, hacer a un lado o no valorar el esfuerzo de sus trabajadores.

Matriz N°10 de la Teoría de las necesidades

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Necesidades de logro, afiliación y poder	1. Motivan a los colaboradores a través de las ayudas de las organizaciones.	1. Se responsabilizan con la organización en hacer buen usos	Se apreció que los productores tienen muchos factores que afectan tanto el crecimiento de

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	<p>2. Promueve el trabajo en equipo para mejorar la cultura organizacional.</p> <p>3. No desarrollan el cargo de poder sobre los colaboradores debido a la falta de influencia que tienen sobre ellos.</p>	<p>de los recursos dados.</p> <p>2. No logran trabajar en conjunto debido que muchos trabajadores no son abiertos a los cambios.</p> <p>3. No sienten motivación alguna en participar de las actividades realizadas por UCOSD.</p>	<p>ellos como el de la organización.</p>

Fuente: Autoría propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva busca la ayuda de diferentes organizaciones para que haya un fácil acceso con respecto (herramientas y semillas), esta también realiza actividades con los colaboradores de las diferentes comunidades para que participen de estas y así lograr un trabajo en equipo, pero existe un factor que afecta el desarrollo de estas atribuciones, es la falta de influencia que la Junta Directiva ejerce sobre ellos; se observó que hay muchos elementos negativos que afectan el desarrollo de los productores como el de la organización, haciendo el progreso de esta más lento a medida que el tiempo transcurre.

Es decir uno de los elementos que mantiene estabilidad en esta organización, son las diferentes ayudas que los productores reciben en recursos materiales-financieros de las organizaciones, motivándolos en contribuir al crecimiento de esta

entidad, estos aprecian el trabajo que realizan los representantes de UCOSD, en buscar ayudas que logren satisfacer las necesidades con las que cuenta cada colaborador, pero el factor que no atribuye a los méritos realizadas por estas, es que no tienen poder sobre los colaboradores como: participación en las actividades desarrolladas, en las que dan a conocer nuevas ideas, proyectos y oportunidades para un mejor crecimiento económico, no existe apoyo, compromiso, debido que los socios opinan, la organización no busca la manera de motivarlos en ser partícipes de las acciones que emprenden, por eso no cambian sus actitudes y cada día son reacios a los cambios.

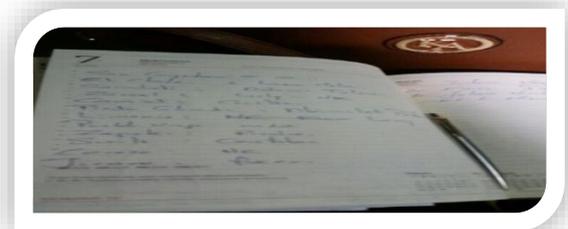
La teoría de las necesidades, no es aplicada en este caso, debido a que los elementos que más sobresalen en la situación que están viviendo en la organización, es la falta de compromiso, lo que repercute en un lento crecimiento de la entidad, otro es el poco trabajo en equipo, lo que afecta el desarrollo de las tareas asignadas, provocando un bajo rendimiento en la obtención de resultados positivos para UCOSD, esto es inducido por la falta de poder que la Junta Directiva ejerce sobre los trabajadores.

Se recomienda que UCOSD implemente estrategias que logren un cambio positivo en los productores, esto se puede llevar a cabo, conociendo las inquietudes, problemas, necesidades, dudas, etc., que presentan los colaboradores, para así tomar las medidas necesarias que ayuden en el desarrollo, crecimiento y satisfacción de estos, obteniendo resultados positivos que favorezcan tanto a la empresa como a los socios.

#### b) Teorías del proceso

Explican cómo las personas en el trabajo escogen el comportamiento para la satisfacción de sus necesidades y

Figura N°4: Teorías del proceso



Fuente: Observación Directa

determinan si la decisión fue acertada (Bernal & Sierra, 2013).

Se centra en que el ser humano es capaz de decidir y comprender que actitudes debe retomar para trabajar eficientemente y rodeado de un ambiente satisfactorio que lo inspire a desarrollar cada día mejor sus funciones conllevándolo al éxito total. Esto incluye en identificar los métodos utilizados para fomentarlos en el proceso motivacional, que sea capaz de contribuir a un mejor ciclo organizacional y esto repercute en el desarrollo tanto personal como el de la empresa.

En el desarrollo de UCOSD, cada miembro de esta, elige el comportamiento que mejor le convenga, es decir los productores se presentan en las actividades que realiza la organización (Figura N°4: Teorías del proceso), siendo el primer paso del proceso el registro de los participantes, para posteriormente darle seguimiento a las actividades y a los diferentes procesos que se realizan para apoyarlos en los planes propuestos, ya sea para ser entregados los recursos que ellos necesitan. La Junta Directiva no toma decisiones en el momento preciso, no busca la manera que estas actitudes tomadas por los socios, cambien y no lleguen a tener percances en el transcurso del tiempo, por lo que se determina la falta de impulso para transformar aquellos aspectos negativos en positivos, afectando a esta organización en realizar un trabajo rápido y efectivo.

✓ Teoría de las expectativas

Sostiene que la motivación de las personas en su desempeño laboral (esfuerzo) depende de la percepción de lo que puede lograr por lo que se propone (recompensa), es decir, las personas tienden a actuar de determinada forma sobre la base de las expectativas de que sus actos producirán un resultado específico, y siempre y cuando consideren que tal resultado es atractivo. La clave de esta teoría es la compensación de la meta individual, ya que cada persona tiene sus propias expectativas según sus experiencias, habilidades, deseos, necesidades (Bernal & Sierra, 2013).

Este autor indica en que los colaboradores tienen como principal motivación en su entorno laboral esforzarse cada día más para obtener un resultado y alcance de objetivos positivos, logrando de esta manera una buena recompensa, permitiendo mayor satisfacción y éxito debido a que el esfuerzo realizado fue de gran importancia y aporte para el desarrollo de la empresa. Por ende su dedicación y destrezas dieron un valor significativo de estímulo monetario, dependiendo del grado de motivación al cual es sometido el trabajador, de esta misma manera será el nivel de alcance de las expectativas que requiere obtener cada empleado, por tanto es indispensable liderar de una manera efectiva que promueva todas las tácticas de motivación para que el colaborador trate de dar lo mejor cada día a través de una mayor productividad que ayudara al cumplimiento de las metas deseados.

Matriz N°11 de la Teoría de las Expectativas

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Esfuerzo	Los representantes de UCOSD no miden el nivel de desempeño que ejerce cada productor.	Su objetivo se centra en adquirir los insumos y herramientas necesarias para poder desarrollar sus actividades eficientemente.	La Junta Directiva no le da el valor suficiente y mérito a las habilidades desarrolladas por cada productor.
Recompensa	No existe este elemento motivacional que impulse a los productores	Debido a la falta de incentivos no le dan prioridad, ni dedicación a su trabajo.	La falta de estos estímulos perjudica en el logro de metas

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	a realizar un mejor trabajo de calidad.		propuestas por UCOSD.

Fuente: Autoría propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva no mide el desempeño de cada colaborador en la entrega de productos dados a la organización, por lo que provoca ciertas actitudes, como falta de recompensa en el desarrollo de las acciones impartidas por los socios, provocando el factor que influye mucho en la entidad, el cual no permite el cumplimiento del objetivo de esta, desmotivación en todos los trabajadores; los productores a través de las herramientas e insumos proporcionados por UCOSD, buscan el logro de entregar un producto de calidad, pero existen factores desmotivacionales que perjudican un mejor desempeño en sus tareas; los investigadores observaron que la Junta Directiva no implementa nuevas estrategias que ayuden en mejorar las actitudes de los trabajadores, de conocer las habilidades que estos poseen, para poder de esa manera incentivarlos tanto en especies, personal y económicamente por el buen trabajo que ellos realizan.

Se percibió que la falta de recompensa por el trabajo que realizan los socios de la organización, ellos no se sienten motivados en desarrollar excelentes sus tareas, si esta situación cambiara, ayudaría mejorar la calidad de vida que estos llevan, es decir que la mejor manera para lograr esto, es darse cuenta de aquellos factores que están perjudicando el desarrollo de los cultivos, porque muchos de los productores afirman que la falta de equipo necesario para realizar bien sus siembras es el elemento que más prevalece entre ellos, por eso es necesario que UCOSD encuentre la manera, ya sea a través de ayudas de diferentes organizaciones, lograr abastecer a todos, con lo que realmente ameriten y así obtener resultados satisfactorios.

Esta teoría no se aplica, ya que no se utilizan estímulos para obtener mejores resultados en el trabajo de los productores como en el de la organización, lo que provoca un desarrollo lento, sin adopción de cambios que beneficien tanto en las funciones como en las actividades desempeñadas.

Se recomienda la implementación de técnicas motivacionales (económicamente y en especie), que impulsen a los colaboradores tanto en la integración de las actividades como en el buen funcionamiento de sus tareas.

✓ Teoría de la equidad

Se centra en las percepciones de las personas respecto de la equidad con que son tratadas en relación con otras por sus realizaciones o desempeños. Si las personas perciben que la compensación es similar a la de otras por un desempeño similar, consideran que se las trata con justicia y equidad, por consiguiente, adoptan comportamientos que las motivan a seguir aportando sus capacidades para un buen desempeño laboral (Bernal & Sierra, 2013).

Esta teoría se basa en que el trabajador puede realizar una comparación de acuerdo a los aportes que genera a la organización con los resultados que percibe por su dedicación, es el punto clave donde del trabajador hace énfasis y toma inspiración en desarrollar sus habilidades y destrezas de una manera efectiva, para que sus logros sean recompensados, de acuerdo al desempeño ejercido.

Matriz N°12 de la Teoría de la Equidad

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Equidad	No es desarrollada esta técnica porque como UCOSD no logran	Los productores no tienen interés en brindar mayores aportes	Se aprecia que los productores no obtienen ningún tipo de

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	trabajar de manera equitativa con todos los productores, no recompensa el trabajo que ellos realizan, debido a la falta de recursos que la organización posee.	debido a la falta de estímulos, existen mujeres productoras que no asisten en las actividades de UCOSD, porque hay desigualdad de género por parte de sus conyugues.	compensación en cuanto a la calidad por su desempeño. Tampoco tienen acceso equitativo al crédito y otros beneficios.

Fuente: Autoría propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

Según la Junta Directiva estos no trabajan de manera equitativa con los productores, debido a la falta de recursos que esta organización posee, no logran abastecer a todos los trabajadores con el equipo que necesitan; los productores no muestran interés de desempeñar mejor sus funciones, ya que la falta de estímulos que UCOSD no les proporciona, afecta un mejor desarrollo de sus actividades y existen mujeres productoras que se ven influida por sus conyugues en no ser partícipe de las actividades impartidas por la entidad; se observó que falta de incentivos en los socios, provoca ciertas actitudes que desfavorecen el cumplimiento de los objetivos, como la falta de equidad en la entrega de aquellos elementos que podrían mejorar la calidad de los cultivos como el de la de vida de los productores.

Esta falta de equidad ocasiona que los productores realicen sus actividades solo por el compromiso que tienen con la organización, ya que si UCOSD trabaja de esta manera, los miembros de la entidad no cambiaran su manera de pensar y actuar, por lo que estaría atrasando el desarrollo de la misma, por eso es necesario

implementar estrategias que puedan mejorar la calidad de vida de cada socio, ya sea a través de recompensas por la tareas realizadas, es decir buscar la manera de que el trabajador se sienta motivado en desempeñar mejores sus funciones, lo cual le permita obtener resultados positivos para ellos como a la organización.

Esta teoría no se implementa en esta asociación, ya que no utilizan ningún tipo de tácticas que valore su esfuerzos y dedicación en su trabajo, los colaboradores consideran que no es necesario esmerarse y sacrificarse en sus labores, ya que no se reconoce el buen desempeño, por lo que se considera que no se valora el nivel de perseverancia que día a día efectúa el productor.

Se recomienda que se establezca un compromiso más serio en las responsabilidades de los productores, se efectuó un seguimiento para así medir los resultados y desarrollar un proceso de mejora continua para que de esta manera se pueda tener control absoluto de la calidad de su trabajo y poder gratificar su resultado de cosecha con buenos precios y acceso a crédito y otros beneficios para seguir produciendo.

✓ Teoría de la modificación de conducta

Skinner desarrollo una teoría básica sobre el comportamiento de las personas y las reacciones que se tiene ante un estímulo, está basada en la modificación de la conducta y comportamiento, incluyendo la forma de actuar ante circunstancia presentadas (Bandura, 2012).

Esta teoría se refiere a las estrategias que se implementan para aumentar o disminuir la existencia de algún tipo de comportamiento o reacción. El grado de conducta tendrá un gran involucramiento en semejanza a los conocimientos que se adquieran en el entorno laboral, lo que realmente se pretende es que los colaboradores se apeguen a un comportamiento positivo que sea de gran resultado para alcanzar los fines de la empresa. Por tanto, es imprescindible determinar todas

las causas que perjudican a tener mejor desempeño en sus funciones y así dar inicio a un proceso activo de estímulos que los inspire a adoptar una mejor conducta que será de gran ventaja para su crecimiento y mantener mejores relaciones laborales.

Matriz N°13 de la Teoría Modificación de la conducta

Descriptor	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Modificación de la conducta	Realizan acciones para desarrollar el potencial de cada productor, para cumplir con las metas propuestas de UCOSD.	No toman responsabilidades en las actividades que UCOSD asigna, actúan conforme a sus intereses.	Falta de comunicación de los líderes de UCOSD con los productores, por lo que genera factores desmotivacionales que impiden el crecimiento de esta.

Fuente: Autoría propia (Larios, Mendoza y Sotelo, 2019) a partir de entrevista, grupo focal.

La Junta Directiva a través de las acciones que emprende busca lograr el desarrollo de cada productor, trabajo en equipo, participación, responsabilidad y apoyo de todos estos; por otra parte existen productores que no logran cumplir con lo que UCOSD pretende alcanzar, debido a que sus actitudes y aptitudes no son bien aplicadas; por lo tanto se observa que la falta de seguimiento por parte de los representantes de la asociación hacia los socios, provoca estos aspectos que afectan el crecimiento de la organización como el de los productores.

Se aprecia que los líderes de UCOSD, buscan alternativas para que los productores mejoren sus actitudes, estas las dan a conocer a través de las

organizaciones que apoyan a los socios con equipos que ameritan, los tratos que realizan con las diferentes empresas de insumos para que los colaboradores entreguen productos de calidad, pero la falta de compromiso de estos, afecta los objetivos que la organización quieren completar. Pocos productores muestran las habilidades que poseen, los que expresan estas, aportan ideas para obtener mejores resultados tanto en el sistema productivo como en el rendimiento de la organización, es decir para conseguir un mejor desarrollo de estas aptitudes es que la organización profundice en los conocimientos que estos tienen para así lograr las metas propuestas por esta entidad.

La teoría de la motivación de las conductas es aplicada en esta organización, ya que los representantes de la organización observan las necesidades que estos productores tienen y a través de las ayudas que reúnen de las organizaciones y empresas, buscan lograr un cambio positivo tanto en las actitudes como en las aptitudes de los trabajadores, para alcanzar niveles de rendimientos altos en lo personal, laboral y organizacional de los colaboradores y UCOSD.

El estudio de la motivación implica un nivel de desarrollo para toda organización, ya que impulsa a los trabajadores hacer más eficientes cada día, sobresaliendo en sus labores y alcanzando logros en las tareas asignadas; de tal manera es fundamental y necesario implementar técnicas motivacionales que causen un giro y perspectiva positiva, ya que esto permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Se recomienda utilizar estrategias apropiadas a la cultura y nivel académico de cada socio como: alfabetizar por cada comunidad, realizar charlas motivacionales para cambiar la cultura de equidad de género, educación financiera, impulsándolos a crecer como persona, permitiendo esto, que sus acciones y aportes sean de gran valor y desarrollo para la organización, cambiando esto el punto de vista que tienen los socios de ellos mismos, ya que por cada uno de los miembros de UCOSD es que opera la asociación.

## V. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de los instrumentos diseñados para iniciar la investigación, se recopiló información para realizar un diagnóstico sobre los diferentes aspectos del liderazgo y motivación en los socios de la UCOSD, lo que se logró gracias a la participación de los representantes de las comunidades que son atendidas por esta organización, los estudiantes de Administración de Empresas, Mercadotecnia, los miembros de la Junta Directiva y representantes del PMA.

- Se determinó que en UCOSD los estilos de liderazgos que se ejercen son el liderazgo democrático y liderazgo burocrático, debido a las diferentes funciones que desempeñan los representantes tanto de la asociación como de las distintas comunidades.
- En cuanto a la motivación, las teorías de contenido, son predominante, como la XY, ya que se observaron actitudes negativas y positivas en los miembros de la organización.
- Otra teoría de la Motivación que es aplicada es la teoría del proceso, con la modificación de la conducta, porque a pesar de las actitudes negativas por parte de los productores, los miembros representes de UCOSD, buscan brindarles beneficios y capacitaciones a estos, para lograr cambios positivos en los socios de la organización.
- Estos estilos de liderazgo han definido, los tipos de motivación que se utilizan con los socios; por lo tanto, se debe trabajar en mejorar el liderazgo comunitario, agregando otras teorías enfocados hacia las personas, como las teorías ERG y las teorías de las necesidades.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. L. (13 de Diciembre de 2014). *Metodologia de la Investigacion*. Obtenido de Metodologia de la Investigacion: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alvarado, G. (2008). *Caracteristicas mas relevantes del paradigma socio-critico: su aplicacion en investigaciones de educacion y de las enseñanzas de las ciencias realizadas en el Doctorado de educacion del instituto pedagogico de caracas*. Caracas.
- Aranda, M. I. (5 de Mayo de 2018). Estilo de Liderazgo y la motivacion laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, año 2017. *Ciencias Empresariales*. Lima, Peru: Talento Humano.
- Avenecer, C. Y. (30 de Marzo de 2015). Liderazgo y Motivacion. *Estudio realizado con los superiores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa C.B.C de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango, Mexico: Rafael Landivar.
- Bandura, A. (Agosto de 2012). *WordPress*. Obtenido de <https://experimentosobrelaconductahumana.wordpress.com>
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administracion. Un nuevo panorama competitivo* (6a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la Investigacion Cualitativa, Epistemologia, metodologia y aplicaciones*. Bogota: El Manual Moderno (Colombia).
- Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2013). *Proceso administrativo, para las organizaciones del siglo XXI* (2da ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON.
- Canales, F. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Limusa.
- Diaz, N. (2010). *Tecnicas de investigacion cualitativa y cuantitativa*. Obtenido de <http://www.core.ac.uk.tecnicasdeinvestigacioncualitativaycuantitativa.pdf>
- Gonzales, L., & Alfredo. (2015). *Proceso Administrativo* (2da ed.). Mexico: Patria.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigacion*. MEXICO: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion, Una perspectiva global y empresarial*. Mexico,DF,.
- Manes, J. M. (2005). *Gestion estrategica para instituciones educativa: guia para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Marin, A. (2005). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://.metinvestigacion.wordpress.com>

- Martinez, R., & Rodriguez, E. (2015). *Manual de metodologia de la investigacion cientifica*.  
Obtenido de  
[http://www.sid.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia/deinvestigaciones](http://www.sid.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia/deinvestigaciones)
- Montana, P. J. (2008). *Administracion* (1ra ed.). México: PATRIA.
- Montenegro Zamora, K. I., & Hodgson Eugarrrios, L. J. (2016). *Desarrollo productivo, familiar y comunitario desde la Union de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD)*. Matagalpa.
- Murcia, H. (1985). *Administracion de Empresas Asociativa de Produccion Agropecuario*. Costa Rica: IICA.
- Ortiz, U. F., & Garcia, N. M. (2008). *Metodologia de la investigación, el proceso y sus tecnicas*. MEXICO, DF: LIMUSA.
- Perez, M. (19 de Abril de 2018). Generalidades de la empresa. San Dionisio, Matagalpa.
- Reza, T. H. (24 de Octubre de 2012). Escuela superior de comercio y administracion, Modelo teorico basado en Liderazgo y Gestion de Equipos de Trabajo. *Modelo teorico basado en Liderazgo y Gestion de Equipos de Trabajo*. Mexico, Mexico: Instuto Politecnico Nacional.
- Sequiera Calero, V., & Cruz Picón, A. (2009). *Investigar es facil, Manual de Investigacion*. Managua: Editorial Universitaria.
- Tamayo, T. M. (1987). *El Proceso de la Investigacion Cientifica, Fundamentos de investigacion con manual de evaluacion de proyecto*. Mexico: LIMUSA.
- Ubeda, C. M., & Amador, G. M. (2013). Influencia del Estilo de Liderazgo en el clima organizacional de Instituto Tecnologico Nacional para la administracion y economia Monseñor Benedicto Herrera. Matagalpa.
- Velasco, J. F., & Ramirez. (12 de Diciembre de 2013). Representaciones conceptuales de los atributos de los liderazgo y de inteligencia emocional en la simplificacion de un lider ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional. *Doctorado en Filosofia con orientacion en psicologia*. Monterrey, N.L, Mexico: Nuevo Leon.

# VII. ANEXOS

Anexo #1

Categorización de Variables						
Variabes	Sub Variables	Sub sub variables	Descriptor	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Empresarial Asociativa	Liderazgo	Tipos de Liderazgo	Liderazgo Autocrático	¿Considera que este liderazgo seria primordial para esta empresa?	Entrevista Observación Directa	Gerente
			Liderazgo Democrático	¿Su participación eficiente ha generado una mejor persuasión ante los demás trabajadores?	Grupo Focal Observación Directa	Productor
			Liderazgo Burocrático	¿El líder de esta organización se basa en reglas y políticas acordadas para la realización de	Grupo Focal Observación Directa	Productor

### Categorización de Variables

Variables	Sub Variables	Sub sub variables	Descriptor	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Empresarial Asociativa	Liderazgo	Tipos de Liderazgo	Liderazgo Burocrático	todas las actividades?	Grupo Focal  Observación Directa	Productor
			Liderazgo Rienda Suelta	¿Su trabajo es realizado bajo su misma dirección e independencia o aplican supervisión?	Grupo Focal  Observación Directa	Productor
	Motivación	Teorías de Motivación	Teorías de Contenido:  Teoría X	¿Sus funciones son controladas constantemente por el líder de esta organización?	Grupo Focal  Observación Directa	Productor
			Teoría Y	¿Considera que los productores son capaces para realizar las	Entrevista	Gerente

### Categorización de Variables

Variables	Sub Variables	Sub sub variables	Descriptor	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Empresarial Asociativa	Motivación	Teorías de Motivación	Teoría Y	actividades que les asignan?	Observación Directa	Gerente
			Teoría X y Y	¿Considera que los productores tienen la capacidad de realizar sus funciones bajo supervisión o de auto dirigirse?	Entrevista  Observación Directa	Gerente
			Teoría de Motivación e higiene	¿El jefe vela por promover condiciones de satisfacción para los productores o no atiende sus problemáticas?	Grupo Focal  Observación Directa	Productor
			Teoría ERG (Existencia,	¿Esta organización procura brindar	Entrevista	Gerente

### Categorización de Variables

Variables	Sub Variables	Sub sub variables	Descriptor	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Empresarial Asociativa	Motivación	Teorías de Motivación	Relación, Crecimiento)	el equipo, relación y conocimiento necesarios para los productores?	Observación Directa	Gerente
			Teorías de McClellan de las necesidades	¿Los productores tratan de alcanzar éxito, mantener buenas relaciones laborales y lograr ascendencia de puestos?	Entrevista  Observación Directa	Gerente
			Teoría de Proceso:  Teoría de las Expectativas	¿Su dedicación y esfuerzo hacia el trabajo han sido gratificados de alguna manera?	Grupo Focal  Observación Directa	Productor

### Categorización de Variables

Variables	Sub Variables	Sub sub variables	Descriptor	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Empresarial Asociativa	Motivación	Teorías de Motivación	Teoría de la Equidad	¿De acuerdo a su desempeño ejercido recibe compensaciones en semejanza a su esfuerzo?	Entrevista  Observación Directa	Gerente
			Teoría de modificación de conducta	¿Esta organización vela por mejorar la conducta de los productores, a través de estímulos?	Entrevista  Observación Directa	Gerente

Para llevar a cabo la investigación, se definió el siguiente diseño metodológico:

### 1. Método de Investigación

El proceso de investigación participativa contribuye un proceso continuo, no espiral donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización (Bautista, 2011).

Es decir, es una investigación participativa, ya que involucro a ser partícipes del proceso de estudio, a los estudiantes de administración de empresas, mercadotecnia y la junta directiva.

### 2. Tipo de Investigación

“La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, lo que interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas” (Marin, 2005).

Se basa en el análisis de la información obtenida de la organización, identificando los puntos clave que ayudarían a un mejor desarrollo de la misma y así conocer cuáles de estos son aplicados en dicha organización, ya que, a través de los resultados obtenidos en la visita realizada, se podrá brindar posibles soluciones antes las problemáticas presentadas.

### 3. Por su enfoque

Es un enfoque de elementos cualitativos, la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de la recolección de datos, se auxilia de diversas técnicas que van desarrollándose durante el estudio. Es decir,

no se inicia la recolección de datos con los instrumentos preestablecidos, si no que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que van refinándose conforme avanza la investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Se realizó esta investigación mediante un enfoque de elementos cualitativos, primeramente, se consultó fuentes bibliográficas sobre temáticas relacionadas al propósito de la investigación, luego se coordinó UNAN-UCOSD para encuentro con productores, después de esto, se aplicaron los instrumentos (observación directa, entrevista y grupo focal) que se planearon para recoger el diagnóstico de las problemáticas en el terreno con los productores, donde se desarrolló un taller, en el cual se realizó trabajo en equipo con todos los productores y se recopiló información valiosa que ha sido útil para darle seguimiento a las incidencias que presenta la organización, de esta manera proponer alternativas de solución que generen cambios positivos y beneficios tanto a la organización como para los productores.

#### 4. Tipo de estudio

Por su profundidad es descriptiva “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos del fenómeno. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 1987).

Esta investigación describe los estilos de liderazgos y factores motivacionales que inciden en esta organización, de manera que influyan en un mayor rendimiento, funcionamiento y crecimiento de UCOSD, observando las características de las personas y los aspectos que les motivan a estar organizados en la UCOSD.

## 5. Por su aplicación en el tiempo

“Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

Se utilizó esta técnica, a través de la recopilación de datos, en un solo momento y a una sola muestra, en una visita que se realizó a UCOSD, para obtener la información necesaria que ayudaría a desarrollar dicha investigación, en un periodo de tiempo establecido (19 de abril de 2018), para dar a conocer los resultados obtenidos.

## 6. Métodos de Investigación

Método científico “es el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento con las técnicas de su aplicación” (Ortiz & Garcia, 2008).

Este fue aplicado en la investigación de la siguiente manera: planeación de las preguntas realizadas para la entrevista y grupo focal, en donde se recolecto la información y se percibieron las diferentes problemáticas que posee la organización, luego se procesó la indagación que se hizo en la visita al campo, para analizar los puntos clave que pueden beneficiar y afectar a dicha asociación y de esa manera llegar a obtener un diagnóstico de las diferentes problemáticas que enfrentan los productores asociados a la UCOSD.

Método Teórico, “Permite descubrir en el objeto de investigaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual (Martinez & Rodriguez, 2015).

A través de la información recopilada, se identificaron las problemáticas que rodean a la organización, a partir de esto, se investigó en citas bibliográficas, relacionando lo textual con la práctica de lo que conviven día a día en UCOSD y de esa manera detectar los estilos de liderazgos y factores motivacionales que podrían prevalecer en la organización.

Método Inductivo, “Plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin” (Abreu, 2014).

Esto se logra aplicar a partir de la interacción en el terreno con los productores y la Junta Directiva, ya que los investigadores ponen en práctica la percepción, además se recolecto información que ayudo a conocer y caracterizar a los participantes y como es el comportamiento de los fenómenos de estudio de dicha investigación.

El método analítico, es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz & Garcia, 2008).

En este caso se hace uso de la matriz de los descriptores, es decir estos son obtenidos a través de las sub sub variables que la investigación posee, donde da a conocer los factores claves que prevalecen en la organización y cuales no son aplicados en esta, permitiendo dichos análisis la obtención de los resultados que se pretende en la indagación.

El método empírico, “en el desarrollo de las etapas del proceso investigativo, especialmente en la etapa de la recolección de la información, se requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno de estudio y posibilitar el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos. A estos tipos de métodos, se les llama métodos empíricos. Se le denomina de esta manera por su vinculación directa con la realidad y con el fenómeno de investigación. Entre los métodos empíricos se encuentran: La observación, la encuesta, la entrevista, el experimento, las pruebas o test y la sociometría (Sequiera Calero & Cruz Picón, 2009).

Es decir este método es utilizado en la investigación, a través de las tres herramientas necesarias para determinar los aspectos que afectan a la organización (observación directa, entrevista y grupo focal), la observación directa fue utilizada para percibir de manera espontánea como es el desarrollo de la organización, con respecto a los asociados, miembros de la Junta Directiva y si está operando efectivamente esta misma, el siguiente instrumento utilizado es la entrevista, para conocer las diferentes opiniones tanto de los productores como los demás integrantes de la organización, donde exponen las problemáticas con las que cuenta UCOSD y la última herramienta usada es el grupo focal, este se basa en conocer personalmente la opinión de cada uno de los trabajadores, donde expresan las necesidades, dificultades y la carencia de equipos que afecta la operación en su producción.

## 7. Instrumentos utilizados

La observación directa, es el método fundamental de obtención de datos de la realidad con, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado, existen diversos tipos y clases de observación, estos dependen de la naturaleza del objeto o fenómeno a observar y de las condiciones en que están se ha de llevar a cabo, modalidad, estilos e instrumentos. Es un acto en el que entran en una estrecha y simultanea relación el observador (sujeto) y el objeto;

dependiendo del tipo de investigación el objeto tomaría el lugar del sujeto observable (Ortiz & Garcia, 2008).

Este es aplicado al momento de la visita realizada en las instalaciones, donde se observó el ambiente laboral, el funcionamiento de la organización, el desempeño del cargo de cada representante de UCOSD y las comunidades, la coordinación, el compromiso y el trabajo en equipo entre los productores de la asociación (ver anexo #8).

La entrevista, es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano, la entrevista se puede llevar a cabo en forma directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correos o en sesiones grupales (Ortiz & Garcia, 2008).

Esta se aplicó para obtener información a nivel general de UCOSD, la cual se les realizó a los miembros de la Junta Directiva y los representantes de las comunidades, para conocer los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la organización, lo que conlleva apreciar el origen de dichas problemáticas que afecta el alcance de los objetivos planteados (ver anexo #2, 3, 4, 5, 6,7).

El cuestionario o grupo focal, uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos es el cuestionario; su validez y estructura va a depender de las capacidad y habilidades del investigador. El contenido de las preguntas invariablemente tendrá que estar relacionada con la hipótesis, ósea que, las preguntas deberán estar enfocadas hacia los puntos clave, que una vez que se viertan las respuestas, estas contengan los datos directamente relacionados con la hipótesis, pero, sobre todo, que una vez codificado e interpretados, permitan confirmar o refutar la hipótesis (Ortiz & Garcia, 2008).

Este instrumento es aplicado al momento de indagar personalmente con los productores de cada comunidad, acerca de su ritmo de trabajo, como y de qué manera llevan a cabo las actividades en sus cultivos, cuáles son los aspectos que afectan la calidad y el rendimiento de sus productos, para poder detectar las fallas y obstáculos que afecta el desempeño de los mismos (ver anexo #10).

## 8. Población

Está compuesta por todos los elementos (personas, organismos, historias, etc.) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado y análisis del problema de investigación (Diaz, 2010).

La Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, está compuesta por 234 socios a nivel general de todas las comunidades.

## 9. Muestra

Es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. Sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sean representativos del universo o población que se estudia (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006).

La muestra de esta organización es de 50 miembros, estos fueron elegidos por conveniencia, debido a la asistencia de productores que fue de 25 tomando en cuenta a la Junta Directiva que brindaron datos relevantes para poder realizar la investigación, así como 18 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, 6 estudiantes de Mercadotecnia y 1 representante del PMA.

a) Método de muestreo

Muestreo no probabilístico: “Se caracteriza porque el investigador selecciona a la muestra siguiendo algunos criterios identificados para los fines del estudio que le interesa realizar” (Canales, 2008).

El tipo de muestro que se utiliza es no probabilístico, porque no se usa una fórmula para conocer el número de la muestra de la organización, ya que esta es obtenida por conveniencia.

b) Tipo de muestra:

Por conveniencia: “Es en el que el investigador decide, según sus objetivos, los elementos que integraran la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que desea conocer” (Canales, 2008).

Se considera que es un muestreo por conveniencia en base a los siguientes criterios:

- ✓ Que los productores estén asociados a la UCOSD.
- ✓ Que sean mayores de edad.
- ✓ Que sean hombres o mujeres.

## 10. Procesamiento de la Información

Para llevar a cabo todo el proceso de información al momento de realizar la visita al campo, se hizo uso de los tres instrumentos (observación directa, entrevista y grupo focal), los cuales eran necesarios para detectar todos los factores con los que cuenta la organización, ya sean estos positivos o negativos, también para saber las distintas opiniones de los colaboradores y a través de esto obtener lo que se pretendía con esta inspección, conocer el desarrollo y funcionamiento de esta asociación.

UCOSD y la UNAN FAREM-Matagalpa, se coordinaron para establecer el día y la hora, así los estudiantes lograran realizar la visita y de esa manera obtener la información necesaria para la investigación.

Los estudiantes hicieron presencia en las instalaciones de UCOSD, donde compartieron con los productores y demás miembros de la asociación, un buen clima laboral, ya que cada uno de estos, demostró confianza al momento de dar a conocer todos los elementos que rodea a esta organización, ya sea en factores ventajosos como desfavorables para dicha entidad.

Desde el momento que los estudiantes se presentaron con la líder de UCOSD, se les recibió con mucho agrado, dándoles la bienvenida a la organización, realizando dinámicas de grupo con las otras carreras que acompañaban en la visita, luego impartiendo los temas que correspondían por comunidad y conociendo quienes eran los colaboradores con los que trabajarían para llevar a cabo las tareas asignadas.

El taller fue desarrollo después de las presentaciones que se realizaron con los productores, donde las actividades asignadas a cada grupo de estudiantes, se efectuaron con los socios por la comunidad correspondiente, los productores dieron a conocer como se ejecuta el proceso de sus cultivos, en que temporada se cosechan, cuanto es la inversión de estos y lo que necesitan para obtener resultados satisfactorios tanto en su producción como en su economía.

El día 18 de abril de 2018 se realizó la visita, donde los estudiantes hicieron usos de los tres instrumentos, la observación directa, esta se utilizó para percibir el ambiente laboral en el que operan los trabajadores, el desarrollo y funcionamiento de la organización, cuantos productores asumen el compromiso, apoyo y participación en las actividades que UCOSD asigna (ver Anexo #8).

El siguiente instrumento utilizado, es la entrevista, donde se pudo conocer por el investigador, que los aspectos apreciados en la observación directa son los que más han influido en la organización, ya que la falta de responsabilidad y el poco trabajo en equipo han hecho de esta asociación su operación lenta (ver Anexo #2, 3, 4, 5, 6, 7).

La última herramienta, es el grupo focal, donde se logró obtener un diagnóstico de las diferentes problemáticas que enfrentan los productores tanto en la gestión financiera como gestión asociativa para atender sus cosechas (ver Anexo #10).

Después de realizada dicha actividad en equipo, se concluyó con un plenario, donde cada miembro expuso las problemáticas con respecto a su comunidad, producción, la organización en general y lo que contribuyo la visita realizada por los estudiantes de la UNAN-FAREM-Matagalpa a UCOSD.

Después de la obtención de la información que se necesitaba para llevar a cabo la investigación, se establecieron los objetivos que darían respuesta a las variables, se realizaron matrices para detallar los criterios de los miembros de la junta directa, los productores y la de los investigadores, donde se expresan los diferentes puntos que cada uno de estos tienen, para luego efectuar un análisis de triangulación de los distintos descriptores que obtuvimos de la información de las variables, haciendo uso de las opiniones que dieron a conocer el personal de UCOSD, después se analizó la indagación efectuada, para determinar si estas son aplicadas en la organización y así poder dar recomendaciones.

## Anexo #2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



U.C.O.S.D

## ENTREVISTA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a líderes de las comunidades de Suzuli y Samulali de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto que exista Liderazgo y Motivación Organizacional.

### LÍDERES DE SUSULI Y SAMULALI

#### Pregunta

Datos sobre la producción

¿Susuli aparte de UCOSD, SAGSA-DISAGRO tienen otra financiera?

¿Y ellos cómo hacen?

¿Cómo es ese crédito?

Son tres momentos, ¿Cómo se le llama a ese primer momento?

Nosotros queremos realizar un inventario, esa es nuestra expectativa, ¿Cómo es la realidad en Samulali?

*Fecha: 19/Abr/2018*

## Anexo #3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



## ENTREVISTA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Carlos Mercado, miembro de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto que exista Liderazgo y Motivación Organizacional.

### PRODUCTOR

#### Pregunta

¿Cada cuánto compran sacos?

¿Y las palas, covadoras?

¿Dónde los guardan? ¿Ustedes tienen su lugar?

¿Compran los sacos con dinero propio de ustedes, o con financiación?

Entonces, haciéndonos como una idea, vos como productor: ¿Cuántos qq de frijol, por ejemplo?

¿Cuántas Mzs siembras vos?

¿Cuántas personas siembran en 2 Mzs?

*Fecha: 19/Abr/2018*

## Anexo #4



### ENTREVISTA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Javier Martínez productor de la comunidad el zapote , socio de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto que exista Liderazgo y Motivación Organizacional.

#### PRODUCTOR DE LA COMUNIDAD EL ZAPOTE

##### Pregunta

¿A que se dedican en la UCOSD?

¿Cómo desean ver la UCOSD a largo plazo (2 años)?

¿Cuál es la meta de la UCOSD?

¿Qué hacen para cumplir con sus metas?

¿Tienen acompañamiento para realizar sus propósitos?

¿En qué se diferencia la UCOSD de otras organizaciones?

¿Qué es lo que hacen mejor?

¿Identifican sus principales problemas? ¿En que tienen más problemas?

¿Conocen a la competencia?

¿Tienen claros sus objetivos?

- ¿Qué otro rubro podrían producir y comercializar?
- ¿Cuentan con terreno propio?
- ¿Cómo se encuentra económicamente la UCOSD?
- ¿Cómo es la comunicación entre los integrantes de la UCOSD?
- ¿Cuenta la UCOSD con herramientas propias?
- ¿Cuenta la UCOSD con dinero propio o reciben préstamos?
- ¿La UCOSD recibe algún beneficio de parte de los programas del gobierno?
- ¿Cuentan con reglamentos internos, manuales de funciones y procedimientos en la organización?
- ¿Cómo es la relación entre los integrantes de la UCOSD?
- ¿Fechas importantes celebradas por los integrantes de la UCOSD?
- ¿Qué beneficios reciben los integrantes de la UCOSD?
- ¿Dónde y a quienes venden sus rubros?

*Fecha: 19/Abr/2018*

## Anexo #5



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



U . C . O . S . D

### ENTREVISTA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Saúl Úbeda Aristegui, presidente fundador y miembro de la junta directiva y gerente desde hace 10 años de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto que exista Liderazgo y Motivación Organizacional.

### ALTA GERENCIA

#### Pregunta

¿Háblenos acerca del capital de UCOSD?

¿UCOSD trabaja con 12 comunidades, siempre ha sido así o han venido incrementando?

¿Para la adquisición de insumos, cómo es el proceso de créditos desde las financieras?

¿Cuál es el aporte en capital social de los productores; los productores ponen algo para hacer realidad todo esto o todo es a través de gestiones de UCOSD?

¿Qué significa para ustedes el estado de pérdidas y ganancias anuales en UCOSD?

¿Cómo hace UCOSD, para la deducción del préstamo o para pagar el crédito?

¿Todo eso se hace anual? Se solicita en mayo y en diciembre, estaban pagando

¿Cuál es el punto de equilibrio en las cosechas anualmente?

Unos decían que producían 40 qq y solo vendían 10qq, ¿Cómo ve eso UCOSD?

¿Qué solo le den 10qq a UCOSD, para comercializar y 30qq se quede el productor?

¿Para usted es factible la organización, es factible UCOSD?

¿Qué tan importante es para UCOSD, que el productor conozca sobre educación financiera, esté apropiado de las herramientas?

¿Qué medios utilizan para que los productores conozcan sobre educación financiera?

¿UCOSD tiene misión, visión y objetivos?

*Fecha: 19/Abr/2018*

## Anexo #6



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



U . C . O . S . D

### ENTREVISTA

¿Cómo realiza el proceso de siembra?

UCOSD como organización, solo trabaja 5 socios con créditos y el resto por esfuerzo propio, participan en actividades, pero sin compromiso al contrario de los que tienen financiamiento, ya que existen diferentes problemas: endeudamiento, por esa razón no se les facilitan los créditos, donde hay más problema es en la comercialización, ya que se ha intentado unirse para lograr este factor, se hace difícil por el lugar donde queda la comunidad y más cuando se trabaja con muchas personas porque estas piensan diferentes de las otras, también por las posibilidades.

¿Cómo es el trabajo al momento de sembrar?

Trabajan con lo tradicional, se trabaja con las experiencias de los organismos que apoyan.

¿Problemática que más presenta?

Comercialización, ya que están invadidos de intermediarios, este siempre busca la forma de quitarle el producto al campesino, UCOSD ha intentado encontrar un organismo que le ayude a mantener estable los precios, han buscado como negociar con empresas de Matagalpa, pero estas trabajan con precios de mercado, no pueden trabajar así porque perderían, otro factor que no atribuye es la calidad de la semilla, existen personas que comprar en el producto pero quieren calidad y en las comunidades no hay esto.

¿Tienen organización, control, planeación?

Lo hacen individuales, no como UCOSD, ya que existen necesidades las cuales tienen que acudir en el momento que se presenten (vender el producto cuando surja un comprador) para cubrir aquellos gastos que tienen en la familia. Otro factor que no atribuye es que hay productores que las casas comerciales les proporcionan créditos en insumos, a un determinado plazo (cuando saquen la cosecha), pero cuando estos llegan a pagar el monto es quizás el triple debido al tiempo que los esperan, por lo que la ganancia solo la ocupan para pagar la deuda que tienen. Por eso es importante que se unan para lograr estas metas propuestas.

¿Funciones de la gestión de compras?

Cotización de los insumos, ver los precios en las proformas, luego ir a acomodando los precios en las casas comerciales, después el representante de la comunidad se reúne con los demás productores para hacerles saber lo que UCOSD propone para trabajar mejor, cada productor se acomoda a su economía debido a la falta de dinero, aunque saben que esto les puede perjudicar al final de la siembra por la calidad del producto que obtengan, el consejo directo es el que se encarga de cotizar los precios, las fechas tienen que ser en abril -mayo, la decisión de compras, después de llenar las solicitudes, la Junta Directiva se da cuenta cuanto necesita cada comunidad en productos.

La Junta Directiva busca que cada comunidad se haga cargo de todas las gestiones para sus cosechas, para evitar aquellos factores que puedan perjudicar los resultados de sus siembras.

Existen problemas de responsabilidad por parte de los representantes de cada comunidad, no muestran interés en cambiar su actitud. Solo uno se hace responsable de las actividades realizadas por UCOSD. Buscar la manera de motivarlos (el PMA no ayudaría si siguen con esas actitudes, diferentes ayudas dejarían de apoyar si se muestran reacios a los cambios), las 3 personas representantes tomaran responsabilidades en: insumos, créditos, herramientas y

equipos, cada uno de estos realizaran todas las gestiones asignadas por el factor que le corresponde.

Para comercializar, el productor tiene que saber cuál es la estructura donde van acopiar, saber la cantidad que tiene que entregar cada socio y también la calidad tiene que ver mucho del producto.

¿Qué equipos necesita para realizar el proceso de acopio?

Zarandas, que es para secado, plástico, todo para curar.

¿Cuánto es el costo de producción?

400 el quintal del producto producirlo, dándolo en 500 para sacarle ganancias, la maquinaria dilata depende del cuidado o uso que le den.

¿Cómo realiza el mantenimiento y si es fácil adquirir los repuestos de los equipos?

Tiene que haber una preparación, saber qué tipo de maquinaria que tienen, la pieza que llevan, tradicionalmente esto no lo hacen, ya que su economía no permite gastar en algo innecesario, solo acopian lo que van a consumir en el año, el resto lo venden al primer comprador que encuentren.

¿Cuánto son los insumos que necesitan para poder realizar la cosecha?

No tienen los datos de cada productor, al nivel personal gastan, entre 8000 a 5000.

¿Lo que utiliza cada productor está disponible?

Casi siempre las casas comerciales disponen de los insumos que necesitan, el detalle que afecta es la situación económica, la cual no permite comprar todo lo que necesitan.

¿Cuánto tiempo se lleva en el transcurso de la cosecha?

Depende de los factores que encuentren en el trayecto de la siembra (plaga, maleza, terreno donde está ubicado, lluvias, el verano), en algunos se lleva 4 meses, casi siempre es el mismo tiempo.

Las comunidades más alejadas del municipio, es difícil el acceso de un acopio a esta distancia, por eso tienen como propuesta tener un acopio para las comunidades que cercanas, aunque conocen perfectamente que esto implicaría más gasto, ya que el producto tendría que ser revisado por el acopio central.

## Anexo #7



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



### ENTREVISTA A REPRESENTANTE DEL PMA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a Enrique Pereira del PMA de la ONU, durante el taller con la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto que exista Liderazgo y Motivación Organizacional.

### PREGUNTA

Datos interesantes del PMA de la ONU

¿Cuál es el capital que requieren para trabajar con UCOSD?

¿Todo es a través de donaciones?

Desde su punto de vista ¿Considera que ha habido un aporte financiero o de capital de parte de los productores, para poder hacer realidad UCOSD?

¿Cree usted importante que los productores conozcan sobre educación financiera para los procesos de comercialización de sus productos?

¿Y ustedes como programa de las naciones unidas, les dan ese fortalecimiento a los productores?

¿Para ustedes es factible este proyecto que llevan con UCOSD?

Significa ¿Qué la producción de UCOSD, el PMA la compra para ese otro proyecto?

En la toma de decisiones, el productor a veces debe vender ahora, vender luego; ¿Qué tan importante es para ustedes que los productores se apropien de estas decisiones administrativos financieros?

*Fecha: 19/Abr/2018*

## Anexo #8

Fecha: 18 de abril de 2018

### Guía de observación

Tema: Liderazgo y Motivación Organizacional, municipio de San Dionisio, departamento de Matagalpa.

Nombre de la empresa: Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD).

Objetivo: Observar y evaluar el entorno de la organización dentro de la empresa.

N°	Actividades a evaluar	Si	No
1	Incentivos a los trabajadores		X
2	Comunicación entre líderes y productores	X	
3	Trabajo en equipo		X
4	Ambiente adecuado de trabajo		X
5	Comportamiento adecuado de los productores		X
6	Políticas, normas y reglas		X
7	Liderazgo	X	
8	Tipo de liderazgo que prevalece	X	
9	Técnicas efectivas para ejercer liderazgo		X

## Anexo #9



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



U . C . O . S . D

### Audio 1

#### Productor 1 y 2

Aproximadamente cada productor aporta 15qq/mz de frijoles por cosecha o bien por temporada la primera es en agosto y la segunda en diciembre, pero las comunidades aportan diversas cantidades en los diferentes rubros no solamente frijoles. Además, realizan cambios en el manzanaje principalmente en septiembre, donde se siembra maíz de primera, de postrera lo utilizan para sembrar los frijoles y donde se siembra frijoles en primera, se utiliza para sembrar sorgo en la segunda cosecha debido a las plagas además, este se siembra en una sola temporada en enero (25qq/mz), en los cambios de manzanaje es mínimo el rendimiento obtenido por manzana.

El café que se cosecha en la comunidad es poco aproximadamente 5 manzanas, su cosecha esta lista en diciembre, y los que optan por sus siembra lo hacen con recursos propios sin apoyo de ninguna organización. Además, siembran tomate utilizando grandes macro túneles de 8\*16 mts y han llegado a producir 25-30 cajillas, así como varias mayas de chiltomas y cebollas, aunque lamentablemente solo 3 socios de la comunidad cuentan con 2 macro túneles cada uno, debido a que tienen fuente de agua en las parcelas y al resto se le dificulta.

De los 39 socios de la comunidad solo a 7 de ellos se le otorgan créditos, los demás trabajan con organizaciones financieras para conseguir financiamiento y solo 5 productores laboran con capital propio. Trabajan con sus propias herramientas de trabajo aunque no poseen un inventario de las mismas, el productor 1 es de los pocos socios de la comunidad que realiza un plan de trabajo para su parcela, pero gracias a que el trabajo de cosechas lo realizan con el apoyo de sus familiares estos los dominan y ayudan a cuidar los materiales, hasta el momento no han tenido

ningún problema de pérdidas, sin embargo sus dificultades son con las bombas y el mal funcionamiento que estas producen. Mi cosecha no la vendo en el mercado, sino que la acopio y la vendo a gente que lo necesita o comerciantes que pasan por la zona, en mi caso lo hago así y la mayoría de los socios también.

## Audio 2

### Administradora

Estamos dando responsabilidades no solo al facilitador de esa comunidad sino a los productores, pero también que la administración y el Consejo Directivo busquemos estrategias alianzas que nos puedan ayudar. En este caso, el año pasado tuvimos oportunidad de poder vender este producto de nuestros productores o nuestros miembros de la UCOSD al PMA sin embargo, no pudimos cumplir por problemas que tenemos con la parte que nos salieron variedades con diferentes colores y no pudimos hacer el tema de la unificación de este producto. Entonces ahí habría que mejorar y algo de eso, se dio la búsqueda de la semilla en un solo color y resulta que fue un ejercicio bueno a través de la universidad, que nos facilitó 15 libras de frijoles INTA-rojo, pero, sin embargo, debido al clima de la comunidad salió más pálido y en las otras comunidades tuvieron un excelente brillo y color siendo la misma variedad, entonces habría que ver que se puede hacer.

Algunos decían que es el cambio climático que nos afecta, pero yo digo que nosotros nos estamos adaptando a ese cambio climático, entonces no es cierto que vamos a echar la culpa a otros cuando la responsabilidad parte de nosotros. Solo existen dos procesos: uno que se hace la parte de promoción y divulgación en las comunidades, el levantamiento de información tanto de insumos como de créditos, las negociaciones que ya estamos aliados con Sagsa Disagro que es a través del grupo para poder conseguir esos insumos más baratos y el resto, que ya es la parte de la organización de los productores para el traslado de esos productos hacia las comunidades y distribuirlos según lo que corresponda a cada quien.

### Audio 3

Algunos de nosotros no sabemos ni firmar, entonces de ahí es bien difícil para nosotros, por lo que le toca a la organización trabajar muchísimo con los productores que tenemos nosotros, porque es difícil cambiar, entonces si no cambiamos a bien, empezamos cambiando el crédito, organicemos bien el crédito para que así podemos bajar, hacia producir más distinto. Con eso yo les digo todo.

### Audio 4

Pudimos ver algo que estaba planeado de la comunidad algunos datos o cifras que no las manejaba porque no estuve cuando se dio la elección de los socios, pero creo que conozco más o menos la comunidad, conozco los socios y manejo la información, yo pienso que es una información muy bonita, pero hay que darle seguimiento porque en la comunidad, veces anteriores ya intentamos hacer un acopio comunitario, pero no dio resultados porque muchos no se quieren responsabilizar.

Pienso que la estrategia la forma de hacer la planificación hasta la comercialización es muy buena pero lo importante es cuando todos asumamos la responsabilidad como socios, si queremos ganar en la producción tenemos que responsabilizarnos, por eso le decía a los alumnos que tiene que ser un seguimiento en la comunidad, porque yo les puedo explicar una cosa de lo que ellos habían dicho, la información que ellos dieron pero la otra cosa es que ellos se responsabilicen de lo que dijeron, entonces yo creo que eso es un trabajo que hay que darle seguimiento si queremos tener ganancias, porque ahorita hasta el momento estamos vendiendo a los intermediarios a que me compre lo más sucio porque a veces los frijoles se venden con paja, entonces se vende hasta basura hasta el momento pero si queremos tener mejores ganancias tenemos que organizarnos, planear la forma como vamos a acopiar, la producción y la comercialización, yo creo que es una tarea que nos toca como comunidad pero especialmente a aquellas personas que fueron seleccionadas, la comunidad selecciona a 4 y de esos 4 solo pude venir yo, creo que los otros tienen que asumir

su responsabilidad y ver que no es tarea de un día si no que de bastante tiempo para irnos reorganizando para tener las ganancias al final de la cosecha.

#### Audio 5

Bueno nosotros estábamos debatiendo con los chavalos de la comunidad y les decía que no todos vinieron en mi comunidad somos 39 socios donde se cultivan granos básicos, no se cultivan grandes cantidades, hablamos de media manzana a cuatro manzanas máximo y se han disminuido porque se han venido incorporando otros rubros en la parcela y eso ha venido dando una baja a lo que son granos básicos entonces ha habido una baja producción en eso y también se hablaba del acopio, en un entonces de nuestra comunidad se estuvo acopiando en las bodegas de San Calletano, después ya no se siguió dando por el mismo manejo de nuestros socios se quiere vender ese producto como en los mercados locales así como sale así lo quieren hacer, como que no queremos hacer lo que nos pide pues la selección entonces, esto se ha reducido en nuestra comunidad y también la incorporación de otros cultivos que han venido incrementando en la comunidad como el tomate y la cebolla no en mayor pero si han dado resultado, también hablábamos de las estrategias como hacerlo entonces ahí se hablaba que había que darle seguimiento publicidad en la comunidad como hacerlo que el grupo de socios de la información en la sede y luego la organización se encargue de publicar de buscar mercados mejores que den ese volumen de potencial que produce la comunidad y quienes somos los integrantes, tiene que hacerlo los mismos socios, los responsables que esta y luego estos lo pasan a la sede y la sede comparte todo el conocimiento y producto que se está ofreciendo ya sea por las redes sociales que se han venido incorporando en lo campo casi todo mundo maneja eso y es bueno manejarlo para una buena función como publicar nuestros granos, nuestros cultivos que se están cultivando en nuestras tierras y los compromisos que asumimos como socios y familia que podemos alcanzar estas metas.

## Audio 6

El tema principal es la organización voy, a hablar con base a lo que es porque es bueno hablar con la verdad. Anteriormente tuvimos una asamblea como estaba diciendo a los muchachos los responsables no están invitados hasta hoy por la mañana me estaban llamando que viniera a trabajar y tuve que venirme, así como ando, segundo lugar ahí empieza el desorden. Con lo que es los granos básicos ustedes saben cada quien maneja como es su plantación porque ese es el mayor error que uno hace, uno dice voy a sembrar tantas manzanas de frijoles o de maíz pero lo primero es que no llevamos un orden que es lo principal, que es lo que voy a necesitar, que voy a utilizar para eso, plantearme que cuanto voy a gastar, entonces después de eso ya viene la mala organización si usted quiere ganar tiene que sacar un buen producto como decía el compañero ahí vendemos lo sucio lo que uno hace eso es si así como vendo así voy a tener ganancias en mi producto, tenemos que aprender a ordenarnos desde la casa, porque así va a ser en el trabajo, si usted quiere tener ganancias y ser una persona de éxito tiene que aprender de la casa y si es conforme a los granos básicos hay que buscar un orden que voy a necesitar conforme a las herramientas de trabajo, si usted sabe cuánto va a invertir tiene que basarse primero en lo que va a usar porque no voy a decir voy a sembrar frijoles y no tengo lo necesario tengo tener claro mi plan de trabajo, tengo que ver que voy a utilizar y necesitar, hay que aprender a ordenarse en equipo y esa es una de las debilidades que hay aquí en la organización.

Anexo #10



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

Grupo Focal

TEMA GENERAL:

Fortalecimiento de las capacidades administrativas de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018 – 2019.

TEMA ESPECÍFICO:

Motivación y Liderazgo Organizacional de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018 – 2019.

## GRUPO FOCAL DEL 18 de abril del 2018

TEMA: Motivación y Liderazgo Organizacional de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

OBJETIVO: Acompañar en la aplicación de las teorías de motivación y estilos de liderazgo organizacional a la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018.

### CRONOGRAMA (Programación y desarrollo)

- |                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| 1. Bienvenida                        | 5 min  |
| 2. Introducción a la temática        | 10 min |
| 3. Presentación de video             | 15 min |
| 4. Discusión de la guía de preguntas | 50 min |
| 5. Conclusiones                      | 5 min  |
| 6. Despedida.                        | 5 min  |

### PARTICIPANTES:

50 socios de la Unión de Organizacions de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa

MODERADOR: Cecilia Larios Martínez

AUXILIAR: Yancis Sotelo Ocampo

SECRETARIA: Jessica Mendoza Muñoz

### DISEÑO DE LA GUIA DE PREGUNTAS:

1. ¿Sus funciones son controladas constantemente por el líder de esta organizacion?
2. ¿El jefe vela por promover condiciones de satisfacción para los productores o no atiende sus problemáticas?
3. ¿Su dedicación y esfuerzo hacia el trabajo han sido gratificados de alguna manera?

4. ¿De acuerdo a su desempeño ejercido recibe compensaciones en semejanza a su esfuerzo?
5. ¿Su participación eficiente ha generado una mejor persuasión ante los demás trabajadores?
6. ¿El líder de esta organización se basa en reglas y políticas acordadas para la realización de todas las actividades?
7. ¿Su trabajo es realizado bajo su misma dirección e independencia o aplican supervisión?

SITIO DE REUNIÓN: Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio.

DÍA Y HORA: 18 de abril de 2018.  
9:30 AM