

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

**FAREM – MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del Municipio de Matagalpa en el período 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L en el Municipio de Matagalpa, en el período 2013.

**AUTORAS:**

Br. Janeth del Carmen Blandón Torrez

Br. Katiela Maily López Blandón

**TUTOR:**

MSc. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, 25 de Febrero del 2014.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

**FAREM – MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del Municipio de Matagalpa en el período 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L en el Municipio de Matagalpa, en el período 2013.

**AUTORAS:**

Br. Janeth del Carmen Blandón Torrez

Br. Katiela Maily López Blandón

**TUTOR:**

MSc. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, 25 de Febrero del 2014.

## INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
CARTA AVAL .....	vii
RESUMEN .....	viii
I- INTRODUCCIÓN .....	1
II- JUSTIFICACION .....	5
III- OBJETIVOS .....	7
IV- DESARROLLO .....	8
4.1- Características de la Cooperativa. ....	8
4.2 - Clima laboral.....	10
4.2.1 - Características del Clima Laboral .....	12
4.2.2 - Factores del Clima Laboral .....	17
4.2.2.1- Liderazgo .....	17
4.2.2.2- Comunicación.....	24
4.2.2.3- Motivación.....	26
4.2.3- Importancia del clima laboral .....	50
V- CONCLUSIONES .....	53
VI- BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	56



**TEMA:**

Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del Municipio de Matagalpa en el período 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L en el Municipio de Matagalpa, en el período 2013.



## DEDICATORIA

**A Dios** por darme entendimiento, conocimiento y sabiduría en todo momento de mi vida, sobre todo darme amor y protección.

**A mi Madre Inés Torrez Sobalvarro** por su amor, esfuerzo, por creer en mí y depositar su entera confianza en que iba a cumplir mis sueños.

**A Sra. María de Lourdes Loredó López** por ser como una Madre para mí y formarme con buenos valores y principios, por guiarme siempre por el buen camino.

**A Sergio Alaniz García** por su amor y apoyo incondicional.

*Br. Janeth del Carmen Blandón Torrez*



## DEDICATORIA

A **Dios**, por el don de la vida, el conocimiento y por las bendiciones infinitas.

A mi **Padre Eric López** por su apoyo y su cariño.

A mi **Madre Aleyda Blandón**, por su ayuda en los momentos difíciles.

A mi **Madre Leyra Montenegro**, por quererme como hija nacida de su corazón y por enseñarme a ser una mujer de bien.

A mi **Tío Denis López**, por sus consejos, su cariño y su amistad.

Finalmente pero no de menor importancia, dedico este trabajo a **Maybell Traña**, por su paciencia, su apoyo, su cariño y por ser quien me alienta y me ayuda a alcanzar mis metas y cumplir mis sueños.

*Br. Katiela Maily López Blandón.*



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a **Dios** quien ha permitido que alcance mis sueños.

A mi Madre por el apoyo que me ha dado en todas mis decisiones, con sus consejos que me han ayudado a seguir adelante.

A mis mejores amigas **Katiela López y Karen Kuan** por estar en los buenos tiempos y momentos difíciles, demostrando que la verdadera amistad es incondicional.

A **Docentes** de UNAN-FAREM Matagalpa en especial a profesores: **Lic. Pedro Gutiérrez M, Lic. Douglas Gómez, MSc. Roger Kühl y MSc. Abel Membreño G.** por su paciencia, enseñanza, dedicación, e ideas que sirvieron de semilla para mi formación profesional.

A todas las personas que han formado parte de mi vida y me han ayudado a lo largo de la misma.

A todos ellos muchas gracias!!!

*Br. Janeth del Carmen Blandón Torrez*





## AGRADECIMIENTO

Agradezco a **Dios** por todas sus bendiciones y porque a pesar de todas las dificultades me permitió culminar el primer paso en mi vida profesional.

A mis Padres: **Eric López, Leyra Montenegro y Aleyda Blandón** por brindarme el regalo de la vida, por sus enseñanzas, su apoyo y porque gracias a ellos sé que aplicaré los conocimientos adquiridos en buenas obras.

A los Maestros que me brindaron conocimientos a lo largo de los años de la carrera, en especial al **MSc. Roger Kühn, Lic. Douglas Gómez, Lic. Mayra Mendoza**, a nuestro Tutor **MSc. Abel Membreño** y al maestro que también me brindó conocimientos para la vida **Lic. Pedro Gutiérrez Mejía**.

Agradezco a mis amigas **Janeth Blandón y Karen Kuan**, a quienes encontré en éste camino y al finalizar sé que podré contar con ellas siempre.

*Br. Katiela Maily López Blandón.*



## CARTA AVAL

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- MATAGALPA.**



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: JANETH DEL CARMEN BLANDÓN TORREZ (CARNET No. 09062832) y KATIELA MAILY LÓPEZ BLANDÓN (CARNET No. 09063855) con el Tema general: **CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERÍODO 2013.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LA COOPERATIVA SOLIDARIDAD, R.L DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **FACTORES MOTIVACIONALES** en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

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 Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los doce días del mes de Diciembre del año dos mil trece.

**Abel Membreño Galeano.  
Maestro Tutor.**



## RESUMEN

El presente trabajo consiste en el estudio del Clima laboral en las empresas productivas y de servicio del Departamento de Matagalpa durante el periodo 2013, enfocándonos en la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L.

Esta investigación estuvo orientada hacia el análisis de la Influencia anteriormente descrita, bajo el enfoque de distintas teorías motivacionales, su importancia radica en que servirá como una herramienta para mejorar el clima laboral de la organización en la que se realiza el estudio.

La investigación es de tipo descriptiva y se trabajó con una población y muestra conformada por 22 empleados. Para la recolección de los datos se empleó un cuestionario a los trabajadores y entrevista al presidente.

La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores que aplica la institución para estimular a sus trabajadores.

Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas como tabulación y gráficos, los cuales indicaron que el personal que labora en la Cooperativa Solidaridad, R.L, presenta un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, condiciones laborales inadecuadas y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los factores motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, en función de esto se recomendó a la institución fortalecer el proceso comunicativo, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas motivacionales.





## I- INTRODUCCIÓN

Como reacción al enfoque clásico de la administración, que tan solo se preocupaba por la máquina y los métodos de trabajo en la organización, se manifestó a partir de 1930 el interés por las personas y los grupos sociales dentro de las empresas. De esta manera surgió la necesidad de encontrar alguna forma de eficientar el trabajo que no sólo contemplara al trabajador como un ente mecánico cuya recompensa monetaria hiciera olvidar su pesada y repetitiva jornada de trabajo. Así se despertó la fascinación de grandes pensadores e investigadores (Elton Mayo, Kurt Lewin, entre otros) quienes después de mucho tiempo de análisis trascendieron con sus ideas y reformas que daban un importante énfasis en las relaciones interpersonales y las relaciones individuo-organización. (Contrera, 2009)

En la actualidad la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinadas metas y lograr objetivos establecidos por las organizaciones, especialistas coinciden en señalar que el desempeño de los trabajadores y personas en general depende, en gran medida, del grado o nivel de motivación que posea en trabajador.

El trabajo que presentaremos a continuación es el resultado de una investigación acerca de la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L, con el fin de realizar una evaluación acerca de su implementación y de los medios utilizados para motivar a los empleados, ya que a través de una motivación adecuada se obtiene un mejor desempeño de los empleados y existe un ambiente más agradable de trabajo dentro de la organización. Mostrando sus características, así como su importancia dentro de la empresa , en este elemento se abarcan distintos indicadores como el buen salario, capacitación, el reconocimiento del trabajo y además el desarrollo profesional.

Es importante enfocarse en la importancia que tiene para las organizaciones los trabajadores y el desarrollo de sus habilidades, ya que de ellos depende el rumbo



que va a seguir la empresa ya que son la base de las operaciones y de las distintas actividades que se realizan dentro de esta. Esta investigación tiene como finalidad exponer la verdadera importancia del clima laboral dentro de las distintas organizaciones, en especial la Cooperativa Solidaridad, R.L que es donde se realiza el estudio, para que esta pueda cumplir sus objetivos ya sean personales u organizacionales.

Existen trabajos relacionados con este como el titulado: Influencia de factores de motivación en el desempeño laboral, elaborado por Lily Brígida Huamaní Supo en La Habana, Cuba en el año 2006, cuya información fue utilizada en la elaboración del marco teórico de esta investigación.

En Nicaragua no se encontraron trabajos similares que relacionen las variables motivación y Clima laboral, por lo que esta investigación será útil para nuevos estudios sobre estos temas de gran importancia para las empresas.

En cuanto a la metodología de esta investigación se conoce que la investigación científica es definida por Tamayo como: un proceso que mediante la aplicación del método científico procura obtener información relevante, para entender, verificar, corregir, o aplicar conocimientos. Así como llegar de una manera segura a un fin u objetivo que se ha determinado de ante mano. (Sequeira & Cruz, 1997)

En esta investigación se abordara el enfoque cualitativo, ya que lo que se va a estudiar la naturaleza de una realidad dinámica y difícil de medir, aunque para mayor comprensión se utilizara el enfoque cuantitativo, por lo que se mostrara el análisis y resultado por medio de porcentajes.

Por su profundidad esta investigación es de carácter descriptiva, ya que estas investigaciones tienen mayor nivel de profundidad, se inicia establecimiento de relación entre factores que pueden estar influyendo pero no determinan al fenómeno que se estudia. (Sequeira & Cruz, 1997)



Para obtener datos relevantes acerca de este tema en la Cooperativa se utilizó el formato de cuestionario a los distintos trabajadores, entrevista al gerente y observación con el fin de conocer los factores de motivación que se utilizan y si son implementados de manera adecuada y también se obtendrá información de fuentes de datos secundarias como libros, folletos, trabajos similares e internet, para determinar los factores motivacionales y su influencia en el clima laboral de la empresa.

Por su carácter investigativo este estudio es aplicado ya que está orientado a resolver un problema de la realidad de nuestra sociedad.

Una investigación aplicada tiene como objetivo el estudio de problemas concretos, cercanos y que nos lleven a una solución. Para su realización se toma como base un conjunto de conocimientos generales o teóricos. (Sequeira & Cruz, 1997)

La investigación es de corte transversal porque el periodo que se estudia es una pequeña parte del proceso. (Sequeira & Cruz, 1997)

Por lo tanto esta investigación, según su amplitud en el tiempo es de carácter transversal porque el problema se estudia en el periodo 2013 con la finalidad de dar una solución de manera satisfactoria a las propuestas planteadas.

El método utilizado para dar repuestas a nuestros objetivos planteados en la presente investigación es el científico, utilizando como instrumento para la recolección de datos el cuestionario, entrevista y observación, lo cual nos permitirá conseguir con precisión todas aquellas variables que necesitamos saber para poder llegar a una conclusión y así brindar recomendaciones idóneas a la Cooperativa, procesando la información a través de tabulación en Programa Excell, obteniendo así gráficos para su debido análisis.

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la muestra suele estar definida como un subgrupo de la población. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 1991)



Un muestreo es probabilístico cuando todos los elementos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Muestro aleatorio simple es una técnica de muestreo de mayor sencillez. Se caracterizan fundamentalmente porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. (Sequeira & Cruz, 1997)

Respecto a la población y muestra, tomando en cuenta las definiciones citadas, nuestro universo son todos los miembros que conforma la Cooperativa Solidaridad R.L de Matagalpa, correspondiente a 22 personas, las que también conforman nuestra población y muestra, determinada por medio de un muestreo aleatorio simple.





## II- JUSTIFICACION

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca la manera de reaccionar.

Las empresas en la actualidad adoptan estrategias y técnicas para sobresalir en el ambiente cambiante e inestable en que vivimos para garantizar su sobrevivencia y crecimiento en el mercado. Para llevar a cabo estas estrategias debe contar con un personal comprometido con los objetivos de la empresa y por lo tanto debe de crearse un ambiente agradable para el desarrollo de los trabajadores a través de la aplicación de diversos factores como la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Por lo descrito anteriormente, realizamos esta investigación con el propósito de analizar la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad en Matagalpa en el 2013. Esto le brindará una guía a la empresa para saber cómo se están aplicando estos factores para mejorar en los aspectos que presente dificultades para el crecimiento, desarrollo de la Cooperativa y sus trabajadores para que a partir de los resultados se generaran estrategias que



ayuden a la administración a obtener un mejor desarrollo de la organización y de quienes la integran.

Esta investigación generará beneficios expresados en la correcta aplicación de factores de motivación y repercutirá en la calidad del ambiente laboral de la Cooperativa para mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno, ya que un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Es por esto que la investigación realizada servirá como herramienta para mejorar el clima laboral de la organización en la que se realiza el estudio.

Desde el punto de vista metodológico, a través de este estudio se está aplicando un método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia de Recursos Humanos en particular y de las Ciencias Administrativas en general. Desde el punto de vista práctico, propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla contribuirá a resolverlo.

Por otra parte, este trabajo podrá ser utilizado para abrir nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la planteada, sirviendo como marco referencial para otras investigaciones.

Por último, se considera que la realización de esta investigación pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos por sus autoras durante la carrera, de la misma forma brindará experiencia sobre este tema que es muy relevante en todas las empresas, ya que el recurso humano es el más difícil de controlar, por lo tanto se debe estudiar continuamente para ayudar a mejorar su desempeño.



### III- OBJETIVOS

#### **Objetivo General**

Analizar el Clima laboral de las Empresas Productivas y de Servicio del Municipio de Matagalpa, durante el periodo 2013.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar los factores motivacionales aplicados en la Cooperativa Solidaridad, R.L.
- Describir los factores motivacionales aplicados en la Cooperativa Solidaridad, R.L.
- Valorar la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de la Cooperativa Solidaridad, R.L.
- Proponer algunas sugerencias acerca de los factores motivacionales a la Cooperativa Solidaridad, R.L.



## IV- DESARROLLO

### 4.1- Características de la Cooperativa.

Cooperativa Solidaridad es una empresa Cooperativa constituida bajo la Ley No 499 (Ley General de Cooperativas y su Reglamento de Aplicación), fue fundada el 07 de septiembre del año 1993 con 28 asociados productores y productoras de café de los cuales solamente 3 eran mujeres, estos se unieron buscando nuevas expectativas de Comercialización y financiamiento con el objetivo de ser solidarios, por ello es que obtiene el nombre de “Solidaridad” y legalmente adquiere la personería jurídica según resolución No 86 -94 publicada en LA GACETA el día jueves 02 de septiembre de 1999.

La actividad principal de la Cooperativa Solidaridad es la el cultivo de café de calidad con tecnología convencional y amigable con el medioambiente, cuenta con un record de relaciones de varios años en la comercialización de su café.

Actualmente está conformada por 64 asociados en su mayoría pequeños productores, producen café convencional SHG, EP con certificación Comercio Justo desde el año 2005, el café se cultiva en fincas con alturas desde 1250 hasta 1400 metros (msnm) y en la actualidad producen un volumen de 12 contenedores de café oro de exportación.

Cooperativa Solidaridad R L está ubicada en la Reserva Natural “El Arenal”, en el Km 142 ½ carretera Matagalpa-Jinotega, del Empalme de Aranjuez 5 Kms al Noroeste, en la Comunidad Las Banquitas, Trabaja con prácticas agrícolas de preservación del medio ambiente y la biodiversidad de la zona.

#### **Misión:**

Somos una Cooperativa Multisectorial, que producimos y Comercializamos Café Convencional Certificado Comercio Justo, realizamos gestiones de fondos de crédito y el fomento de rubros de diversificación de fincas a través de la ejecución de proyectos con enfoque de género y preservación del medioambiente.



**Visión:**

Ser una empresa Cooperativa consolidada a través de una mayor capacidad física de producción y exportación de café convencional de calidad bajo Comercio Justo, paralelo a un nivel superior de capitalización y financiamiento, aplicando el enfoque de género y un sistema de Administración y Gerencia Eficiente.

**Objetivo General:**

Fortalecer el desarrollo empresarial Cooperativo en sus diversas acciones, propiciando así un mejoramiento en las condiciones de vida de las y los asociados y de la comunidad.

**Valores:**

**Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

**Solidaridad:** Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos.

**Servicio:** Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la Cooperativa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

**Cumplimiento de compromisos:** Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.

**Confianza:** Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores.



Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. (Chiavenato, 1999).

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 1999)

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organización; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas. (Chiavenato, 1999)

Considerando estos aspectos importantes de como las personas se desarrollan en las organización en las cuales se sienten identificados con ellas y directamente relacionados ya que es donde se desempeñan a través de su trabajo. Además de ser un factor clave para lograr los objetivos de las empresas.

#### **4.2- Clima laboral**

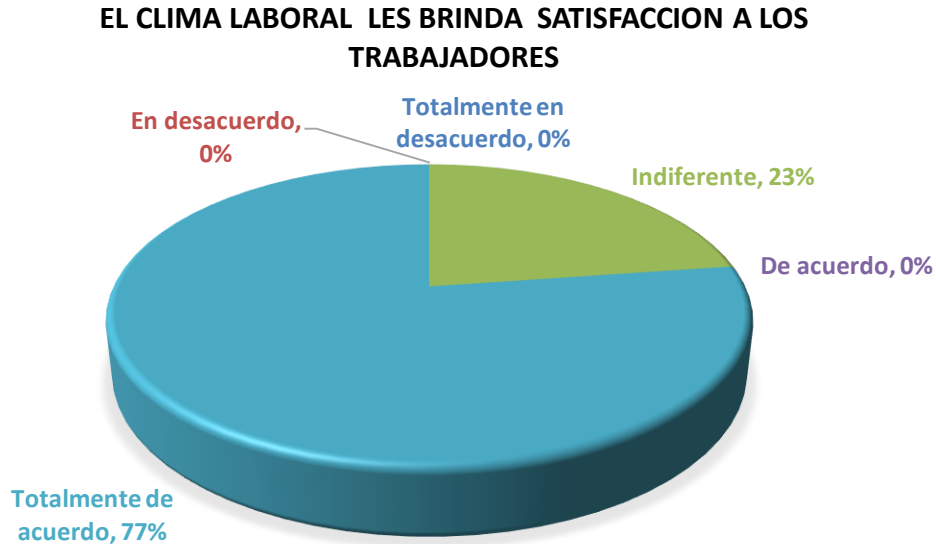
El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Hellriegel & Slocum, 1998)

El clima laboral es el ambiente de trabajo donde se desarrollan las personas, haciendo frente a la realidad, tomando decisiones y relacionándose con personas de diferentes profesiones y categorías. Para obtener lealtad, responsabilidad, rendimiento y producción va estar en dependencia del clima que la empresa brinde, ya que para que exista un buen clima es necesario que el personal constantemente este motivado y al momento de realizar sus actividades sea capacitado para obtener calidad en sus tareas asignadas, ya que un personal bien motivado y satisfecho,



trabaja con mejor entusiasmo y amor y de esta manera contribuye al mejoramiento tanto de la empresa como personal.

Gráfico N°1

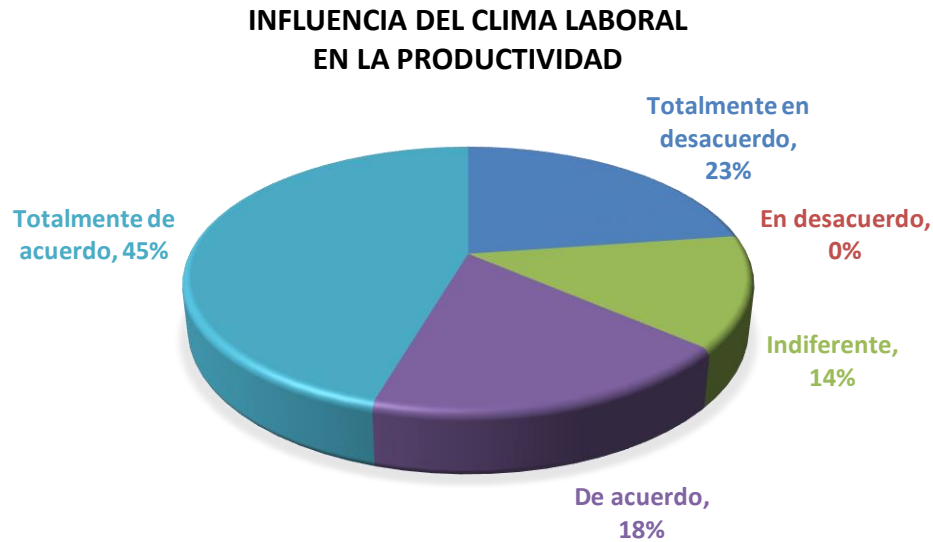


Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

En el gráfico se puede observar que la mayoría del personal opinó que el clima laboral les brinda satisfacción a los trabajadores en la vida profesional y laboral, obteniendo un 77% de aceptación, debido a que en esta organización cuentan con un ambiente agradable y buenas relaciones entre todos los compañeros, sin embargo existe un 23% que se mostró indiferente ya que no consideran que el clima de la Cooperativa satisface les brinde satisfacción en su entorno laboral. Por otra parte, el presidente de la Cooperativa está de acuerdo con este enunciado, ya que considera que en la Cooperativa se brindan los elementos necesarios para que exista un clima laboral adecuado y satisfacción en el recurso humano (Ver anexo 2). Se opina que es importante que exista un clima laboral que brinde satisfacción a los trabajadores en el área profesional y laboral y según lo observado se pudo constatar que los encargados se esfuerzan porque en la Cooperativa exista un clima grato.



Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 45% de los trabajadores opina que el clima laboral influye en la productividad porque consideran que al momento de realizar sus actividades deben estar motivados y capacitados para obtener calidad en sus tareas asignadas, en contraste con un 23% que opina que no está de acuerdo con esta afirmación, es decir que no consideran que el clima perjudique su productividad. El presidente considera que el clima laboral existente en la Cooperativa influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores (Ver anexo 2). Se considera que es esencial que el recurso humano esté motivado y satisfecho y de esta manera logren trabajar con entusiasmo, ayudando a contribuir al mejoramiento tanto de la empresa como personalmente.

#### **4.2.1 - Características del Clima Laboral**

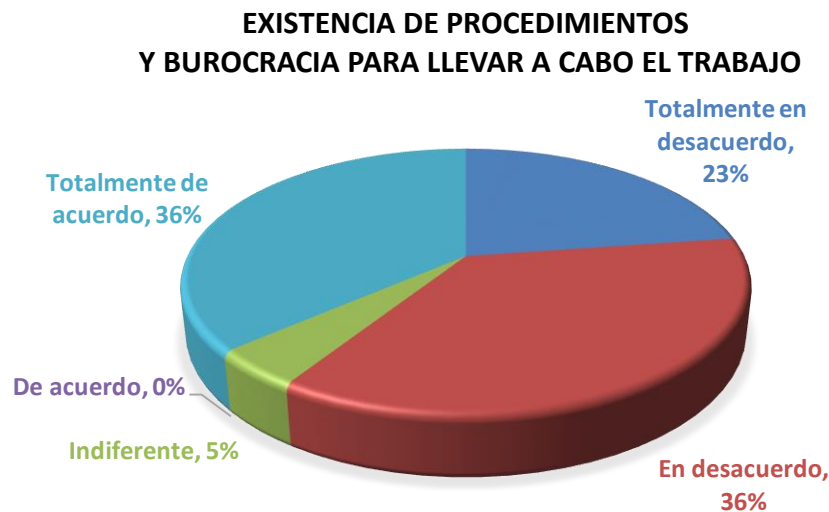
4.2.1.1- Estructura: Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de "libertad" impactan directamente en el hacer del día a día. (Navarro, 2010)





La estructura es una de las características del clima y se considera que es una de las más importantes ya que es necesario que las personas en las organizaciones tengan conocimientos adecuados de todos los procesos, reglas, procedimientos, trámites y responsabilidades, evitando así limitaciones y frustraciones futuras.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores.

Respecto a las características del clima laboral, se cuestionó acerca de la cantidad de procedimientos y burocracia existente para llevar a cabo el trabajo en la Cooperativa y se obtuvo como resultado que el 36% no consideran que existan demasiados procedimientos para llevar a cabo su trabajo, por el contrario, el 36% opina que si existe mucha burocracia para desempeñarse, esto se da debido a las diferencias entre los distintos cargos que existen en la empresa ya que unos requieren de muchos papeleos y trámites como en el caso de la comercialización y crédito y otros no requieren como en la vigilancia y conserjería. El presidente expresó que en algunos trámites si se deben de cumplir ciertos procedimientos y requisitos para el desempeño adecuado de los trabajadores, coincidiendo con las afirmaciones del resto del personal (Ver anexo 2). Se considera que es importante que exista en toda organización un grado de burocracia, ya que a través de esta se obtiene información necesaria para llevar a cabo las tareas adecuadamente.



4.2.1.2- Facultamiento (empowerment): Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Navarro, 2010)

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

Otra característica del clima laboral es el facultamiento, que se refiere a si se toma en cuenta al trabajador al momento de tomar decisiones, respecto a esta interrogante la mayoría expresó que está totalmente de acuerdo y que es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones respecto a su trabajo, obteniendo un 77% de aceptación. El presidente indicó que sí se toma en cuenta la opinión del trabajador, sin embargo la observación realizada brindó datos contrarios ya que se pudo constatar que existe inasistencia a las reuniones, ya sea por la falta de comunicación o por falta de interés de algunos miembros, lo que ocasiona que se tomen decisiones sin tomar en cuenta la opinión de la mayoría. (Ver anexo 2)

Respecto a esta característica se considera que todas las personas deber ser escuchadas y tener libertad para expresar o apoyar cualquier situación en la



organización además de conocer cuáles son sus responsabilidades al momento de tomar sus decisiones. Pero es esencial que se conozca el nivel por el cual se encuentran subordinados para evitar duplicidad de funciones.

4.2.1.3- Recompensa: Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Navarro, 2010)

Es la manera en que el trabajador es recompensado por su trabajo y su reconocimiento en el desempeño de sus obligaciones ya que esto lo motiva a mejorar cada día en su trabajo y a sentirse comprometido con la empresa.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores.

En cuanto a la característica de recompensas, los trabajadores consideran que son recompensados adecuadamente al desempeñar sus obligaciones porque cuando realizan bien su trabajo se les da el mérito y reconocimiento que se merecen, obteniendo un 77% de aceptación, por el contrario, existe un 23% que consideran que la organización no reconoce su trabajo, simplemente se les paga lo estipulado por el trabajo asignado sin darle mérito alguno por su esfuerzo.

El presidente expresó que se brindan recompensas adecuadas cuando se cumplen metas o se hace un buen trabajo. (Ver anexo 2)



Se opina que todo recurso humano debe ser recompensado para la realización de sus tareas y de esta manera él se sentirá comprometido con la empresa.

4.2.1.4- Relaciones laborales: Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (Navarro, 2010)

Las relaciones son las que hacen un ambiente agradable dentro de una organización, respetando el cargo que cada quien tiene no abusando de la confianza que se tiene entre ambos.

En síntesis las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento ya que estas son propias de cada empresa algunas son visibles y distinguibles ya que cada empresa tiene sus propias formas de operar, sus propias formas de cumplir con sus metas y objetivos así como también su ambiente laboral.

Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores.



Según la información obtenida, la mayoría de los trabajadores considera que existe un ambiente de trabajo agradable dentro de la organización ya que no se han presentado conflictos y existen buenas relaciones entre los equipos de trabajo y esto es lo que hace un buen ambiente dentro de la organización, obteniendo un porcentaje de 82% de aceptación, opinión que es apoyada por el presidente (Ver anexo 2) y según la observación se puede confirmar que existen buenas relaciones entre los miembros de la Cooperativa porque se pudo constatar que existe respeto entre los miembros en todo momento y afinidad entre sus personalidades.

#### **4.2.2 - Factores del Clima Laboral**

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. (Diaz, 2004)

Los factores del clima laboral son los que constituyen una organización amigable con el personal obteniendo el logro de objetivos y metas.

##### **4.2.2.1- Liderazgo**

Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. (Robbins & Coulter, 2009)

El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, metas, misión a través de la comunicación y toma de decisión. El liderazgo se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo, es por esto que en toda empresa el jefe debe poseer liderazgo y tener la capacidad para coordinar, guiar los esfuerzos de sus colaboradores para la obtención de la máxima calidad y productividad, en el alcance de los objetivos de la organización.



Gráfico N°7



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 86% de los trabajadores expresó que existe un adecuado liderazgo por parte de sus superiores, ya que tiene la capacidad para coordinar, guiar los esfuerzos de sus colaboradores para lograr la calidad y alcance de objetivos de la organización. Según la opinión del líder de la Cooperativa, siempre trata de brindar su mayor esfuerzo para lograr el desempeño adecuado y la Coordinación con sus trabajadores (Ver anexo 2). Se opina que el liderazgo es una capacidad importante para que la institución logre sus objetivos, sus metas, su misión a través de la comunicación y toma de decisiones, por lo tanto la Cooperativa cuenta con el liderazgo adecuado para cumplir sus metas.

#### 4.2.2.1.1- Características del liderazgo

Las características de un liderazgo efectivo son varias y tenemos que reunir dichas características para liderar de forma efectiva. (Fusté, 2010)

Es esencial que un líder presente características que le confiere la capacidad para atraer la confianza y el respeto de sus colaboradores, al momento de ejercer su liderazgo en las empresas para un mejor desempeño y coordinación. Un líder es aquel que fomenta aptitudes, crea equipos, alienta, enseña, escucha y facilita toda la



ejecución de las personas a su mando y dirige al recurso humano hacia su mejor esfuerzo.

- **Capacidad de argumentación**

Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debes acostumbrarte a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir tus pensamientos, lo que quieres y lo que crees correcto. (Fusté, 2010)

La capacidad de argumentación debe estar siempre de la mano de un líder ya que el debe saber expresarse y transmitir la información adecuadamente además de tener delicadeza al momento de corregir o contestar alguna duda del grupo al que dirige.

- **Control emocional**

Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. (Fusté, 2010)

Un líder debe siempre saber controlar sus emociones en situaciones difíciles, no puede dar un mal ejemplo al grupo, sino darles ánimo y fuerza para seguir adelante.

- **Confianza y seguridad**

Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad. (Fusté, 2010)

La confianza y seguridad son primordiales en un líder ya que si él las presenta las podrá también transmitir adecuadamente a los demás.

- **Humildad y sinceridad**

Parece una característica de liderazgo absurda pero es importantísima. Ser humilde, sincero y mejorar como persona así te aseguras un liderazgo indiscutible, no perfecto



obviamente pero si mucho mejor que cualquier líder que puedas encontrar. (Fusté, 2010)

Ser humilde y sincero son valores que nos identifican como personas y que nos ayudan a ser mejor en la vida con nosotros mismos y con los demás obteniendo así un liderazgo indiscutible como lo dice el autor en su concepto.

- **Cuidar la imagen**

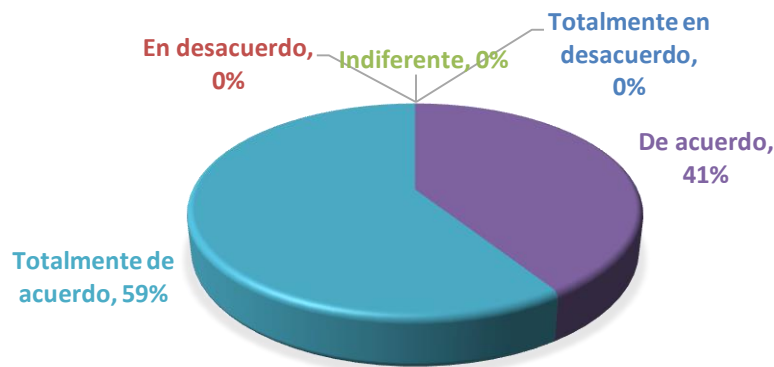
Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción con el punto anterior, pero no. Estoy refiriéndome a tu imagen como persona, no a la física aunque también hay que cuidarla.

Que mejoremos constantemente como persona no significa que no podamos aprender a desenvolvernos socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados. (Fusté, 2010)

La sociedad en general esta pendiente de la vida que uno lleva ya sea lo que uno hace y lo que no hace por eso es importante cuidar de nuestra propia imagen ya que es la que refleja lo que nosotros somos en realidad , además de garantizar que siempre estén las puertas abiertas y las oportunidades en la vida.y así ser un ejemplo a seguir como líderes.

Gráfico N°8

**CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores





Como se observó en el gráfico anterior, existe un liderazgo adecuado en la Cooperativa y es debido a que según la mayoría de trabajadores, el líder cumple con características como: capacidad de argumentación, control emocional, confianza y seguridad, humildad y sinceridad, así como el cuidado de la imagen, obteniendo un 59% del personal que está totalmente de acuerdo y el restante 41% que está de acuerdo. El presidente considera que fue electo como el líder es porque la mayoría consideró que cuenta con las características necesarias para sacar adelante a la organización (Ver anexo 2)

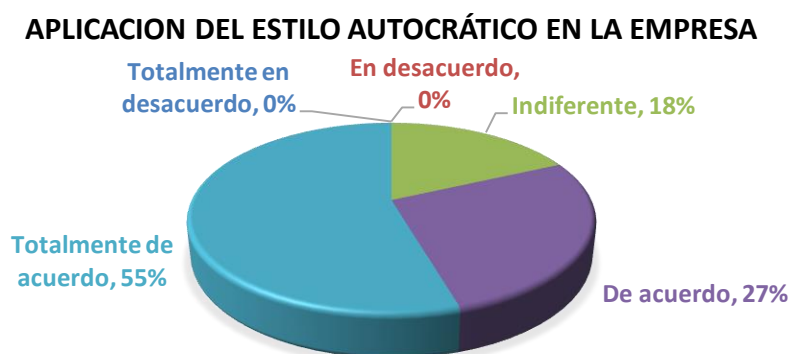
#### 4.2.2.1.2- Estilos de Liderazgo

- **Estilo Autocrático: Centrado en el líder**

En este estilo, es el líder quien determina la política a seguir, qué y cómo se hace la tarea, asigna responsabilidades y selecciona a su gente y es eminentemente personal en sus comentarios. Siempre impone. (Santos, 2008)

El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales y no realizan su trabajo con entusiasmo y motivación sino con estrés y frustración, debido a este estilo de liderazgo.

Gráfico N°9



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores



La mayoría de los trabajadores asegura que el líder actúa autocráticamente, obteniendo un 55% que está totalmente de acuerdo y un 27% que está de acuerdo con esta afirmación ya que consideran que en ocasiones él toma decisiones sin consultar la opinión de la mayoría. Según el presidente, por algunas circunstancias laborales debe actuar de esta manera en algunas ocasiones, aunque no es en todos los casos. (Ver anexo 2)

Se considera que es importante en algunos momentos que el líder asuma el estilo autocrático para evitar el desorden en la organización pero tampoco imponer siempre lo que él piensa, sino que exista un límite y equilibrio respecto a la toma de decisiones importantes.

- **Estilo Democrático: Centrado en el grupo**

Es el que acepta ideas para ser discutidas en el grupo, permite la intervención en el proceso de decisión y en la definición de la tarea. En este estilo se descentraliza el proceso de toma de decisiones, compartiéndolo con el grupo. (Santos, 2008)

Este estilo de liderazgo se caracteriza por la participación del grupo en la toma de decisiones, la cual es importante porque existe una relación con el grupo en el cual son escuchados y tomados en cuenta para llegar a una solución de un determinado problema.

Gráfico N°10

**APLICACION DEL ESTILO DEMOCRÁTICO EN LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores



En cuanto al estilo democrático, se puede observar en el gráfico que este estilo tiene una mayor aceptación ya que es el más aplicado en la empresa, porque las decisiones en su mayoría son tomadas en conjunto por la junta directiva y en casos más especiales por la asamblea general. El 59% de los trabajadores opinan que están totalmente de acuerdo y el 18% de acuerdo con que este estilo es aplicado en la organización y el presidente coincide con estas apreciaciones, ya que expresó que si aplica el estilo democrático con mayor frecuencia. (Ver anexo 2)

- **Estilo Laissez-Faire: Auto directivo**

Este casi no ejerce control, cada quien se moviliza por su cuenta, la ayuda es casi nula y existe poco orden. Es un estilo en el que el grupo toma la iniciativa adoptando el líder un papel de facilitador. (Santos, 2008)

Este estilo de liderazgo casi no es practicado por las empresas ya que las personas constantemente están siendo supervisadas a través de la asignación de sus tareas y existe un mejor control y orden y muchas veces aunque las personas tengan la iniciativa no son tomadas en cuenta.

Gráfico N°11

**EXISTENCIA DE LIDERAZGO AUTODIRECTIVO EN LA COOPERATIVA**



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores



Como se puede observar, el 55% está en desacuerdo sobre la aplicación de este estilo de liderazgo, ya que consideran que no es aplicado en la Cooperativa porque existe un control, orden y supervisión de las tareas asignadas. Aunque el 41% indicó que si se aplica, esto debido al tipo de obligaciones de los cargos existentes y al grado de complejidad y de rutina de cada uno de estos. El líder afirma que en algunos casos si aplica este estilo, cuando las tareas no requieren de demasiada supervisión y no son de importancia trascendental (Ver anexo 2).

Se puede determinar que se aplican los tres estilos de liderazgo en dependencia de la situación, el cargo y la importancia de las tareas realizadas, así como de la responsabilidad de cada trabajador.

#### **4.2.2.2- Comunicación**

##### **4.2.2.2.1- Concepto**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Harold & Heinz, 1999)

La comunicación para que sea exitosa se debe impartir y entender el significado de lo que se quiere transmitir. Juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

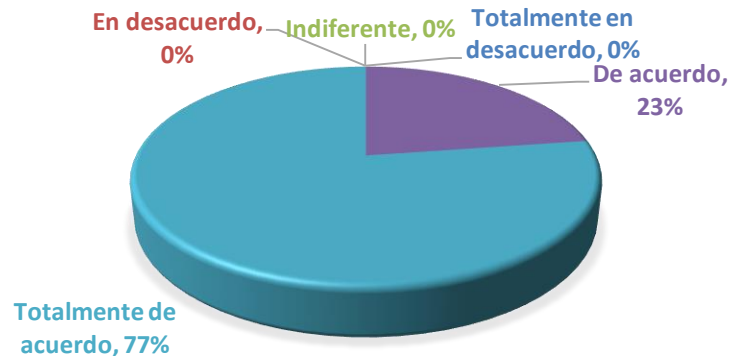
##### **4.2.2.2.2- El Flujo de la comunicación en la organización**

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia Abajo, hacia arriba y cruzada. La comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado y esto significa primordialmente comunicación ascendente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

El flujo de comunicación en la organización va estar en dependencia del tipo de empresa y de la forma en que se encuentre organizada.



Gráfico N°12

**EFFECTIVIDAD DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores.

El 77% de los trabajadores afirmaron que existe efectividad en el flujo de comunicación en la empresa porque la información fluye de forma multidireccional, esto es confirmado por el presidente que opina que él siempre está pendiente de que se informe en tiempo y forma a todos los miembros acerca de reuniones, decisiones o cualquier información relevante acerca de la organización (Ver anexo 2), aunque a través de la observación realizada, se constató que la comunicación entre los miembros no es adecuada, ya que la información no es brindada en tiempo y forma o con anticipación, lo que demuestra que no se cuenta con un orden para realizar las tareas.

- **Comunicación descendente**

La comunicación descendente fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente de autoritaria, utilizando diferentes medios de comunicación como son los memorándum, cartas, manuales, folletos, entre otros, todo con el objetivo de transmitirle información a su personal.



- **Comunicación ascendente**

La comunicación Ascendente viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Este tipo de comunicación en las organizaciones es importante porque a través de ella es que llevan un mejor control y conocen las necesidades de los empleados de los niveles inferiores. Algunos medios que utilizan para la transmisión de información son sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes, sistemas de quejas, reuniones en grupo.

- **Comunicación Cruzada**

La comunicación cruzada combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional a uno similar, el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Este tipo de comunicación es utilizado para apresurar el flujo de la información y así para mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales.

Los trabajadores y el presidente coinciden en la opinión de que en la Cooperativa se llevan a la práctica los tres tipos de comunicaciones más comunes para mejorar el flujo de esta y obtener mejores resultados. Según la observación realizada se pudo verificar que el flujo de comunicación descendente no se lleva a cabo en su totalidad, ya que el presidente no comunica en tiempo y forma sus ausencias, lo que dificulta la realización de algunos procesos. (Ver anexos. Gráfico N°1)

#### **4.2.2.3- Motivación**

##### **4.2.2.3.1- Concepto**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan



satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de cierta manera. (Harold & Heinz, 1999)

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. (Robbins & Coulter, 2009)

La motivación es la fuerza que logra impulsar a los trabajadores a realizar una actividad en específico o a actuar de manera positiva en una circunstancia en concreto, es decir la motivación es el motor que ayuda a realizar las tareas en el trabajo.

El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos desempeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización.

Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

Se puede apreciar que los trabajadores se sienten motivados, por esto brindan su máximo esfuerzo para lograr los objetivos propuestos, ya que el 82% expresó que



está totalmente de acuerdo con este enunciado. El presidente coincide con ellos ya que opinó que cuenta con personas enérgicas que dan su máximo esfuerzo para alcanzar metas y objetivos (Ver anexo 2). Según la observación realizada se opina que los trabajadores realizan su mayor empeño y trabajo para cumplir sus objetivos y tener calidad en su desempeño.

El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de perseverancia. (Robbins & Coulter, 2009)

Gráfico N°14



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 68% de los empleados expresó que sus esfuerzos se canalizan hacia el logro de objetivos porque cada área cuenta con un plan al que se debe regir para lograr sus metas, aunque existe un 23% que se muestra indiferente ante este enunciado porque realizan sus tareas pero no saben con qué fin ni que aporte dan a la organización a través de su esfuerzo, el presidente considera que es importante que sus trabajadores estén enfocados hacia la consecución de objetivos, es por esto que se les muestra la importancia del desempeño adecuado de su trabajo para que exista esta canalización de esfuerzos (Ver anexo 2).





Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. (Robbins & Coulter, 2009)

La motivación juega un papel muy importante en relación al compromiso y satisfacción de una persona en todos sus ámbitos, cuando alguien se encuentra motivado de hacer alguna actividad, está la hace con el mayor entusiasmo, creatividad, gusto y compromiso, dando resultados satisfactorios tanto personales como satisfacción en la empresa donde laboral.

Gráfico N°15



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 77% de los trabajadores opinan que están totalmente de acuerdo y el 23% de acuerdo con el enunciado presentado acerca de la perseverancia para alcanzar objetivos, ya que consideran que son constantes hasta alcanzar lo que se proponen. Existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y la del líder, ya que este expuso que todo el grupo trabaja con persistencia para el logro en conjunto de los objetivos propuestos (Ver anexo 2).



#### 4.2.2.3.2- Proceso de motivación:

Todo empieza por la necesidad en la mente de una persona; esta necesidad hace que estemos insatisfechos y descontentos con la situación, por lo que tenemos que hacer algo para que ese malestar se reduzca. (Muñoz, 2012)

Al final puede que consigamos, o no, el incentivo:

En el primer caso llega la satisfacción, que siempre será momentánea.

En el segundo se realimenta la insatisfacción, dando lugar a la frustración.

En el trabajo, podemos observar, que hay personas en el mismo puesto y con las mismas condiciones que tienen un mayor rendimiento que otras. Esto es debido a la motivación, por lo que las empresas se deben plantear por qué ocurre esto y que es lo que motiva a los trabajadores para obtener mejores resultados. (Muñoz, 2012)

Gráfico N°16



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 77% de los trabajadores considera el proceso de motivación aplicado en la empresa como efectivo, ya que sus necesidades son satisfechas y ese es el indicador de una motivación adecuada. Sin embargo existen algunos trabajadores que se mostraron indiferentes ante este cuestionamiento obteniendo un 18% porque



no se encuentran totalmente satisfechos con lo que reciben en la Cooperativa como el reconocimiento y el salario. El presidente expresó que se mantiene un buen proceso de motivación para los trabajadores, es por esto que cumplían con los aspectos de motivación mencionados anteriormente de perseverancia, canalización y energía (Ver anexo 2). Se considera que el proceso de motivación debe de ser de consideración importante para las organizaciones ya que si ellos los ponen en práctica tendrá trabajadores satisfechos y por lo tanto obtendrán buenos resultados y cumplimientos de sus metas.

#### 4.2.2.3.3- Teorías sobre motivación

- **La jerarquía de las necesidades (Maslow).** Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento: (Chiavenato, 1999)

Como sugiere su nombre, la teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas. La persona motivada es aquella que siente que tiene metas que cumplir y que debe hacer un esfuerzo grande para llevarlas a cabo, por lo que entrega todo para realizarlas, la necesidad de lograrlo lo motiva a hacer cosas que lo ayudan en sus metas personales como en las metas empresariales. (Ver anexos. Ilustración N°1)

a) **Necesidades fisiológicas.** Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona. (Chiavenato, 1999)

Todos tenemos necesidades fisiológicas y que necesitan ser satisfechas en el momento ya que no se pueden dejar pasar debido a que los resultados pueden ser perjudiciales para la salud.



b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. (Chiavenato, 1999)

Es una necesidad que se debe satisfacer y que la organización como tal debe brindar a sus trabajadores para que se sientan protegidos tanto ellos como su familia gracias a la empresa.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. (Chiavenato, 1999)

Es una necesidad en donde debe existir una relación con los demás individuos en la empresa, así como la participación y actualización de conocimientos desarrollando sus habilidades y destrezas para así darse a conocer y obtener más amistades y colegas con quienes pueda compartir sus experiencias.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. (Chiavenato, 1999)

Los individuos presentan esta necesidad cuando en la empresa no se reconocen o se aprueban sus actitudes o el resultado de su trabajo, lo que ocasiona que la persona se menosprecie y se sienta inferior respecto a sus compañeros.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales y otros. (Chiavenato, 1999)

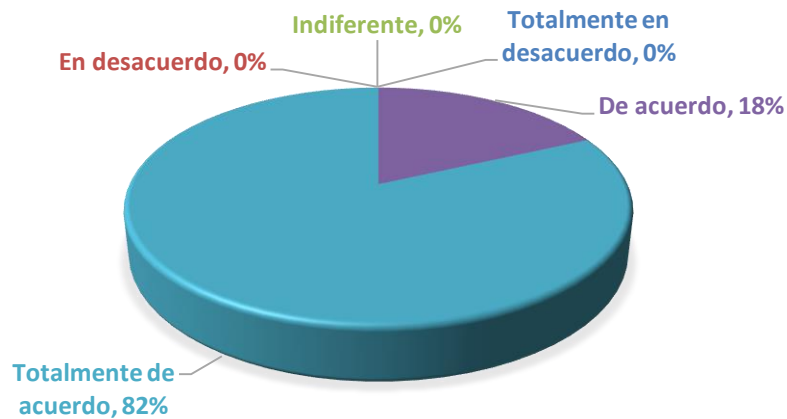


Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. (Chiavenato, 1999)

Esta necesidad es muy diferentes a las demás antes mencionadas, debido a que es interna y está buscando constantemente el perfeccionamiento como individuo. Como trabajadores de una institución se está siempre buscando y aprovechando las oportunidades que se les presenta para no quedarse estancado y ser cada día mejor.

Gráfico N°17

### SATISFACCION DE JERARQUIA DE NECESIDADES



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 82% de los trabajadores indicó que las necesidades básicas mostradas en la pirámide de Maslow son satisfechas en su totalidad. Respecto a esta interrogante, el presidente reveló que estas eran las necesidades primordiales en las cuales se enfocaban en la empresa para mantener al recurso humano motivado (Ver anexo 2).

Según la observación realizada debe existir mayor preocupación y se deben tomar medidas respecto a la seguridad y a la alimentación, ya que por su ubicación, representa un riesgo a la seguridad del personal que no habita cerca del local ya que debe movilizarse en moto o caminando por varios kilómetros para ir a laborar. Respecto a la alimentación no existe un mobiliario adecuado para que los



trabajadores puedan llevar su comida e ingerirla a una temperatura adecuada en el horario establecido.

- **Teoría de los dos factores (Herzberg).** Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo. (Chiavenato, 1999)

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). (Chiavenato, 1999)

Gráfico N° 18



Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores



En relación a la teoría de los dos factores de Herzberg, que se refiere al ambiente externo y al trabajo del individuo, se obtuvo que las condiciones laborales son satisfactorias para el 82% de los trabajadores ya que se sienten cómodos en sus cargos, con sus relaciones con sus colegas, con libertad de decidir respecto a su trabajo, entre otros factores, sin embargo un 18% se mostró indiferente cuando se le cuestionó ya que no se sienten satisfechos con las condiciones que los rodean cuando realizan sus tareas.

En cuanto a la forma de realizar el trabajo o de los factores internos, el 86% de los trabajadores afirma que los superiores aprecian sus habilidades o cuando realiza un trabajo bien hecho. El líder de la Cooperativa opina que existen condiciones adecuadas y que se reconoce el trabajo realizado por los colaboradores (Ver anexo 2).

Se opina que estos factores son esenciales para que exista una motivación adecuada en las empresas ya que son un complemento. Ambos influyen en la satisfacción del individuo y su aplicación adecuada en la organización promueve el alcance de objetivos y metas planteadas.

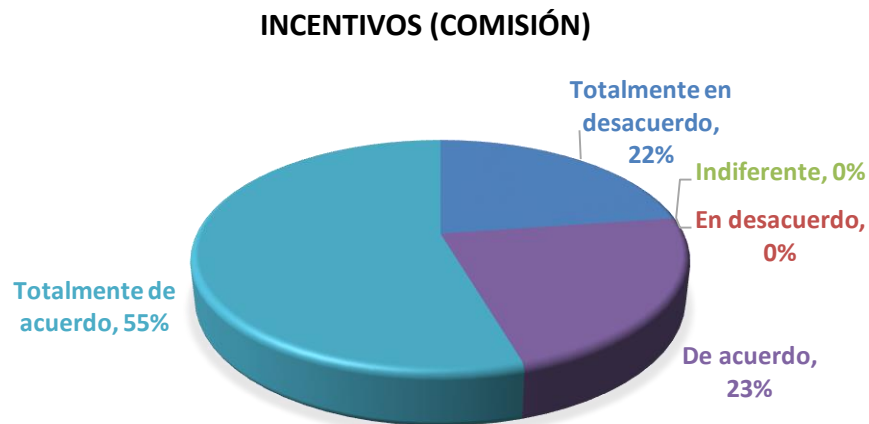
- **Modelo situacional de motivación (Vroom).** Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). (Chiavenato, 1999)

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad. (Chiavenato, 1999)



El modelo situacional basa la motivación del individuo en la relación con la productividad que este puede tener y de igual manera en el alcance de objetivos personales o individuales y de esta forma puede alcanzar la productividad deseada por la organización.

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 55% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con la existencia de incentivos por parte de la empresa cuando se tiene la productividad establecida por la organización, por el contrario, el 22% opina que no se les brindan incentivos o comisiones debido a la naturaleza de su trabajo ya que no está regido por el cumplimiento de metas. El presidente considera que sí se les brinda incentivos, comisiones y reconocimientos por trabajos bien realizados según el cargo que ocupan en la organización (Ver anexo 2).

- **Teoría de la expectativa (Lawler).** El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades. (Chiavenato, 1999)





Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 68% de los trabajadores expresó que labora para satisfacer sus necesidades, en contraste con un 18% que se mostró indiferente posiblemente porque comparten sus conocimientos con los demás miembros para un mejor desempeño pero no precisamente por una necesidad económica, al igual que el 14% que está totalmente en desacuerdo. El presidente opina que el dinero es visto como un medio para satisfacer necesidades y no como un motivador (Ver anexo 2). Se opina que la teoría de la expectativa relaciona la motivación del individuo con la adquisición de dinero que a su vez le proporciona la satisfacción de necesidades, sin embargo no debe tomarse el dinero como el motivador principal, sino como un medio para alcanzar un fin y de esa manera alcanzar la satisfacción.

#### 4.2.2.3.4- Factores que influyen en la motivación:

- **Diferencias Individuales:** Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva. (Hellriegel & Slocum, 1998)

Se considera que en las organizaciones se debe tomar especial importancia a este factor ya que es el que la va a guiar respecto a los motivadores que va a implementar en dependencia de lo que requiere cada individuo.



Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

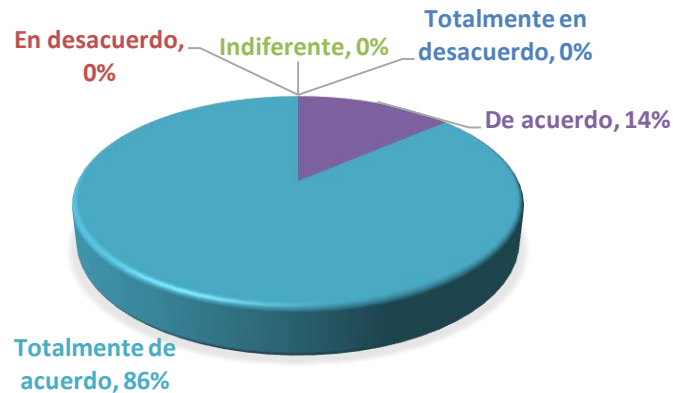
El 59% de los trabajadores opinaron que están totalmente de acuerdo con que existen diferencias individuales que determinan los factores que motivan a los individuos como las necesidades que son distintas para cada persona así como los valores, actitudes e intereses que varían de una persona a otra, al igual que el 41% que está de acuerdo con esta afirmación. El presidente opinó igual que los trabajadores, sin embargo manifestó que es difícil satisfacer las necesidades de las distintas personas por estas mismas diferencias, por lo tanto se estipulan las mismas formas para motivar en general (Ver anexo 2).

- Características del puesto: Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado. (Hellriegel & Slocum, 1998)

Otro factor que influye en la motivación son las características del puesto ya que estas también determinan el tipo de motivación que se debe aplicar en dependencia de la tarea que se realiza o del grado de dificultad que requiere cada actividad.



Gráfico 23

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 86% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que las características del puesto que desempeña influyen en la motivación que recibe, ya que existen diferencias entre las formas de motivar entre un cargo y otro debido a su complejidad o el grado de responsabilidad que conllevan. El presidente está de acuerdo con estas opiniones brindadas por los trabajadores ya que considera que no se puede brindar una motivación generalizada ya que hay muchas diferencias y grados de responsabilidad en la empresa que requieren de una forma de motivar distinta respecto a los demás (Ver anexo 2).

- Prácticas organizacionales: Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. . (Hellriegel & Slocum, 1998)

Las retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño. (Hellriegel & Slocum, 1998)



Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 77% está de acuerdo con las prácticas organizacionales respecto a motivación aplicadas en la empresa, ya que fueron estipuladas tomando en cuenta la opinión de la asamblea general, es decir de la totalidad de los socios y por lo tanto rigen la forma de motivar a los trabajadores. El 23% se muestra indiferente ya que no aprueban ni desaprueban estas políticas. El presidente indicó que son esenciales estas prácticas ya que son adecuadas de acuerdo al tipo de organización que presenta la Cooperativa (Ver anexo 2). Se opina que las prácticas organizacionales de igual manera influyen en la motivación de los miembros de una organización ya que son reglas que ya están estipuladas y que muchas veces, al ser planteadas no se hicieron tomando en cuenta las necesidades de los individuos o no han sido actualizadas de acuerdo a los cambios sociales que se han desarrollado.

#### 4.2.2.3.5- Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral:

- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no

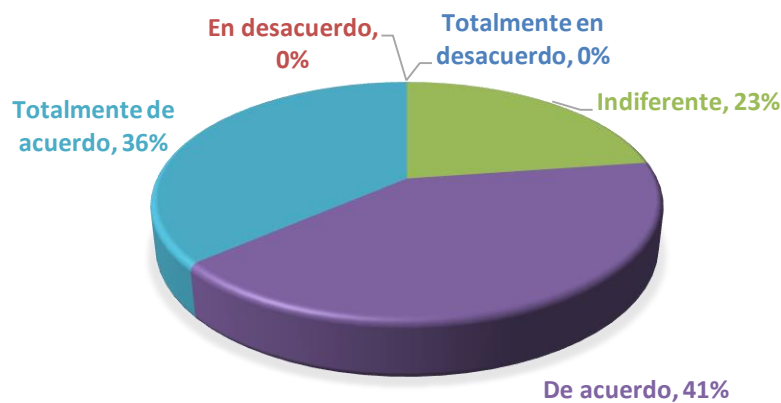


debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. (Huamaní, 2006)

Un factor motivador para los trabajadores es que se valore su trabajo a través de una retribución justa y acorde al desempeño realizado, ya que de esta manera siente que su trabajo es valorado y que su desempeño es importante para la organización.

Gráfico 25

### RECONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 41% de los trabajadores indicó que está de acuerdo con que la organización valora su trabajo a través de una retribución justa y acorde al desempeño realizado, lo que determina el reconocimiento de la contribución que realizan los trabajadores a la empresa. El 23% se mostró indiferente posiblemente porque su trabajo no es reconocido por la organización de la forma en que ellos esperan. Por su parte, el presidente consideró que la Cooperativa brinda una buena retribución a sus trabajadores (Ver anexo 2).

- El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, y otros para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero



dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. (Huamaní, 2006)

El dinero es un medio para que los individuos satisfagan sus necesidades, por lo tanto se considera como uno de los principales factores motivadores en una organización, ya que a través del trabajo se recibe una remuneración que es utilizada para adquirir bienes y servicios que sustentan la vida del trabajador y su familia.

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 59% de los trabajadores considera que el salario que reciben es acorde al trabajo que desempeñan en la empresa, ya que se sienten satisfechos con este debido a que está estipulado de acuerdo al cargo que ocupan, en contraste con un 18% que opina que su salario no llena sus expectativas ya que no es suficiente respecto a la cantidad de tareas y responsabilidad que conlleva su cargo.

El presidente considera que los salarios están bien definidos de acuerdo a los cargos y a lo estipulado en la ley (Ver anexo 2). Según la observación se opina que existe sobrecarga de trabajo para algunos colaboradores debido a que asumen responsabilidades adicionales al cargo que desempeñan, y no se les reconoce este esfuerzo con un salario mejor.

- Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los



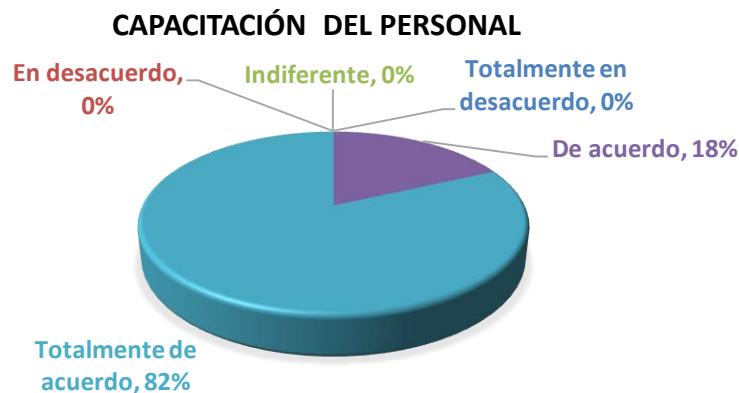
rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. (Huamaní, 2006)

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. (Huamaní, 2006)

La capacitación es una base para la mejora de la organización y una fuente de motivación para el trabajador, que anhela desarrollar sus conocimientos para facilitar o mejorar la forma de realizar su trabajo.

En la organización donde se realizó la investigación se obtuvieron resultados positivos respecto a este factor. A continuación se muestran las opiniones de los trabajadores y el presidente:

Gráfico 27



Fuente: Elaboración propia- cuestionario aplicado a los trabajadores

El 82% del personal expresó que recibe la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente al igual que el 18% que está de acuerdo con que es capacitado para cumplir con las funciones que le corresponden. El presidente considera que se les brindan capacitaciones y preparación adecuada para la realización de sus obligaciones (Ver anexo 2). Según lo observado, solamente se brinda formación a las personas que ocupan cargos que requieren de actualización constante y de conocimientos nuevos.



- Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar. (Huamaní, 2006)

Que el trabajador sea integrado en la toma de decisiones, en las actividades de la organización y que sus opiniones sean tomadas en cuenta también es una forma de motivarlos ya que se siente parte vital e importante de la empresa. Sin embargo, el trabajo en equipo también debe ser fomentado debido a que los individuos se sienten más satisfechos al elegir a las personas con las cuales comparte y se relaciona.

El total de los trabajadores indicó que existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, lo que coincide con la opinión del presidente y con la observación que se realizó, lo que manifiesta que existe una satisfacción respecto a este factor de motivación. (Ver anexo. Gráfico N°2)

- También el Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. (Huamaní, 2006)

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas



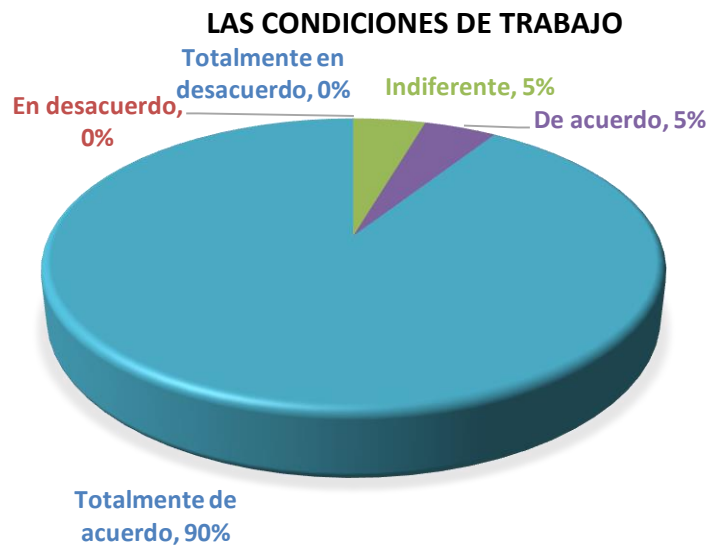


y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas. (Huamaní, 2006)

Este motivador tiene relación con la Teoría de los dos factores, ya que tiene que ver con las condiciones ambientales donde se desarrolla el trabajo ya que deben ser óptimas para que el individuo esté cómodo y satisfecho.

Además se refiere a las herramientas que se le debe proporcionar al trabajador para que la realización de tareas se le facilite y pueda cumplir con los resultados esperados.

Gráfico 28



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

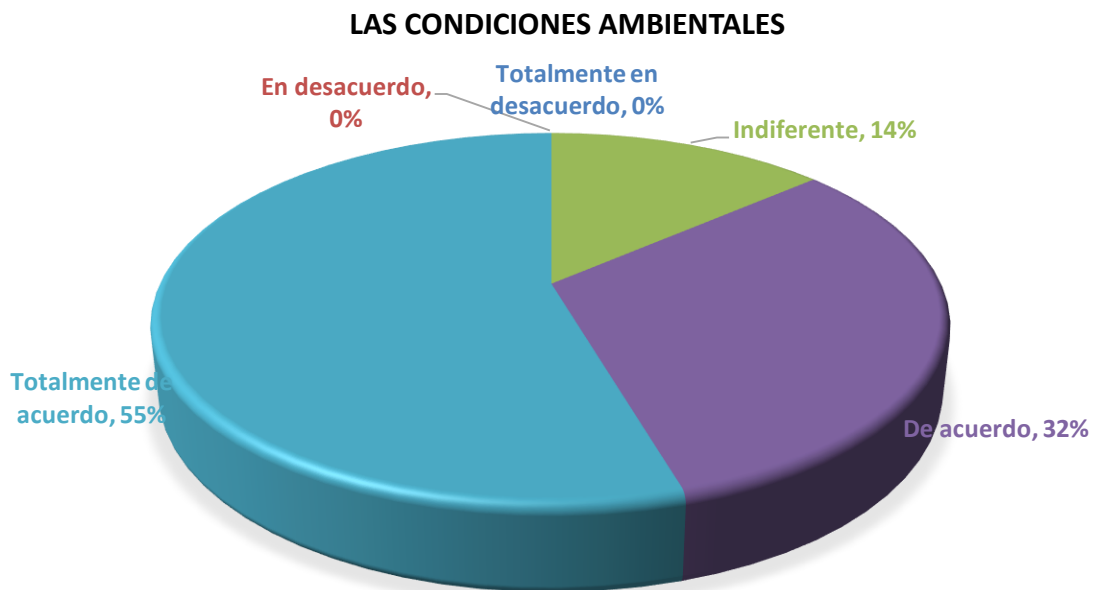
Según la opinión del 90% de los trabajadores, existen condiciones seguras en su trabajo, obteniendo solamente un 5% de opiniones indiferentes. El presidente considera que existen las condiciones necesarias para que el trabajador se siente a gusto en su área de trabajo (Ver anexo 2). Sin embargo, en la observación se pudo constatar que no existen las suficientes condiciones en el local, ya que hay muchos indicadores que manifiestan las necesidades que requieren ser atendidas como:

- Realizar divisiones entre oficinas.



- La construcción de un servicio higiénico para dividir entre damas y caballeros ya que solamente cuentan con uno que es utilizado por ambos géneros.
- Rotulación de oficinas y de salidas del local en caso de emergencia.
- Adquisición de equipo para asegurar las condiciones de alimentación de los trabajadores que viven a grandes distancias de la Cooperativa y tienen que llevar su comida preparada.

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 55% de los trabajadores y el presidente (Ver anexo 2) opinaron que existen condiciones ambientales adecuadas para realizar sus actividades diarias ya que se sienten cómodos con la iluminación, el clima, el nivel de ruido y otros factores. Aunque un 14% se muestra indiferente ante esta afirmación posiblemente porque han identificados necesidades como las que se pudieron observar tales como:

- Mejorar el tendido eléctrico y la iluminación del local.
- Compra e instalación de mobiliario para mejorar climatización del área.



#### 4.2.2.3.6- Ventajas de la motivación laboral

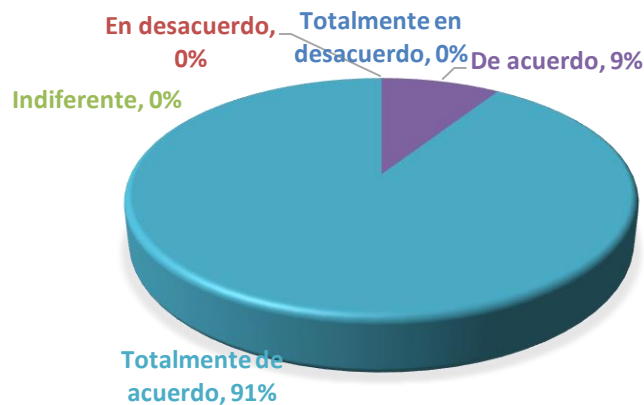
- Aumento de rendimiento de los trabajadores. (Araujo, 2012)

Los trabajadores están de acuerdo en su totalidad acerca de que la motivación adecuada aumentaría el rendimiento en sus labores. Esto es aceptado también por el presidente que considera que aunque es difícil motivar en general a los trabajadores, se pueden mejorar las condiciones actuales respecto a motivación y así lograr la satisfacción. Se opina que es importante que la institución mantenga constantemente motivado al personal para mejorar el rendimiento de este. (Ver anexos. Gráfico N°3)

- Mayor alcance de las metas de la compañía. (Araujo, 2012)

Gráfico 30

#### APORTE DE LA MOTIVACION AL ALCANCE DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia- cuestionario aplicado a los trabajadores

Aunque actualmente se alcanzan las metas propuestas, el 91% de los trabajadores consideran que la motivación aportaría al alcance de las metas de la empresa facilitando el desempeño y la consecución de objetivos. Esto es aprobado por el presidente, el cual considera que es un factor que mantiene presente en todo momento (Ver anexo 2).

- Aumento de trabajo en equipo. Cuando una empresa cuenta con un grupo de personas motivadas positivamente, esto logra desarrollar que todas ellas se acoplen



y luchan juntas para llegar a las metas propuestas. Esto es una muestra que el trabajo en equipo para el buen desempeño es clave para las organizaciones. (Araujo, 2012)

La motivación laboral tiene ventajas importantes para la organización, ya que asegura un mejor rendimiento de los trabajadores, que estos se sientan más satisfechos, seguros y comprometidos con la organización. Además en la actualidad los empleados no trabajan solamente por dinero sino porque disfrutan lo que hacen y si no se sienten a gusto en una organización no darán lo mejor de sí para ella.

Gráfico 31



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 68% de los trabajadores indicó que si se implementa la motivación para fomentar el trabajo en equipo ya que consideran que es el éxito de toda empresa porque se logran mejores resultados. Solamente el 9% reveló indiferencia ya que consideran que no se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa. En cambio, el presidente expresó que si se pone en práctica el trabajo en equipo ya que es de vital importancia para lograr la diferenciación respecto a la competencia (Ver anexo 2). Se considera que existe trabajo en equipo en algunas áreas de la Cooperativa en



dependencia del tipo de trabajo que se realiza. Es esencial que siempre exista trabajo en equipo ya que es clave para el buen desempeño de la organización.

#### **4.2.2.3.7- Importancia de la motivación en la vida laboral:**

Ahora bien, después de analizar qué es la motivación laboral, de dónde proviene y los factores que inciden en ella, se puede pasar a explicar por qué es importante este concepto dentro de la vida laboral de los trabajadores del país. (Araujo, 2012)

Que tú aumentes tu eficacia, evidentemente, es algo que les beneficia a las compañías nicaragüenses, pues, al tener a sus empleados motivados, tienen más posibilidad de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Los expertos alegan que, en muchas ocasiones, sus actividades están orientadas a crear y mantener la motivación de los trabajadores, pues esto les garantiza un mayor rendimiento de las funciones laborales. Para las empresas, esta puede ser la razón principal del porqué se preocupan tanto en esta temática. (Araujo, 2012)

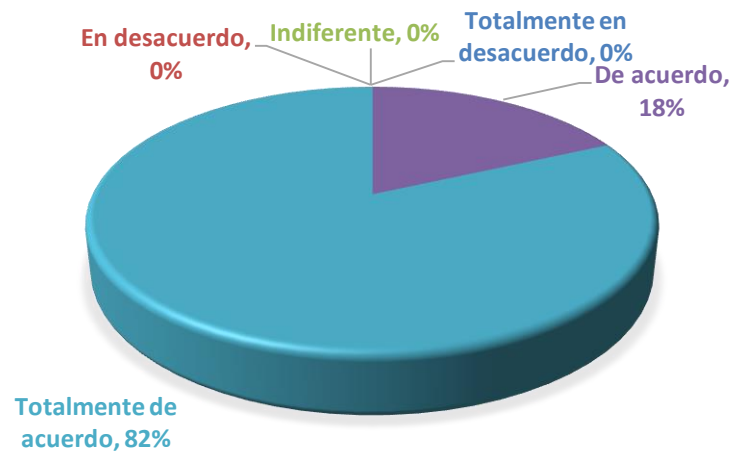
La importancia de la motivación radica en el alcance de la calidad de vida de la organización y de los trabajadores. A como se mencionó anteriormente, las ventajas que se derivan de la motivación no afectan solamente al individuo si no a la organización en general, es por esto, que al ser el recurso humano la parte esencial de toda empresa, es en este el que la empresa debe prestar atención especial para lograr su objetivo.

La motivación es el motor para mover al recurso humano, si la organización no se preocupa por sus trabajadores, entonces ellos no se van a preocupar por los intereses de esta, trayendo como resultado el pobre desempeño y la no consecución de metas.



Gráfico 32

### IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

El 82% de los trabajadores expresó que dentro de la Cooperativa la motivación brinda los beneficios necesarios para mantener un buen clima laboral, opinión que es admitida por el presidente, ya que para él, el recurso humano es parte esencial de toda empresa, por lo tanto se le debe prestar la debida atención para motivarlo y asegurar su estabilidad y compromiso con la organización, lo que influye en el clima laboral de la institución (Ver anexo 2).

#### 4.2.3- Importancia del clima laboral

Es tan importante en la vida que el clima laboral sea agradable, honesto, sincero. Un lugar donde los empleados sientan que llegar a trabajar es sinónimo de honestidad, de admiración hacia sus jefes, un lugar donde las ideas sean valoradas y las personas escuchadas. Un lugar donde haya un espacio para resolver conflictos. Donde un empleado que necesite algo, pueda pedir apoyo en su empresa. Un lugar donde se sienta que existe un espacio para crecer profesional y personalmente. Un sitio donde las personas se sientan valiosas, y no sean medidas como cuentas de facturación. (Rodríguez, 2012)

Para saber cómo se están moviendo las empresas, estas deben 'ser fuente' de empoderamiento y reconocimiento a sus empleados; de liderazgo en los jefes; de



relaciones sanas y contar con instalaciones agradables para trabajar. Debe haber buenos pagos, igualdad, promociones, equidad y un clima que promueva la efectividad. Pero sobre todo, que cada empleado se sienta que tiene un excelente bienestar social. (Rodríguez, 2012)

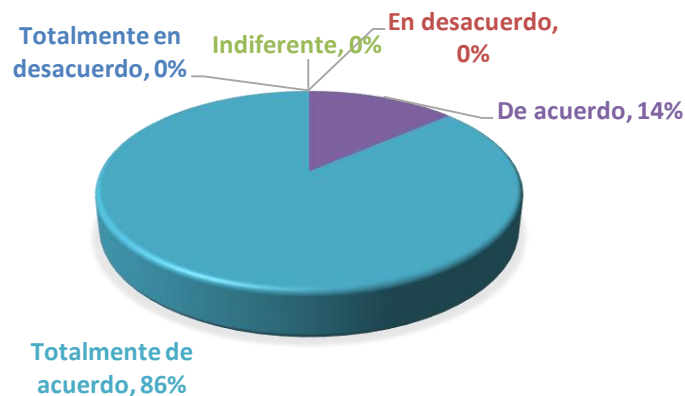
Si en nuestra empresa somos fuente de un excelente Bienestar Social, personal, laboral y nos involucramos directamente con nuestro “cliente interno”, no solamente estaremos siendo fuente de energía, optimismo, solución de problemas hacia nuestros empleados, por ende hacia nuestros clientes, sino que además ellos mismos serán fuente de alegría, energía y paz hacia sus familias. (Rodríguez, 2012)

El clima laboral es importante en una organización ya que determina la forma de realizar las actividades diarias, influye en el comportamiento y la cultura organizacional y en las relaciones entre individuos integrantes de la organización.

La empresa es un sistema, conformada por un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí y con el entorno, el clima laboral es el engranaje de todos esos sistemas, es decir, el que permite la relación adecuada entre estos y el funcionamiento acorde a lo planeado, es por esto que se le debe prestar especial importancia y atención.

Gráfico 33

### IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores



El 86% de los trabajadores y el presidente (Ver anexo 2) están totalmente de acuerdo con que el clima laboral es importante en una organización para que exista bienestar social dentro y fuera de esta. Se observó que se tiene conocimiento acerca de la relevancia de un clima agradable para desarrollar las actividades diarias con dedicación, ánimo, entusiasmo e interés para el alcance de los objetivos personales y organizacionales.





## V- CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio y según los objetivos propuestos en el presente trabajo de graduación, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Se concluye que el clima laboral de la Cooperativa es condicionado por la aplicación de factores motivacionales aplicados en su mayoría de forma adecuada.
2. Los factores motivacionales aplicados adecuadamente en la Cooperativa son: buenas relaciones entre los compañeros de trabajo así como las capacitaciones y formación al personal.
3. Los factores en los cuales presenta aplicación parcial la Cooperativa son las condiciones laborales, el salario otorgado a los trabajadores y el reconocimiento de la contribución realizada por el recurso humano.
4. La Cooperativa presenta un nivel motivacional adecuado, debido a la aplicación apropiada de factores motivacionales, que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución es agradable.
5. Se sugiere a la institución fortalecer el proceso comunicativo, valorar el trabajo de su recurso humano, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas motivacionales.



## VI- BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, G. (8 de Junio de 2012). *La motivación factor importante en la vida laboral. Tecoloco.com*. Obtenido de Tecoloco.com: <http://www.tecoloco.com.ni/blog/la-motivacion-factor-importante-en-la-vida-laboral>.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Contrera, V. (2009). *Análisis de Clima Organizacional*. Veracruz.
- Diaz, M. (15 de Octubre de 2004). *Gerenteweb.com*. Obtenido de <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>
- El Empleo. (s.f.). *Investigación Laboral. El Empleo*. Obtenido de El Empleo: [http://www.eempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral](http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral)
- Fusté, D. B. (29 de Abril de 2010). *Revista Digital Verdadera seducción*. Obtenido de <http://revista-digital.verdadera-seducccion.com/>
- Harold, K., & Heinz, W. (1999). *Administración Una perspectiva Global*. México, DF: Ultra, S.A de C.V.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración*. Cengage Learning College.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill.
- Huamaní, L. B. (2006). *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral*. La Habana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimo tercera edicion ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Muñoz, J. L. (Mayo de 2012). *Motivación*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/>



Navarro, A. (2010). *Blog Adrian Navarro*. Obtenido de <http://adrianaavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. Prentice Hall.

Rodriguez, M. X. (13 de Junio de 2012). *Revista Empresarial y Laboral*. Obtenido de <http://www.revistaempresarial.com/gestion-humana/importancia-del-clima-laboral-en-el-ambito-empresarial.html>

Santos, J. A. (28 de Febrero de 2008). *Psicopedía Hoy*. Obtenido de <http://psicopediahoy.com/liderazgo-sintergial-retcambio/>

Sequeira, V., & Cruz, A. (1997). *Investigar es Fácil. Manual de Investigación*. Managua.



# ANEXOS

**Anexo 1****Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua****UNAN- Managua****FAREM- Matagalpa****Cuestionario factores motivacionales- Trabajadores**

Estimado trabajador, somos estudiantes de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas. Estamos realizando una investigación acerca de los factores motivacionales aplicadas en la cooperativa Solidaridad, R.L. para determinar su influencia en el clima laboral.

A continuación se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar los factores motivacionales que se aplican en la Cooperativa y su influencia en el clima laboral de la misma, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada enunciado en relación a su trabajo y seleccione la alternativa que usted considere refleje mejor su situación, marcando para cada repuesta un número cuya equivalencia es:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Enunciados	1	2	3	4	5
1	El clima laboral de la cooperativa le brinda satisfacción en la vida profesional y laboral?					
2	El clima laboral influye en su productividad?					



3	Existe una gran cantidad de procedimientos y burocracia para llevar a cabo su trabajo?					
4	Es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la empresa respecto a su trabajo?					
5	Los esfuerzos realizados en su trabajo son recompensados adecuadamente?					
6	Existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa?					
7	Existe un liderazgo adecuado en la Cooperativa?					
8	El líder de la Cooperativa cumple con características del liderazgo como: capacidad de argumentación, control emocional y confianza?					
9	Se aplica el estilo autocrático en la empresa?					
10	Se aplica el estilo democrático en la empresa?					
11	Existe un estilo de liderazgo autodirectivo en la cooperativa?					
12	El flujo de comunicación en la Cooperativa es efectivo?					
13	Especifique el o los tipos de flujo de información utilizados en la Cooperativa					
14	Opina que el clima laboral es importante para que exista un bienestar social dentro y fuera de la Cooperativa?					
15	Para lograr sus objetivos de trabajo requiere de su máximo esfuerzo?					
16	Sus esfuerzos son canalizados hacia la consecución de objetivos?					
17	Persevera hasta alcanzar los objetivos propuestos?					
18	Sus necesidades son satisfechas a través de motivadores en la Cooperativa?					
19	Su trabajo satisface sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de realización?					
20	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias.					
21	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo?					
22	Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho.					
23	Necesita este trabajo debido a su situación económica?					



24	Existen necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que determinan los factores que motivan a cada individuo?						
25	Las características del puesto que desempeña influye en la motivación que recibe por parte de la empresa?						
26	Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas?						
27	La organización reconoce el significado de la contribución que hace?						
28	Cree que el salario percibido es acorde con el trabajo realizado?						
29	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo						
30	La relación con los compañeros de trabajo es buena?						
31	Las condiciones de trabajo de su Unidad son seguras (No representan riesgos para la salud).						
32	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.						
33	Considera que una motivación adecuada aumentaría su rendimiento como trabajador?						
34	Opina que la motivación aportaría al alcance de las metas de la organización?						
35	La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?						
36	Considera que la motivación dentro de la Cooperativa brinda beneficios importantes para fomentar un buen clima laboral?						



## Anexo 2



### Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN- Managua

FAREM- Matagalpa

#### Entrevista factores motivacionales- Presidente

Somos estudiantes de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas. Estamos realizando una investigación acerca de los factores motivacionales aplicadas en la cooperativa Solidaridad, R.L. para determinar su influencia en el clima laboral.

A continuación se presentan una serie de preguntas que se le realizarán para lo que se le solicita su amable colaboración.

- 1- El clima laboral de la cooperativa le brinda satisfacción en la vida profesional y laboral?
- 2- El clima laboral influye en la productividad de los trabajadores?
- 3- Para que los trabajadores realicen su trabajo existen muchas reglas y procedimientos?
- 4- La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones?
- 5- Existe un sistema de recompensas adecuado para el esfuerzo realizado por los trabajadores?
- 6- Considera que existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa?
- 7- Qué características tiene usted como persona que le ayudan a ejercer liderazgo en la empresa?
- 8- Qué estilo de liderazgo aplica en la cooperativa?
- 9- El flujo de la comunicación en la Cooperativa es efectivo?
- 10- Qué tipo de comunicación se da en la Cooperativa?





- 11-Opina que el clima laboral es importante para que exista un bienestar social dentro y fuera de la Cooperativa?
- 12-Los trabajadores brindan su máximo esfuerzo para cumplir con sus objetivos de trabajo?
- 13-Los esfuerzos de los empleados son canalizados para lograr los objetivos?
- 14-Los trabajadores perseveran hasta lograr los objetivos planteados?
- 15-Se da respuesta a las necesidades de los trabajadores a través de motivadores?
- 16-A través de los beneficios de la Cooperativa se satisfacen las necesidades de los trabajadores?
- 17-En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias?
- 18-Se aprecia la forma en que los trabajadores llevan a cabo sus labores?
- 19-Se les brinda algún incentivo a los trabajadores de acuerdo a su productividad?
- 20-En la organización se considera que el dinero es la razón por la cual las personas trabajan?
- 21-Existen necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que determinan los factores que motivan a cada individuo?
- 22-Las características del puesto que desempeña cada trabajador influye en la motivación que recibe por parte de la empresa?
- 23-Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas?
- 24-La organización reconoce el significado de la contribución que hacen los trabajadores?
- 25-Está satisfecho con el salario que gana?
- 26-Los trabajadores Reciben la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
- 27-Existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores?
- 28-Las condiciones de trabajo de su Unidad son seguras (No representan riesgos para la salud).



- 29-Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.
- 30-Considera que una motivación adecuada aumentaría el rendimiento de los trabajadores?
- 31-Opina que la motivación aportaría al alcance de las metas de la organización?"
- 32-La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?"
- 33-Considera que la motivación dentro de la Cooperativa brinda beneficios importantes para fomentar un buen clima laboral?"

**Anexo 3****Formato de Observación:**

N°	Enunciados	Si	No
1	Existe una gran cantidad de procedimientos y burocracia para llevar a cabo el trabajo		
2	El trabajador es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la empresa respecto a su trabajo		
3	Existen recompensas adecuadas		
4	Existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa		
5	Existe un liderazgo adecuado en la Cooperativa		
6	El flujo de comunicación en la Cooperativa es efectivo		
7	Las necesidades de los trabajadores son satisfechas a través de motivadores en la Cooperativa		
8	Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias.		
9	Existen incentivos (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho.		
10	Las características de los puestos influye en la motivación que recibe por parte de la empresa		
11	Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas		
12	El salario percibido es acorde con el trabajo realizado		
13	El trabajador recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo		
14	La relación entre los compañeros de trabajo es buena		
15	Las condiciones de trabajo son seguras		
16	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la actividad diaria.		
17	La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?		



## **Anexo 4**

### **OPERALIZACION DE LAS VARIABLES**

El proceso de Operacionalización de las variables consiste en derivar indicadores de una variable. En este proceso hay algunos casos en que las variables son muy generales por lo que se hace necesario pasar a otra categoría intermedia antes de llegar al indicador y es la Subvariable o Sub- Subvariable. (Sequeira Calero & Cruz Picón, 1997)



VARIABLE	SUBVARIABLE	DEFINICION	INDICADOR	PREGUNTAS		ESCALA	DESTINATARIO
				ENCUESTA	ENTREVISTA		
Clima laboral	Concepto de clima laboral	Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano	Satisfacción	El clima laboral de la cooperativa le brinda satisfacción en la vida profesional y laboral?	El clima laboral de la cooperativa le brinda satisfacción en la vida profesional y laboral?	La escala a utilizar en el cuestionario serán puntuaciones del 1 al 5, siendo sus valores los siguientes: 1- Totalmente en desacuerdo 2- En desacuerdo 3- Indiferente 4- De acuerdo 5- Totalmente de acuerdo Además se solicitarán algunas especificaciones en preguntas que lo requieran Las preguntas en la entrevista serán abiertas	Entrevista dirigida al presidente de la Cooperativa y cuestionario dirigido a los trabajadores.
			Productividad	El clima laboral influye en su productividad?	El clima laboral influye en la productividad de los trabajadores?		
	Estructura		Existe una gran cantidad de procedimientos y burocracia para llevar a cabo su trabajo?	Para que los trabajadores realicen su trabajo existen muchas reglas y procedimientos?			
	Facultamiento		Es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la empresa respecto a su trabajo?	La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones?			
	Recompensa		Los esfuerzos realizados en su trabajo son recompensados adecuadamente?	Existe un sistema de recompensas adecuado para el esfuerzo realizado por los trabajadores?			



			Relaciones	Existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa?	Considera que existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa?		
	Factores del clima laboral		Liderazgo	Existe un liderazgo adecuado en la Cooperativa? El líder de la Cooperativa cumple con características del liderazgo como: capacidad de argumentación, control emocional y confianza? Se aplica el estilo autocrático en la empresa? Se aplica el estilo democrático en la empresa? Existe un estilo de liderazgo autodirectivo en la cooperativa?	Qué características tiene usted como persona que le ayudan a ejercer liderazgo en la empresa? Qué estilo de liderazgo aplica en la cooperativa?		



			Comunicación	El flujo de la comunicación en la Cooperativa es efectivo? Especifique el o los tipos de flujo de información utilizados en la Cooperativa	El flujo de la comunicación en la Cooperativa es efectivo? Qué tipo de comunicación se da en la Cooperativa?		
	Importancia del clima laboral		Bienestar social	Opina que el clima laboral es importante para que exista un bienestar social dentro y fuera de la Cooperativa?	Opina que el clima laboral es importante para que exista un bienestar social dentro y fuera de la Cooperativa?		
Motivación	Concepto de motivación	Proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.	Energía	Para lograr sus objetivos de trabajo requiere de su máximo esfuerzo?	Los trabajadores brindan su máximo esfuerzo para cumplir con sus objetivos de trabajo?		
			Dirección	Sus esfuerzos son canalizados hacia la consecución de objetivos?	Los esfuerzos de los empleados son canalizados para lograr los objetivos?		
			Perseverancia	Persevera hasta alcanzar los objetivos propuestos?	Los trabajadores perseveran hasta lograr los objetivos planteados?		
	Proceso de motivación		Necesidad	Sus necesidades son satisfechas a través de motivadores en la Cooperativa?	Se da respuesta a las necesidades de los trabajadores a través de motivadores?		
			Insatisfacción				
			Motivador				
			Satisfacción				



Teorías motivacionales	Jerarquía de las necesidades	Su trabajo satisface sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de realización?	A través de los beneficios de la Cooperativa se satisfacen las necesidades de los trabajadores?
	Teoría de los dos factores	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias. Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo?	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias. Se aprecia la forma en que los trabajadores llevan a cabo sus labores?
	Modelo situacional de motivación	Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho.	Se les brinda algún incentivo a los trabajadores de acuerdo a su productividad?
	Teoría de la expectativa	Necesita este trabajo debido a su situación económica?	En la organización se considera que el dinero es la razón por la cual las personas trabajan?





	Factores que influyen en la motivación	Diferencias individuales	Existen necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que determinan los factores que motivan a cada individuo?	Existen necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que determinan los factores que motivan a cada individuo?
		Características del puesto	Las características del puesto que desempeña influye en la motivación que recibe por parte de la empresa?	Las características del puesto que desempeña cada trabajador influye en la motivación que recibe por parte de la empresa?
		Prácticas organizacionales	Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas?	Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas?
	Factores motivacionales	Relación recompensa- rendimiento	La organización reconoce el significado de la contribución que hace?	La organización reconoce el significado de la contribución que hacen los trabajadores?
		El dinero (salario)	Cree que el salario percibido es acorde con el trabajo realizado?	Está satisfecho con el salario que gana?
		Capacitación del personal	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	Los trabajadores Reciben la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?



		Relaciones interpersonales	La relación con los compañeros de trabajo es buena?	Existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores?	
		Condiciones laborales	Las condiciones de trabajo de su Unidad son seguras (No representan riesgos para la salud). Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.	Las condiciones de trabajo de su Unidad son seguras (No representan riesgos para la salud). Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.	
	Ventajas de la motivación	Aumento de rendimiento de los trabajadores	Considera que una motivación adecuada aumentaría su rendimiento como trabajador?	Considera que una motivación adecuada aumentaría el rendimiento de los trabajadores?	
		Mayor alcance de las metas de la empresa	Opina que la motivación aportaría al alcance de las metas de la organización?	Opina que la motivación aportaría al alcance de las metas de la organización?	
		Aumento de trabajo en equipo	La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?	La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?	



	Importancia de la motivación		Beneficios de la motivación	Considera que la motivación dentro de la Cooperativa brinda beneficios importantes para fomentar un buen clima laboral?	Considera que la motivación dentro de la Cooperativa brinda beneficios importantes para fomentar un buen clima laboral?		
--	------------------------------	--	-----------------------------	---	---	--	--

**Anexo 5****Parrilla de resultados**

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>El clima laboral de la cooperativa le brinda satisfacción en la vida profesional y laboral?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>El clima laboral influye en su productividad?</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>45%</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>Existe una gran cantidad de procedimientos y burocracia para llevar a cabo su trabajo?</b>	<b>23%</b>	<b>36%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>Es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la empresa respecto a su trabajo?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>Los esfuerzos realizados en su trabajo son recompensados adecuadamente?</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
<b>6</b>	<b>Existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales dentro de la Cooperativa?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>



7	Existe un liderazgo adecuado en la Cooperativa?	0%	0%	0%	14%	86%	100%
8	El líder de la Cooperativa cumple con características del liderazgo como: capacidad de argumentación, control emocional y confianza?	0%	0%	0%	41%	59%	100%
9	Se aplica el estilo autocrático en la empresa?	0%	0%	18%	27%	55%	100%
10	Se aplica el estilo democrático en la empresa?	0%	0%	23%	18%	59%	100%
11	Existe un estilo de liderazgo autodirectivo en la cooperativa?	55%	0%	5%	18%	23%	100%
12	El flujo de comunicación en la Cooperativa es efectivo?	0%	0%	0%	23%	77%	100%
13	Opina que el clima laboral es importante para que exista un bienestar social dentro y fuera de la Cooperativa?	0%	0%	0%	14%	86%	100%
14	Para lograr sus objetivos de trabajo requiere de su máximo esfuerzo?	0%	0%	0%	18%	82%	100%
15	Sus esfuerzos son canalizados	0%	0%	23%	9%	68%	100%



	<b>hacia la consecución de objetivos?</b>						
<b>16</b>	<b>Persevera hasta alcanzar los objetivos propuestos?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
<b>17</b>	<b>Sus necesidades son satisfechas a través de motivadores en la Cooperativa?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
<b>18</b>	<b>Su trabajo satisface sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de realización?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>
<b>19</b>	<b>En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios Sociales, etc.) son satisfactorias.</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>
<b>20</b>	<b>Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>86%</b>	<b>100%</b>
<b>21</b>	<b>Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho.</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>
<b>22</b>	<b>Necesita este trabajo debido a su situación económica?</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>



23	Existen necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que determinan los factores que motivan a cada individuo?	0%	0%	0%	41%	59%	100%
24	Las características del puesto que desempeña influye en la motivación que recibe por parte de la empresa?	0%	0%	0%	14%	86%	100%
25	Las políticas organizacionales respecto a motivación son adecuadas?	0%	0%	23%	0%	77%	100%
26	La organización reconoce el significado de la contribución que hace?	0%	0%	23%	41%	36%	100%
27	Cree que el salario percibido es acorde con el trabajo realizado?	0%	0%	18%	23%	59%	100%
28	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	0%	0%	0%	18%	82%	100%
29	La relación con los compañeros de trabajo es buena?	0%	0%	0%	0%	100%	100%
30	Las condiciones de trabajo de su Unidad son seguras (No	0%	0%	5%	5%	91%	100%



	<b>representan riesgos para la salud).</b>						
<b>31</b>	<b>Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>
<b>32</b>	<b>Considera que una motivación adecuada aumentaría su rendimiento como trabajador?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>33</b>	<b>Opina que la motivación aportaría al alcance de las metas de la organización?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>
<b>34</b>	<b>La forma de motivar dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>23%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>
<b>35</b>	<b>Considera que la motivación dentro de la Cooperativa brinda beneficios importantes para fomentar un buen clima laboral?</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>

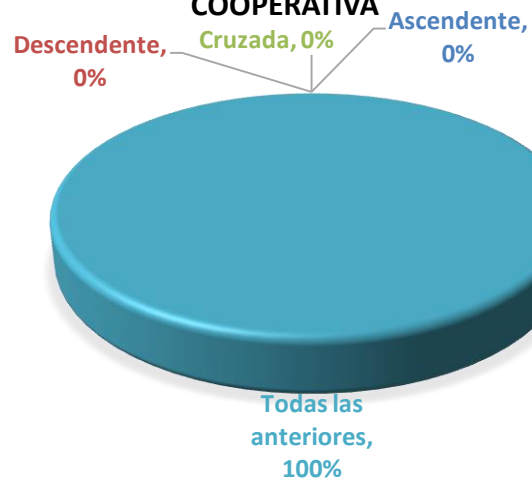




Gráfico N°1

**TIPOS DE FLUJO DE INFORMACIÓN UTILIZADOS EN LA**

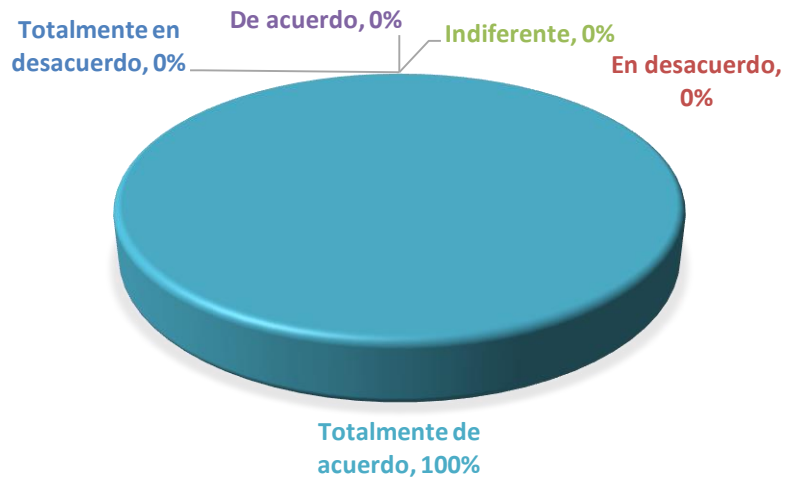
**COOPERATIVA**



Fuente: Elaboración propia- Cuestionario aplicado a los trabajadores

Gráfico N°2

**BUENA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°3

**UNA MOTIVACIÓN ADECUADA  
AUMENTARÍA EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES**



Fuente: Elaboración propia

Ilustración N°1



Fuente: El arte de dirigir