

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

[DOI 10.35381/cm.v9i1.1106](https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1106)

Impacto de las estrategias motivacionales de la cooperativa Yuyay Ltda. Ecuador

Impact of the motivational strategies of the cooperative Yuyay Ltda. Ecuador

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano
flavio_pichi@hotmail.com
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0003-7093-9283>

Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza
cgordoneze@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>

Recibido: 15 de diciembre 2022
Revisado: 10 de febrero 2023
Aprobado: 01 de abril 2023
Publicado: 15 de abril 2023

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

RESUMEN

El objetivo de este estudio estuvo enfocado en determinar el impacto que ha tenido las estrategias motivacionales que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda, basados en un diagnóstico previo realizado por la institución. La metodología aplicada en la presente investigación fue de tipo cuantitativo, con un enfoque descriptivo de corte transversal y de campo. Los resultados reflejaron que la mayoría de los trabajadores perciben el ambiente de trabajo como confortable la mayor parte del tiempo, pero que aún hay un porcentaje significativo de trabajadores que no siempre encuentran el ambiente de trabajo confortable. En conclusión, las cooperativas deben considerar las estrategias para mejorar la relación entre los jefes y los trabajadores, mediante la capacitación y el entrenamiento de los jefes en habilidades de liderazgo, comunicación y empatía. Esto puede producir un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción laboral.

Descriptores: Motivación; estrategia de desarrollo; cooperativa; rendimiento laboral; satisfacción laboral. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this study was focused on determining the impact that the motivational strategies of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda have had, based on a previous diagnosis made by the institution. The methodology applied in this research was quantitative, with a descriptive cross-sectional and field approach. The results showed that the majority of workers perceive the work environment as comfortable most of the time, but that there is still a significant percentage of workers who do not always find the work environment comfortable. In conclusion, cooperatives should consider strategies to improve the relationship between bosses and workers, through training and coaching bosses in leadership skills, communication and empathy. This can have a positive impact on performance and job satisfaction.

Descriptors: Motivation; development strategy; cooperative; labor performance; work satisfaction. (UNESCO thesaurus)

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

INTRODUCCIÓN

La motivación es un factor emocional que forma la actitud positiva de una persona. Este es un tema de relevancia en cuanto a la gestión de los recursos humanos y es la clave para determinar qué motiva a las personas a implementar planes de acción y estrategias para promoverlos y desarrollarlos. Existen varios estudios temáticos, que son desarrollados principalmente por personal del área de gestión de recursos humanos, que se ocupan de planes de incentivos y estudios estratégicos para empresas en diversos sectores de la economía. Algunos sugirieron un programa de incentivos eficaz, pero no especificaron ningún programa. No explican ni brindan información detallada sobre los métodos o estrategias que se utilizarán, ni divulgan resultados detallados solo en términos muy generales (Yerovi, 2017).

En América Latina, cada empresa tiene diferentes empleados. Es importante saber que todos tienen una razón para trabajar y motivarlo de manera completamente diferente a sus colegas. La empresa debe tener un ambiente de diálogo constante basado en la confianza mutua y la aportación de valor (Díaz, 2021). Si bien hay asociados altamente motivados que están comprometidos con las metas de la empresa y tienen total confianza en sus superiores, colegas y subordinados, otros carecen de ese impulso. Si bien las empresas ofrecen salario, capacitación, condiciones laborales e incentivos, existen diferentes tipos de necesidades que no pueden ser satisfechas (Pardo, 2019).

A nivel nacional, la motivación cobra impulso, interés y relevancia para lograr un alto nivel de desempeño y eficacia organizacional, ya que tiene una relevancia directa del desempeño de los empleados, lo que se verá reflejado en el desempeño organizacional si se identifican las aspiraciones individuales, o los deseos de los empleados estarán mejor alineados con las metas y objetivos de la organización. No hay datos concluyentes sobre el costo de los empleados desmotivados, pero se sabe que los empleados entre 20 y 45 años reportan algún tipo de depresión por el tratamiento, falta de buen clima,

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

estrés, ansiedad, desvalorización laboral, que suman hasta unas 60 o 70 horas de trabajo productivo a la semana sin horas extras ni tiempo libre remunerado (Gil & Delgado, 2017). En la provincia de Cañar, el factor motivador debe ser un pilar fundamental en las empresas, pero lamentablemente las inversiones que realizan se enfocan en infraestructura y nuevos recursos, quedando en un segundo plano el capital humano. Este trabajo está enfocado en determinar el impacto que ha tenido las estrategias motivacionales que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda. Implantó, basados en un diagnóstico previo realizado por la institución.

Estrategias motivacionales

Las estrategias motivacionales deben tener como objetivo aumentar la contribución efectiva de los miembros de la organización al logro de sus objetivos. Las estrategias de incentivos abordarán la gestión y operación del sistema de compensación, particularmente el tipo y monto de los incentivos económicos que se proporcionarán. (Valenzuela, Muñoz, & Montoya, 2018). Pero también incluirá una variedad de procesos que incentivan las buenas actitudes, en la cual se implementa la participación dentro de la planificación de las actividades, la determinación de los objetivos de trabajo, la superación profesional y cualquier otro proceso que sea relevante para lograr y mantener personalmente un sentido de riqueza y significado. La motivación también está influenciada por la calidad del liderazgo organizacional, por lo que la selección, capacitación y desarrollo de líderes efectivos debe ser parte de la estrategia. (Cabell & Pérez, 2021).

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

Teorías de la motivación

Teoría de la instrumentalidad

La teoría de la instrumentalidad es la creencia de que, si hacemos una cosa, conducirá a otra. La teoría de la instrumentalidad establece que las personas trabajan por dinero. La teoría surgió en la segunda mitad del siglo XIX con su énfasis en la necesidad de racionalizar el trabajo y los resultados económicos. Supone que una persona estará motivada para trabajar si las recompensas y las sanciones están vinculadas directamente a su desempeño, por lo que las recompensas dependen del desempeño efectivo (Pacheco C. , 2020).

La teoría de la instrumentalidad tiene sus raíces en el taylorismo, es decir, la gestión científica de los métodos de F.W. Taylor (1911), quien escribió: “es imposible, durante un largo período de tiempo, hacer que los trabajadores trabajen mucho más duros que el promedio de los hombres que los rodean”. a menos que se les asegure un aumento grande y permanente en su salario”.

Esta teoría se basa en el principio de refuerzo influenciado por el concepto de condicionamiento de Skinner, la teoría de que las personas pueden ser “condicionadas” para actuar de cierta manera si son recompensadas por comportarse como se requiere. También se le llama la ley del efecto. La motivación que utiliza este enfoque ha sido y sigue siendo ampliamente adoptada y puede tener éxito en algunas circunstancias. Pero se basa exclusivamente en un sistema de controles externos y no reconoce otras necesidades humanas (Antunes, 2018). Tampoco se aprecia el hecho de que el sistema de control formal puede verse seriamente afectado por la relación informal existente entre los trabajadores.

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó su famosa teoría de las necesidades motivacionales. Aunque esta teoría se basa en las observaciones clínicas de algunas personas con enfermedades mentales, se ha utilizado para explicar todo el espectro del comportamiento humano. Maslow propuso que la motivación está en función de las necesidades básicas. (Franco & Coterón., 2018). Estas necesidades son

Fisiológicas: La necesidad de tener oxígeno (aire), comida, agua. etc.

Seguridad: Consiste en las necesidades de estar a salvo de daños físicos y psicológicos.

Social: La necesidad de amor, afecto y aceptación como pertenencia a un grupo.

Estima: Necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento por parte de los demás. También contiene la necesidad de confianza en uno mismo y fuerza.

Autorrealización: Deseo de autorrealización. La necesidad de desarrollar potencialidades y habilidades para llegar a ser lo que uno cree que es capaz de llegar a ser.

La teoría de la motivación de Maslow establece que cuando se satisface una necesidad inferior, la siguiente necesidad superior se vuelve dominante y la atención del individuo se dirige hacia la satisfacción de la necesidad superior. Sin embargo, la necesidad de autorrealización nunca puede ser satisfecha. Dijo que "el hombre es un animal lujurioso", solo las necesidades insatisfechas pueden motivar el comportamiento y las necesidades dominantes son los principales impulsores del comportamiento. (Moyano, Moyano, & Tabernero, 2018).

Una de las implicaciones de la teoría de Maslow es que, las necesidades de orden superior de autoestima y realización personal proporcionan el mayor ímpetu a la motivación. Crecen en fuerza cuando están insatisfechas, mientras que las necesidades inferiores declinan en fuerza cuando están satisfechas. Pero las personas que lo hacen no necesariamente satisfarán sus necesidades, especialmente cuando son rutinarias. Según Santirso (2020), la jerarquía de necesidades de Maslow tiene un atractivo intuitivo

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

y ha sido muy influyente. Aunque ha sido criticado por su aparente rigidez, diferentes personas pueden tener diferentes prioridades y es difícil aceptar que las necesidades de las personas progresen constantemente en la jerarquía.

Teoría del refuerzo: una teoría no cognitiva de la motivación

Esta teoría tiene sus raíces en el conductismo, que intenta explicar el comportamiento sin referirse a fuerzas internas no observables, como necesidades o pensamientos. El conductismo busca explicar el comportamiento imponiendo solo cosas que se pueden observar directamente, el comportamiento en sí mismo y los eventos ambientales que preceden y siguen al comportamiento (Gamboa, Soler, & Betancourt, 2021).

La teoría del reforzamiento sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Esto se basa en la ley del efecto, que establece que el comportamiento seguido de una consecuencia placentera ocurrirá con mayor frecuencia (un proceso llamado reforzamiento) y el comportamiento seguido de una consecuencia aversiva ocurrirá con menor frecuencia (Martín & Varela, 2019). La teoría del reforzamiento se puede aplicar mediante un conjunto de técnicas denominadas modificación de la conducta (Solórzano & Fabian, 2022). La modificación del comportamiento ofrece cuatro formas de controlar el comportamiento de los empleados.

- 1.El refuerzo positivo se refiere al aumento de la frecuencia de un comportamiento después de un comportamiento que tiene un resultado agradable.
- 2.El refuerzo negativo aumenta la frecuencia del comportamiento al eliminar la aversión a realizar el comportamiento.
- 3.La extinción intenta reducir la frecuencia de un comportamiento eliminando las consecuencias de su refuerzo.
- 4.El objetivo del castigo es reducir la frecuencia del comportamiento introduciendo una consecuencia desagradable inmediatamente después del comportamiento.

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

Factores que mejoran la motivación de los empleados

La motivación es uno de los términos que ha sido conceptualizado y revisado por numerosos estudiosos. En los primeros años, la motivación se ha definido como la disposición de un individuo a realizar algo que intencionalmente sirve para satisfacer sus necesidades. Posteriormente, la motivación ha sido descrita como algo que vigoriza a una persona para actuar en relación con las opciones que la persona crea como parte de su comportamiento orientado a objetivos.

Ancajima (2022), describió la motivación como la dirección individual, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos para lograr un objetivo particular. Mientras que, Mullo (2022), había definido la motivación como un afán de entregar un alto nivel de esfuerzo, hacia las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer ciertas necesidades del individuo.

En general, la motivación de los empleados se conoce como una inclinación que existe en un individuo de manera consciente o inconsciente que generalmente requiere una acción con un objetivo determinado. La energía de la motivación por lo general puede ayudar a impulsar cualquier trabajo más rápido y más fácil. La motivación puede considerarse como un estimulador vital que puede influir en el comportamiento humano. Cada persona tiene un comportamiento o actitud diferente, por lo que, en medio de esta diversidad, la organización debe formar prácticas que sean capaces de satisfacer no solo al individuo sino también al grupo de personas. Por lo tanto, la organización debería ser capaz de reconocer y evaluar la motivación interna que los empleados obtienen de la satisfacción de su trabajo y mejorarla aún más con la motivación externa que necesita críticamente la organización en la que pueden tomar notas sobre esa motivación de varias teorías de motivación (Betancourt & Mayelin Soler Herrera, 2020).

Hay muchas teorías de la motivación que básicamente se pueden categorizar como teoría de la motivación del contenido o del proceso. Las teorías de contenido ayudan a resaltar las necesidades y los factores que motivan y fomentan el comportamiento y el

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

desempeño de los empleados. Estas teorías de la motivación se concentran en los factores internos de los empleados que ayudan a fortalecer e influir en su comportamiento laboral (Caruajulca & Ruiz, 2022).

Además, las teorías de contenido se conocen como los resultados de las fuerzas internas que impulsan a los empleados a moverse o actuar hacia su satisfacción laboral, varias teorías de contenido que pueden ser útiles para la organización incluyen la teoría de los dos factores de Herzberg, la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland y el ERG de Alderfer (Caruajulca & Ruiz, 2022).

Por otro lado, las teorías de procesos se conocen como las teorías de la motivación que básicamente se enfocan en los comportamientos de los empleados que influyen en sus necesidades individuales. La motivación será ganada por los empleados cuando sus valores y expectativas sean satisfechos en su trabajo. Estas teorías involucraron el proceso por el cual varias variables, como las comparaciones, necesidades y valores de los empleados, así como las expectativas, se relacionan con las tareas laborales para determinar la motivación (Ratto, 2018).

Además, en estas teorías, se presta atención a los motivos que influyen en la dirección e intensidad de los comportamientos de los empleados, así como en las fuentes y causas de esos comportamientos. Cuestas y Muñoz (2018), indicaron que las teorías de proceso de motivación más conocidas incluyen la teoría de la equidad de Adam, la teoría del refuerzo de Skinner, la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría del establecimiento de metas de Locke.

Los empleados quieren ganar salarios razonables, ya que, el dinero representa el incentivo más importante, cuando se habla de su valor influyente. Las recompensas económicas tienen la capacidad de mantener y motivar a los individuos hacia un mayor desempeño, especialmente a los trabajadores de las empresas productoras, ya que, el individuo puede utilizar el dinero para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, el pago

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

tiene un impacto significativo en el establecimiento de la diligencia y el compromiso de los empleados, siendo un motivador clave para los empleados (Bernal, 2021).

Sin embargo, los estudios han demostrado que el pago no aumenta la productividad a largo plazo y el dinero no mejora el desempeño de manera significativa. Además, centrarse solo en este aspecto podría deteriorar la actitud de los empleados, podrían buscar solo ganancias financieras. Afortunadamente, existen otros factores no financieros que tienen una influencia positiva en la motivación, como las recompensas, el reconocimiento social y la retroalimentación del desempeño.

Numerosas investigaciones también han señalado que las recompensas conducen a la satisfacción laboral, lo que a su vez influye directiva y positivamente en el desempeño de los empleados. Además, las recompensas son una de las herramientas de gestión más eficientes cuando se trata de influir en el comportamiento individual o grupal, para mejorar la eficacia de la organización. La gran mayoría de las empresas utilizan salarios, promociones, bonificaciones y otros tipos de recompensas para motivar a los empleados y aumentar su rendimiento. Para utilizar el salario como motivador, los gerentes deben desarrollar estructuras salariales, de acuerdo con la importancia de cada puesto, el desempeño individual y las asignaciones especiales.

Los empleados también pueden estar motivados a través de un liderazgo adecuado, el liderazgo se trata de hacer las cosas de la manera correcta. Para lograr estos objetivos, el líder debe ganarse la confianza de los empleados y hacer que lo sigan. Sin embargo, para que confíen en él y realicen adecuadamente sus tareas para la organización, los empleados deben estar motivados. Los líderes y los empleados se ayudan mutuamente para alcanzar altos niveles de moralidad y motivación.

La confianza representa la percepción que tiene un individuo sobre los demás y su disposición a actuar a partir de un discurso o para cumplir con una decisión. Por lo tanto, la confianza es un factor importante para una organización que quiere tener éxito, tiene la capacidad de aumentar la motivación de los empleados y fomentar la comunicación

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

interpersonal. Independientemente del grado de automatización técnica, la consecución de altos niveles de productividad está influida por el nivel de motivación y eficacia del personal. Por lo tanto, desarrollar e implementar programas de capacitación para empleados es una estrategia necesaria para motivar a los trabajadores. Además, una buena comunicación entre los gerentes y la fuerza laboral puede instigar la motivación, ya que el grado de ambigüedad disminuye.

Empoderamiento y desempeño organizacional

El empoderamiento se define según Copara (2020), como un estilo de liderazgo, empoderar a los subordinados es un componente importante del liderazgo y la eficacia organizacional. Además, los empleados están empoderados y libres para tomar decisiones, animándolos a descubrir y desarrollar todo su potencial. Un mayor control sobre su trabajo es un impulsor clave del empoderamiento que impulsa el crecimiento y aumenta la productividad. Así, el proceso de empoderamiento se enfoca en resolver los problemas organizacionales a través de las personas.

Además, el empoderamiento hace que la fuerza laboral se sienta apreciada y que su retroalimentación sobre el desempeño sea valiosa para la organización. La contribución de los empleados y su participación en el diseño de la organización son esenciales para el bienestar de la organización, los individuos deben realizar esfuerzos en el entorno donde son responsables de sus acciones. El empoderamiento otorga a las personas la responsabilidad y la autoridad para actuar como si tuvieran el control de sus propios destinos. Es esencial para una organización reconocer la calidad y los resultados del trabajo de los empleados, ya que la próxima vez serán aún más eficientes para obtener más reconocimiento.

La satisfacción del cliente también se puede lograr a través del empoderamiento, los empleados pueden tomar decisiones rápidas para resolver los problemas sin tener que preguntarle al gerente qué hacer. Además, una mayor autonomía aumenta la

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

productividad y mejora sus capacidades y motivación para aceptar nuevos desafíos y resolverlos. Una combinación adecuada de remuneración y empoderamiento es imprescindible si una organización quiere obtener una mayor dedicación y confianza de sus miembros. Si los empleados son leales a la organización y están altamente motivados, la organización puede lograr niveles superiores de efectividad y crecimiento. La participación y el empoderamiento de los empleados son dos aspectos que no deben pasarse por alto, ya que aumenta el compromiso y la comprensión. Por lo tanto, será menos probable que los empleados se resistan a los cambios y no solo se sientan valorados por la organización, sino que también aporten información importante, puesto que, están en contacto directo con los clientes o con los procesos operativos.

Por un lado, el liderazgo autocrático y la toma de decisiones de arriba hacia abajo crean un entorno de trabajo rígido donde los empleados reciben órdenes para realizar ciertas tareas. En estas organizaciones, se suprime la innovación y disminuye la motivación, lo que a su vez tiene un impacto negativo en el desempeño. Por otro lado, los empleados satisfechos y motivados contribuirán a mejorar la productividad de la organización, lo que conduce a mejores ganancias.

MÉTODO

La metodología aplicada en la presente investigación fue de tipo cuantitativo, con un enfoque descriptivo de corte transversal y de campo. Se realizó un estudio a cuarenta y cinco (45) empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., para conocer su grado de motivación laboral en base a las estrategias aplicadas por la cooperativa. Para la recolección de la información se utilizó como técnica una encuesta, tipo cuestionario que permitió la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, personas que poseen información de interés. Por tanto, para su aplicación se elaboraron preguntas categóricas en escala de Likert de 5 puntos; 1, Nunca/ 2, Casi Nunca/ 3, A

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

veces/ 4, Casi Siempre/ 5, Siempre/, para facilitar el procesamiento de la información recopilada.

RESULTADOS

Ambiente y Actividad Laboral

Tabla 1.

El ambiente de trabajo es confortable.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	0	0%
Casi nunca (2)	2	4.44%
A veces (3)	14	31.11%
Casi siempre (4)	21	46.67%
Siempre (5)	9	20.00%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Lo que respecta al ambiente de trabajo, ningún trabajador respondió "nunca" a la pregunta, lo que sugiere que todos los encuestados tienen al menos algún nivel de percepción positiva sobre el ambiente de trabajo. Sin embargo, solo el 20% de los encuestados afirmó que siempre encuentra el ambiente de trabajo confortable. El mayor porcentaje de respuestas se encuentra en la categoría de "casi siempre" con el 46.67%, seguido por la categoría "a veces" con el 31.11%. Solo el 4.44% de los encuestados indicó que "casi nunca" encuentra el ambiente de trabajo confortable, Martínez & Ordoñez

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

(2021) indican que “el cumplimiento de las expectativas personales genera como resultado la consecución de objetivos organizacionales.”

En cuanto a mejorar el ambiente físico del área de trabajo, el 77% de los encuestados indican que se debe mejorar el ambiente físico del área de trabajo. Esto sugiere que hay un porcentaje significativo de trabajadores que no están satisfechos con el ambiente físico en el que realizan sus labores. Es importante tener en cuenta que el ambiente físico puede tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de los trabajadores. Si el espacio de trabajo es incómodo, poco atractivo o poco funcional, puede afectar negativamente la motivación y el rendimiento de los empleados.

Beneficios y compensaciones monetarias

Tabla 5.

La institución actualmente promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	3	6.67%
Casi nunca (2)	8	17.78%
A veces (3)	15	33.33%
Casi siempre (4)	12	26.67%
Siempre (5)	7	15.56%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

En cuanto a los beneficios y compensaciones monetarias que brinda la cooperativa, al indagar sobre si la institución promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado, se tiene que el 57.78% casi nunca y a veces se toman en consideración,

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

aspecto que se puede considerar como negativo e influyente en la motivación de los empleados.

Otro aspecto considerado en la investigación es el salario que, según los datos, el 37.77% de los encuestados considera que el salario que reciben es mejor que el de la competencia, mientras que el 62.23% indica que a veces o casi nunca es mejor. Esto sugiere que hay un porcentaje significativo de trabajadores que consideran que el salario que reciben no es tan competitivo en comparación con el de otras empresas similares. Además, el hecho de que solo el 63% de los encuestados indica que el salario que reciben les permite cubrir los gastos familiares sugiere que hay un porcentaje importante de trabajadores que pueden estar enfrentando dificultades económicas y que el salario que reciben no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

Es importante este ámbito como indica Chiavenato (2009) cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. Una de las estrategias aplicadas por la cooperativa son las bonificaciones salariales basadas en metas, y, según los datos obtenidos los empleados consideran al salario menor con relación a la competencia, esto indica que la estrategia planteada ha generado un impacto medianamente aceptable pero que todavía no satisface a los trabajadores.

Motivación al personal

Tabla 6.

Me considero parte primordial en el desarrollo de la política de calidad institucional.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	3	6.67%
Casi nunca (2)	4	8.89%
A veces (3)	16	35.56%
Casi siempre (4)	15	33.33%
Siempre (5)	7	15.56%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

La motivación es un factor determinante en una organización permitiendo alcanzar los objetivos planteados, en este sentido la mayoría de los encuestados parece haberse involucrado en algún grado en el desarrollo de la política de calidad institucional, ya que el porcentaje de aquellos que respondieron "A veces", "Casi siempre" y "Siempre" es del 84.44%. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que un 15.56% de los encuestados respondió "Nunca" o "Casi nunca", lo que sugiere que hay espacio para mejorar la participación de ciertos individuos en el desarrollo de la política de calidad institucional.

En lo que respecta a motivación según los datos, el 51% de los encuestados afirmó que siempre está motivado al realizar su trabajo, lo que sugiere que una gran parte de los trabajadores de la cooperativa tienen una motivación positiva en su labor diaria. Por otro lado, el 36% de los encuestados no siempre se siente motivado, lo que puede indicar que algunos trabajadores pueden estar experimentando una falta de motivación o interés en su trabajo. El 13% de los encuestados afirmó que no tiene motivación al realizar sus

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

labores dentro de la cooperativa, lo que puede indicar un problema más grave de desmotivación laboral que debe abordarse para mejorar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

Relación laboral y social

Tabla 7.

Me agrada trabajar con mis compañeros.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	0	0%
Casi nunca (2)	1	2.22%
A veces (3)	15	33.33%
Casi siempre (4)	14	31.11%
Siempre (5)	15	33.33%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

En lo que respecta al clima laboral con los otros compañeros de trabajo el 62% considera que existe un ambiente laboral ideal para desempeñar sus funciones, el 33% considera que no siempre existe ese clima laboral ideal y el 5% opina que no existe ese clima ideal para realizar sus funciones dentro de la cooperativa. Siguiendo este mismo tópico en cuanto a le agrada trabajar con sus compañeros, ningún trabajador respondió "nunca" a la pregunta, lo que sugiere que todos los encuestados tienen al menos algún nivel de satisfacción al trabajar con sus compañeros. El mayor porcentaje de respuestas se encuentra en las categorías "a veces" y "siempre" con el 33.33% cada una. Además, el 31.11% de los encuestados indicó que "casi siempre" encuentra agradable trabajar con sus compañeros, y solo el 2.22% de los encuestados indicó que "casi nunca" le agrada

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

trabajar con sus compañeros. La mayoría de los trabajadores tienen una percepción positiva sobre trabajar con sus compañeros, aunque una proporción significativa de trabajadores solo se siente cómodo en ocasiones. Es importante que la empresa tome en cuenta esta evaluación y promueva la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la satisfacción de los empleados

Desarrollo personal

Tabla 8.

Mi trabajo en la empresa me permite desarrollarme personalmente.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	1	2.22%
Casi nunca (2)	2	4.44%
A veces (3)	12	26.67%
Casi siempre (4)	21	46.67%
Siempre (5)	9	20.00%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 46.67% de los encuestados indican que "casi siempre" su trabajo en la empresa les permite desarrollarse personalmente, mientras que el 20% indica que "siempre" les permite hacerlo. Sin embargo, el 26.67% de los encuestados indicó que "a veces" su trabajo les permite desarrollarse personalmente, y solo el 6.66% de los encuestados indicó que "nunca" o "casi nunca" les permite hacerlo. La mayoría de los trabajadores siente que su trabajo en la empresa les permite desarrollarse personalmente, aunque una proporción significativa de trabajadores siente que solo pueden hacerlo ocasionalmente. Es importante que la empresa tome en cuenta esta evaluación y promueva oportunidades de crecimiento y desarrollo para los empleados.

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

En cuanto a estar a gusto con el trabajo que desempeña dentro de la cooperativa, el 62% considera sentirse realizado con su trabajo, el 29% no opina siempre lo mismo, mientras que el 9% considera no sentirse realizado con su trabajo dentro de la cooperativa.

En cuanto a se capacita al personal constantemente, el 87% indican que siempre y casi siempre reciben capacitaciones en temas que apoyen en la realización de sus actividades. Chiavenato (2009) indica La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Desempeño y metas laborales

Tabla 9.

Soy más responsable con la labor que realizo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca (1)	0	0%
Casi nunca (2)	0	0%
A veces (3)	4	8.89%
Casi siempre (4)	23	51.11%
Siempre (5)	18	40.00%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Con respecto al desempeño y metas laborales, los encuestados indicaron que luego de la implementación de las nuevas estrategias motivacionales, en su mayoría siempre y casi siempre son más responsables con las labores que realizan a diario. Consideran que el trabajo que desempeñan apoya la consecución de los objetivos institucionales con

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

un 91% que opinan que siempre y casi siempre se valora su trabajo para el desarrollo organizacional. Esto puede ser una señal positiva para la empresa, ya que, tener trabajadores responsables puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Sin embargo, siempre es importante seguir incentivando y valorando la responsabilidad en el lugar de trabajo.

En cuanto a la autonomía laboral, el 49% considera que tiene autonomía laboral dentro de sus labores en la cooperativa, el 31% no siempre tiene esa autonomía laboral y por último el 20% considera que no tiene el poder de toma de decisiones en cuanto a sus funciones. Es importante destacar que la autonomía laboral puede ser una herramienta clave para el desempeño efectivo de los trabajadores, ya que les permite tener más control sobre su trabajo, lo que puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral. Por lo tanto, si una proporción significativa de trabajadores considera que no tiene suficiente autonomía, podría ser importante que la cooperativa considere estrategias para mejorar este aspecto.

En lo que respecta a la comprensividad del jefe inmediato, el 60% de los encuestados consideran que su jefe es comprensivo, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores perciben una actitud positiva por parte de su superior. Sin embargo, el 36% de los trabajadores indican que no siempre su jefe es comprensivo y un 4% considera que su jefe no es comprensivo. La relación entre el jefe y el trabajador es importante para el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador en su trabajo. Los jefes que son percibidos como comprensivos y empáticos pueden aumentar la motivación de los trabajadores y su sentido de pertenencia a la organización. Por otro lado, los jefes que son percibidos como poco comprensivos pueden generar estrés y desmotivación en los trabajadores.

En cuanto a la cordialidad con el jefe inmediato la mayoría de los trabajadores, el 67%, opina que su relación con el jefe inmediato es cordial, lo que sugiere que existe una buena comunicación y un ambiente de trabajo saludable en términos de relaciones

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

interpersonales. Sin embargo, es importante destacar que un 24% de los trabajadores no siempre experimentan esa cordialidad, lo que podría ser una señal de que se deben tomar medidas para mejorar la relación entre estos trabajadores y sus superiores. Además, el 9% de los trabajadores considera que el trato con su jefe no es cordial, lo que puede indicar un problema importante en términos de clima laboral y puede afectar negativamente la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Las estrategias motivacionales implementadas por la cooperativa tales como: Tomar en consideración sus ideas y opiniones para la toma de decisiones, mejorar el ambiente laboral, comunicación fluida, entre otras, han generado un impacto positivo en el incremento de la motivación de sus empleados, datos que se evidencian en el sentido de pertenencia que han desarrollado los mismos hacia la institución.

Los datos sugieren que hay una base sólida de trabajadores motivados en la cooperativa, pero que existe la necesidad de mejorar la motivación y el compromiso de aquellos que se sienten menos motivados o desmotivados. Identificar las causas subyacentes de la falta de motivación y tomar medidas para abordarlas puede ayudar a mejorar la motivación y el desempeño de los trabajadores y, en última instancia, contribuir al éxito y crecimiento de la cooperativa.

Aunque algunos trabajadores pueden estar satisfechos con el salario que reciben, hay un porcentaje significativo que considera que el salario no es tan competitivo en comparación con el de otras empresas similares, y que puede haber trabajadores que enfrentan dificultades económicas debido a un salario insuficiente. Esto puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los trabajadores, por lo que es importante que la cooperativa considere tomar medidas para mejorar la compensación y los beneficios ofrecidos a los empleados

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

La mayoría de los trabajadores perciben el ambiente de trabajo como confortable la mayor parte del tiempo, pero que aún hay un porcentaje significativo de trabajadores que no siempre encuentran el ambiente de trabajo confortable. Esto puede tener un impacto en la motivación y el compromiso de los trabajadores, por lo que es importante que la empresa tome medidas para mejorar el ambiente de trabajo y crear un espacio laboral más cómodo y acogedor para sus empleados.

Es importante que la cooperativa considere estrategias para mejorar la relación entre los jefes y los trabajadores, por ejemplo, mediante la capacitación y el entrenamiento de los jefes en habilidades de liderazgo, comunicación y empatía. Esto puede ayudar a mejorar la percepción de los trabajadores sobre la comprensividad de sus jefes, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción laboral.

La cooperativa no siempre promueve a sus empleados antes de buscar en el mercado, lo que podría ser una oportunidad de mejora en su política de recursos humanos. Promover a los empleados existentes en lugar de buscar fuera de la organización puede tener un efecto positivo en la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que puede mejorar la productividad y el desempeño en general. Además, la falta de una política sólida de promoción interna puede afectar la retención de empleados y aumentar los costos de contratación y capacitación de nuevos empleados. En este sentido, se podría sugerir a la cooperativa que evalúe la posibilidad de implementar un plan de carrera para sus empleados, donde se les brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, lo que puede fomentar su compromiso y motivación.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A los cuarenta y cinco (45) empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda y los respectivos socios.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ancajima, D. (2022). Estrategias motivacionales para el involucramiento a padres de familia de una institución educativa inicial pública, Morropón-Piura. [Motivational strategies for the involvement of parents of a public initial educational institution, Morropón-Piura]. Universidad de Cesar Vallejo.Peru. <https://n9.cl/yh2fv>
- Antunes, A. (2018). Estrategias motivacionales efectivas en profesores en formación. [Effective motivational strategies in trainee teachers]. *Educação e Pesquisa*, 1-20. <https://n9.cl/pnmh4>
- Bernal, J. (2021). Estrategias motivacionales en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores en una institución penitenciaria de Chiclayo. [Motivational strategies in the strengthening of the interpersonal relations of the collaborators in a penitentiary institution of Chiclayo.]. <https://n9.cl/rhy3w>
- Betancourt, K., & Mayelin Soler Herrera, a. S. (2020). Desarrollo de estrategias de aprendizaje afectivo-motivacionales en estudiantes de Estomatología desde la disciplina Morfofisiología. [Development of affective-motivational learning strategies in Dentistry students from the Morphophysiology discipline]. *Edumecentro* , 73-88.
- Caruajulca, M., & Ruiz, A. (2022). Desarrollo del pensamiento crítico y creativo con estrategias motivacionales virtuales en una institución primaria en Perú. [Development of critical and creative thinking with virtual motivational strategies in a primary institution in Peru]. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3789-3809.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. [Human Talent Management]. (3ª ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

- Copara, O. (2020). Estrategias motivacionales y la importancia en el desempeño laboral en Konecta BTO-2019. [Motivational strategies and the importance of job performance in Konecta BTO-2019]. <https://n9.cl/654qky>
- Díaz, A. (2021). Análisis de la organización administrativa y su impacto en la estrategia de la empresa. [Analysis of the administrative organization and its impact on the company's strategy]. <https://n9.cl/ma7dey>
- Franco, E., & Coterón., J. (2018). Influencia de la viabilidad percibida por los profesores en el desarrollo de estrategias motivacionales sobre la motivación del alumnado en clase Educación Física. [Influence of the feasibility perceived by teachers in the development of motivational strategies on the motivation of students in Physical Education class]. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 235-255. <https://revistas.uva.es/index.php/agora/article/view/2456>
- Betancourt Gamboa, Kenia, Soler Herrera, Mayelin, & Betancourt Valladares, Miriela. (2021). Estrategias de aprendizaje motivacionales utilizadas por estudiantes del primer año de Estomatología en Camagüey. [Motivational learning strategies used by first year Dentistry students in Camagüey]. *Educación Médica Superior*, 35(3). <https://n9.cl/qqlnmf>
- Gil, S., & Delgado, A. (2017). Factores Motivacionales y su Impacto en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Transportes Pakatnamú SAC NAMÚ SAC. [Motivational Factors and their Impact on the Labor Performance of the Workers of the Company Transportes Pakatnamú SAC NAMÚ SAC]. Tesis pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Peru. <https://n9.cl/vwexf>
- Navea Martín, Ana, & Varela Montero, Isabel. (2019). Variables motivacionales y cognitivas predictivas del rendimiento en estudiantes universitarios de ciencias de la salud. [Motivational and cognitive variables predictive of performance in health sciences university students]. *Educación Médica Superior*, 33(1), e1397. <https://n9.cl/funmr>
- Martínez-Ochoa, C., & Ordoñez-Espinoza, C. (2021). Análisis del Clima Organizacional en las Cooperativas. Caso: Cooperativa Mushuk Yuyay. Cantón Cañar-Ecuador. [Analysis of the Organizational Climate in Cooperatives. Case: Mushuk Yuyay Cooperative. Canton Cañar-Ecuador]. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 549-571. <https://n9.cl/qwl3g>

- Moyano, A., Moyano, M., & Tabernero, M. (2018). Procesos psicosociales en Educación Física: actitudes, estrategias y clima motivacional percibido. [Psychosocial processes in Physical Education: attitudes, strategies, and perceived motivational climate]. *Retos*, 19-24. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/57668>
- Cabello Moyano, A., Moyano Pacheco, M., & Tabernero Urbieto, C. (2018). Procesos psicosociales en Educación Física: actitudes, estrategias y clima motivacional percibido [Psychosocial processes in Physical Education: attitudes, strategies, and perceived motivational climate]. *Retos*, 34, 19–24. <https://n9.cl/mryr3>
- Mullo, C. (2022). Modelo basado en estrategias motivacionales para la autoestima en niños de 5 años en una escuela de educación básica de Riobamba. [Model based on motivational strategies for self-esteem in 5-year-old children in a basic education school in Riobamba]. (Tesis de maestría). Universidad de Cesar Vallejo. Perú. <https://n9.cl/Iso6n>
- Pacheco, C. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud.[Motivational strategies to characterize the organizational climate in the health sector]. *Revista ESPACIOS*, 1015. <https://n9.cl/f4uo0>
- Pardo, J. (2019). Estrategia motivacional para mejorar el servicio de mantenimiento a las aeronaves en la Empresa OMA-013 Arsenal Aeronaval. [Motivational strategy to improve the aircraft maintenance service in the Company OMA-013 Arsenal Aeronaval]. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao. Perú. <https://n9.cl/dxyu4>
- Ratto, P. (2018). Las estrategias motivacionales y el desempeño de los empleados del área de recepción. Caso: Hotel Sheraton Lima and Covention Center, 2017. Motivational strategies and the performance of reception area employees. Case: Sheraton Lima Hotel and Covention Center, 2017]. (Tesis de maestría).Universidad de San Martin de Porres. Peru. <https://n9.cl/jpbdd>
- Santirso, Faraj A., Gilchrist, Gail, Lila, Marisol y Gracia, Enrique. (2020). Estrategias motivacionales en intervenciones para agresores de violencia de pareja íntima: una revisión sistemática y metanálisis de ensayos controlados aleatorios. [Motivational strategies in interventions for offenders of intimate partner violence: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials.]. *Intervención Psicosocial* , 29 (3), 175-190. <https://dx.doi.org/10.5093/pi2020a13>

Flavio Benjamin Pichasaca-Solano; Cristina Guadalupe Ordoñez-Espinoza

- Solorzano, J., & Fabian, M. (2022). Estrategias motivacionales virtuales en el rendimiento académico. [Virtual motivational strategies in academic performance]. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 277-291. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/251>
- Valenzuela, J., Muñoz, C. y Montoya, A. (2018). Estrategias motivacionales efectivas en profesores en formación. [Effective motivational strategies in trainee teachers]. *Educação e Pesquisa*. <https://n9.cl/hxtrw>
- Yerovi, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. [Internal-external communication as a motivational strategy of organizations]. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 179-186. <https://n9.cl/jxpdI>

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).