



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA CHIBULEO LTDA.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Milton Sebastián Maliza Llambo

Directora:

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MILTON SEBASTIÁN MALIZA LLAMBO**, con cédula de ciudadanía **1850602838**, autor del trabajo de graduación titulado “ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA CHIBULEO LTDA.”, previa la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2025



Milton Sebastián Maliza Llambo

CC. 1850602838

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL CLIMA LABORAL EN LA
COOPERATIVA CHIBULEO LTDA.**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Milton Sebastián Maliza Llambo

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Abril 2025

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

DIRECCIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a las personas que me apoyaron en todo este proceso, en especial a mis padres, Alfonso y María quienes me brindaron el apoyo suficiente para cumplir esta etapa.

El apoyo constante de mis hermanas, Lourdes y Nancy, quienes me motivaron, e impulsaron a seguir adelante y ser mejor cada vez más.

Así mismo, agradecerles profundamente a los docentes que, con su dedicación y compromiso, me compartieron valiosos conocimientos y experiencias. El aporte de cada uno de ellos ha sido fundamental para mi crecimiento académico, así como para mi desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecerle a Dios por darme la sabiduría, para así poder cumplir este logro.

Así mismo, agradecerle a mi familia, por brindarme su apoyo incondicional y moral.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y en especial a la facultad de Administración de Empresas, por brindarme los conocimientos necesarios para alcanzar esta meta.

RESUMEN

El trabajo de investigación se realiza con el fin de mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Oficina Matriz, ubicada en la ciudad de Ambato, una vez identificada como problemática por el alto índice de rotación de personal, calidad de servicio deficiente para los clientes, baja productividad, inadecuado ambiente laboral, e, incumplimiento de metas por falta de motivación en el talento humano.

En este sentido, es necesario proponer como objetivo general: Diseñar estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Oficina Matriz. Al respecto, se emplea un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, sustentando en métodos teóricos entre los que destacan: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, e, hipotético deductivo. En consecuencia, los resultados son la obtención de estrategias que contribuyan a la motivación del personal y, por ende, al mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Palabras claves: motivación, clima laboral, estrategias, productividad, rotación de personal.

ABSTRACT

The research work is carried out with the aim of improving the work environment at the credit union Cooperativa de Ahorro y Credito Chibuleo Ltda., Head Office, located in the city of Ambato. This initiative arises from the identification of several issues, including a high staff turnover rate, poor service quality for clients, low productivity, an inadequate work environment, and the failure to meet goals due to a lack of motivation among the workforce.

In this regard, the general objective is proposed as follows: To design motivation strategies for improving the work environment at the Cooperativa de Ahorro y Credito Chibuleo Ltda., Head Office. The research used is descriptive and qualitative, and it is backed up by theoretical methods like analysis-synthesis, inductive-deductive, and hypothetical-deductive. Consequently, the results consist of strategies that contribute to employee motivation and, therefore, to the improvement of the work environment at the Cooperativa de Ahorro y Credito Chibuleo Ltda.

Keywords: *motivation, work environment, strategies, productivity, staff turnover.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	3
1.1. Clima laboral y su incidencia en el desempeño	3
1.2. Motivación.....	5
1.3. Estrategias de motivación	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	15
2.2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo – Matriz.....	16
2.3. La motivación y su incidencia en la agencia matriz	22
3.1. Diagnóstico y sus resultados	25
3.2. Estrategias de motivación para el personal de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo	29
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	41

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los factores más importantes para toda organización y sin dudar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y en la Matriz donde se desarrolla la investigación, por lo que es fundamental enfocarse en los empleados y en su bienestar, con la finalidad de que se conjuguen en un equilibrio las necesidades personales y las necesidades de la Cooperativa.

La Cooperativa presenta problemas como el alto índice de rotación de personal, calidad de servicio deficiente para los clientes, baja productividad, inadecuado ambiente laboral, incumplimiento de metas por falta de motivación en el talento humano. Respecto a ello, se plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en la motivación del personal y en el clima laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?

Objetivo general:

Diseñar estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Oficina Matriz.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los conceptos de motivación del talento humano y de clima laboral en instituciones financieras, a partir del criterio de autores consultados.
2. Diagnosticar la situación actual de la motivación y del clima laboral que afecta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., para el diseño de estrategias.
3. Identificar los componentes de estrategias de motivación del talento humano para el mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

La metodología con la que se abordará el tema es la propuesta es un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, sustentado en métodos teóricos entre los que destacan: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, e, hipotético deductivo. Por lo tanto, los resultados son la obtención de estrategias que contribuyan a la motivación del personal y, por ende, al mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa.

La importancia de esta investigación es por la propuesta de estrategias aplicables a corto, mediano o largo plazo que permitan mejorar el clima laboral y la motivación del personal con planteamientos realizados desde la realidad de la Matriz, donde se pudo obtener información de fuentes primarias y secundarias para tener un conocimiento profundo del tema y poder realizar un planteamiento que con la predisposición de trabajar de todos sea cumplible y que tenga como objetivo principal tener un personal altamente motivado, empoderado, que permitirá trabajar desde sus espacios para cumplir con los indicadores que tienen la Cooperativa. Con una propuesta que pueda ser evaluada para que se adapte a las necesidades del personal.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Donde se abordarán temas como el clima laboral y como esto incide en la productividad, deserción laboral, lo importante de la motivación y estrategias que se pueden abordar para motivar al personal.

1.1. Clima laboral y su incidencia en el desempeño

Clima laboral

Actualmente, las organizaciones públicas y privadas han priorizado la importancia de su talento humano, mismo que es considerado como un eje de desarrollo e innovación, existen varios factores que afectan a cada individuo en su desarrollo laboral dentro de los cuales se puede tener la infraestructura, emociones, perfil psicológico, remuneraciones y estabilidad (Chóez, 2021). Esto responde al interés de responder a la necesidad de fomentar un entorno laboral que se base en los objetivos empresariales con las necesidades de los colaboradores, reconociendo que factores como la infraestructura, las emociones, el perfil psicológico, las remuneraciones y la estabilidad juegan un papel crucial en su desempeño.

El clima laboral es un concepto importante en el estudio de cómo las personas se relacionan en las empresas. Es un indicador clave de cómo funciona una organización y está influenciado por muchos factores. Estos incluyen las reglas internas, las condiciones del lugar del trabajo y el equipo, las actitudes de los empleados, el estilo del liderazgo, los salarios y cómo se sienten los trabajadores con su trabajo. Hay muchos elementos que afectan el ambiente laboral, y todos juegan un papel fundamental en cómo se vive en la empresa Triginé, J. & Gan, F. (2012).

La satisfacción laboral son aspectos intangibles de interés en la gestión del capital humano, y las organizaciones públicas y privadas deben preocuparse por el clima organizacional y la satisfacción en sus trabajadores que muchas veces ignoradas por las gerencias e influye en los resultados empresariales. (Pedraza, 2020)

Un buen clima laboral tiene un impacto positivo que va más allá de la satisfacción y del grado de identificación del trabajador con su lugar de trabajo, fomenta la integración, reduce posibles conflictos internos y, sobre todo, mejora notablemente la productividad, hace que los empleados sean más felices y desarrollen un sentido de pertenencia hacia la empresa al sentirse más valorados y, por ende, que tengan una respuesta positiva, que se traduce en un mayor rendimiento (UNIR, 2021).

Dentro de toda organización incluidas las Cooperativas, existen factores que inciden en el clima laboral como son:

Gráfico 1: Factores que inciden en el clima laboral



Fuente: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
Elaboración propia

De hecho, el clima organizacional se refiere al ambiente emocional y social dentro de una empresa, influido por las relaciones entre empleados, jefes, y hasta los proveedores y clientes. Este clima tiene un impacto directo en el desempeño de la organización y de sus miembros. Puede ser un facilitador o un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa. Se forma a partir de las percepciones de los empleados sobre los procesos y estructuras internas del lugar de trabajo. Algunos expertos lo ven también influido por factores externos, como el contexto económico o social. El clima organizacional afecta la motivación, la productividad y el bienestar

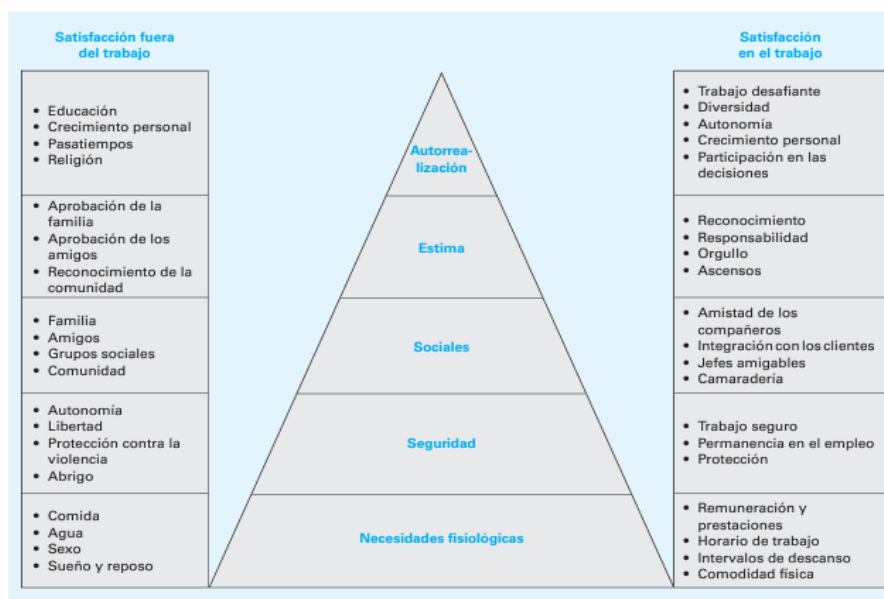
de las personas dentro de la organización, por lo tanto, su manejo adecuado es clave para el éxito empresarial (Olivera, Leyva, & Napán, 2021)

La motivación en los empleados es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, sea en el sector público o privado, las investigaciones fomentan que un clima laboral positivo fomenta la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados, aportando al logro de los objetivos de la institución (Gonzáles & Ramirez, 2021),

1.2. Motivación

Al hablar de la motivación en el contexto empresarial, es importante definir ¿Qué es la motivación? A continuación, se detalla definiciones basadas en diferentes estudios de varios autores.

La teoría de Maslow explica que, la motivación humana se basa en diferentes necesidades que todos tenemos. Según esta teoría, nuestras necesidades están organizadas en forma de pirámide, donde las más básicas están en la parte inferior y las más complejas en la parte superior. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, que son las más esenciales para la súper vivencia, como la alimentación y el agua. Estas necesidades deben satisfacerse de manera constante. Una vez que estas necesidades estén cubiertas, surgen las necesidades de seguridad, que se centran en la búsqueda de protección y estabilidad en la vida, especialmente en el entorno laboral. Más arriba en la pirámide se encuentran las necesidades de estima, donde las personas buscan sentirse valoradas y respetadas dentro de su grupo social. Finalmente, en la cima están las necesidades de autorrealización, que implica el deseo de expresar nuestras ideas y dejar una huella en el mundo, esta necesidad refleja la búsqueda de crecimiento personal y realización de nuestro potencial (Velasco Lince, 2012).

Gráfico 2: Pirámide de Maslow

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.

La teoría de Frederick Herzberg, propuesta en 1959, dice que la relación de una persona con su trabajo es clave para su éxito o fracaso e identificó dos tipos de factores que influyen en la motivación laboral, los cuales se detallan a continuación: factores higiénicos: son las condiciones del trabajo, como el salario, las políticas de la empresa, las relaciones entre compañeros y jefes, estos factores no crean satisfacción por sí mismos, también pueden causar insatisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales están relacionados con lo que la persona hace en su trabajo, como el logro de objetivos, el crecimiento y el reconocimiento, estos factores pueden causar satisfacción duradera y motivar a los colaboradores a trabajar mejor. Herzberg concluyó que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son completamente diferentes y no son opuestos directos, lo que significa que una persona puede experimentar ambas cosas al mismo tiempo (Velasco Lince, 2012).

Gráfico 3: Teoría de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg Teoría de dos factores	
Factores higiénicos: Son los elementos que no crean satisfacción por sí mismos, pero cuya ausencia puede generar insatisfacción.	Factores motivacionales: Son los factores que realmente motivan a los empleados y crean satisfacción en su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salario ✓ Condiciones de trabajo (espacio, iluminación, etc.) ✓ Políticas de la empresa ✓ Relación con compañeros y supervisores ✓ Seguridad laboral ✓ Beneficios laborales ✓ Equilibrio entre vida personal y trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logro o éxito ✓ Reconocimiento por parte de los superiores ✓ Crecimiento y desarrollo personal ✓ Desafíos en el trabajo ✓ Responsabilidad ✓ Oportunidades para progresar

Fuente: elaboración propia en base a Velasco Lince (2012)

La motivación de los trabajadores es esencial para su compromiso y rendimiento en las organizaciones, influye directamente en su deseo de alcanzar los objetivos institucionales. Cuando los empleados se sienten reconocidos y adecuadamente compensados, están más dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, lo que favorece el cumplimiento de la misión de la institución y mejora el ambiente laboral (Puma & Estrada, 2020). Por lo que el talento humano es uno de los factores más importantes que al sentirse motivados cumplirán con sus responsabilidades de la mejor manera, lo que lleva a un alto rendimiento y a un vínculo más fuerte con la empresa.

Motivación laboral

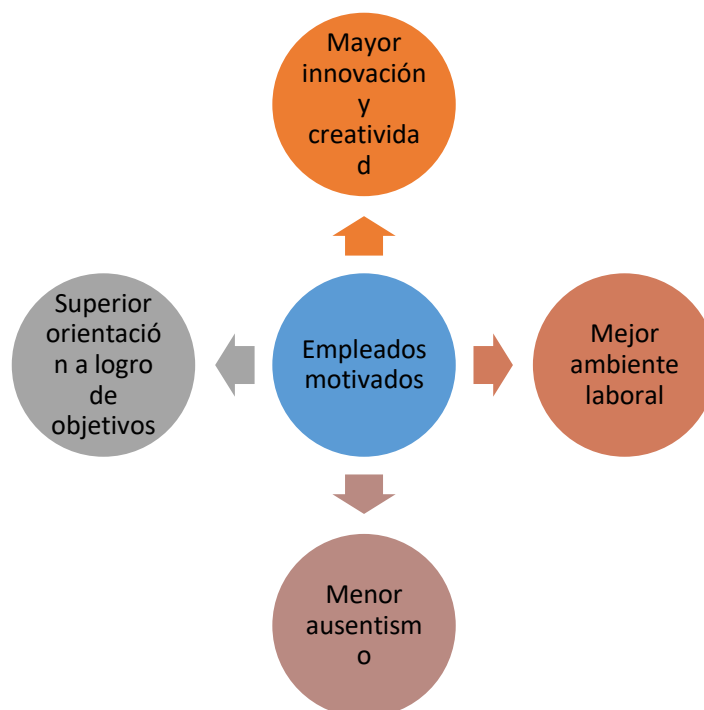
La motivación laboral es un proceso dinámico y complejo que moviliza los recursos internos de los individuos, activando no solo aptitudes técnicas, sino también competencias emocionales y comportamentales dentro del contexto organizacional, este impulso no es únicamente la ejecución de tareas, sino que les permite conexiones entre los objetivos personales y los de su organización.

Convirtiéndose, la motivación en un elemento fundamental para la transformación organizacional, donde los trabajadores no solo cumplen funciones, sino que se convierten en agentes de cambio e innovación. La comprensión profunda de esta dimensión motivacional implica reconocer que cada individuo posee una estructura única de necesidades, expectativas y aspiraciones que deben ser consideradas para diseñar estrategias efectivas de *engagement* y desarrollo profesional, es la fuerza que activa las aptitudes y actitudes humanas en las organizaciones (Ayala, 2022).

La motivación laboral se refiere al esfuerzo que realizan las personas para alcanzar metas en su trabajo. Las empresas quieren brindar el apoyo a sus empleados o colaboradores a mejorar sus habilidades para que puedan aportar al crecimiento de la organización. En el siguiente apartado se explorará más sobre la motivación laboral y otros temas relacionados con el estudio. Para que una empresa tenga éxito en sus actividades, es muy importante el esfuerzo de los empleados. Por ello, muchas empresas buscan nuevas maneras de mantener a sus trabajadores felices. Cuando se implementan estrategias motivacionales, no solo se benefician los empleados, sino también la empresa en su conjunto, estas estrategias ayudan a entender que las relaciones de las personas pueden variar. (Robbins, 2022)

Según (García-Navarro, 2022) la motivación laboral actúa como un catalizador que aumenta el compromiso organizacional, mejora la satisfacción laboral, reduce la rotación de personal e incrementa la productividad. Factores que se deben considerar en toda organización que busque su crecimiento a corto, mediano o largo plazo.

En cambio (Martínez-Rodríguez, 2022) destacan que las organizaciones con empleados altamente motivados generan un ecosistema laboral más dinámico y productivo, caracterizado por un incremento significativo en la eficiencia operativa, menor rotación de personal, mayor compromiso institucional y una cultura organizacional más resiliente, que se transforman en un ambiente de trabajo más colaborativo y satisfactorio para todos los integrantes.:

Gráfico 4. Empleados motivados

Fuente: elaboración propia en base a Martínez-Rodríguez (2022)

La motivación es un elemento estratégico fundamental en el desarrollo profesional contemporáneo, constituyendo un factor determinante para la adaptabilidad y resiliencia organizacional, la motivación trasciende el solo cumplir tareas, transformándose en un catalizador de la competitividad empresarial que impulsa a los profesionales a desarrollar capacidades de innovación, aprendizaje continuo y transformación personal. La motivación, en este sentido, se constituye como una herramienta de gestión del talento humano que potencia la innovación, la productividad, el compromiso organizacional y aporta al crecimiento de las empresas. (López-Santos, 2023)

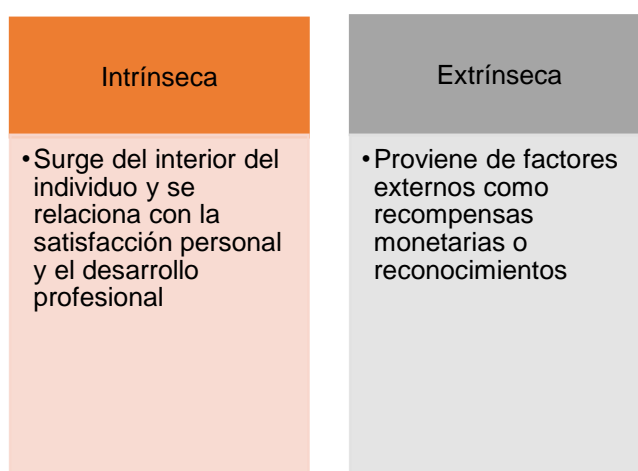
Tipos de motivación laboral

Existen diversos tipos de motivaciones laborales que juegan un papel clave en el desempeño y compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones y en este caso de la Cooperativa Chibuleo Ltda. – Matriz, cada persona incluso dentro de la misma institución se siente motivada por diferentes factores, que son:

1. Intrínseca y extrínseca

Existen dos categorías fundamentales: motivación intrínseca y extrínseca, esta comprensión permite a empresas públicas y privadas diseñar estrategias más efectivas que generan mayor compromiso y productividad en los empleados, al considerar tanto los aspectos internos como externos que impulsan la motivación laboral. (Vega-Martínez, 2023).

Gráfico 5: Tipos de motivación laboral



Fuente: elaboración propia en base a Vega-Martínez (2023)

Actualmente dentro de las empresas se consideran que la combinación efectiva de ambos tipos de motivación es crucial para el desarrollo sostenible del personal. Su investigación demuestra que las organizaciones que logran equilibrar incentivos extrínsecos con oportunidades de crecimiento personal y profesional obtienen mejores resultados en términos de retención de talento y productividad. (Velázquez-Moreno, 2024)

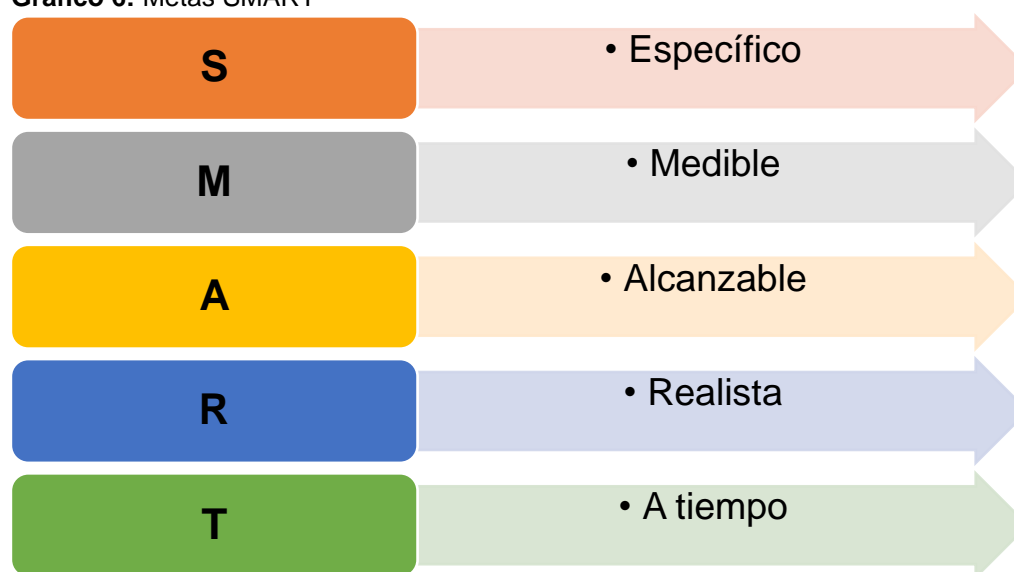
2. Motivación por logros

Se caracteriza por el impulso de los trabajadores a establecer y alcanzar metas desafiantes, superarse constantemente y buscar la excelencia en su desempeño, destacan que este tipo de motivación está estrechamente relacionado con el

desarrollo de liderazgo y la promoción dentro de las organizaciones, siendo especialmente relevante en entornos altamente competitivos. (Torres-Ramírez, 2022).

Según (Fernández-Castro, 2022) señalan que las personas con alta motivación por logros tienden a establecer metas SMART.

Gráfico 6: Metas SMART



Fuente: elaboración propia

Esto les permite mantener un enfoque claro y mensurable de sus objetivos, donde los empleados no solo se conforman con alcanzar las metas establecidas, sino que continuamente buscan elevar sus estándares de desempeño.

3. Motivación por poder o influencia

La motivación por poder o influencia se manifiesta en el deseo de los empleados de ejercer influencia sobre otros, tomar decisiones importantes y contribuir al direccionamiento estratégico de la organización. La investigación de (Herrera-Velázquez, 2023) sugieren que este tipo de motivación es especialmente relevante en roles de liderazgo y gestión, donde la capacidad de influir y dirigir a otros es fundamental para el éxito organizacional.

De acuerdo con (Morales-Vega, 2024 . McGraw-Hill), las características principales de las personas con alta motivación por poder e influencia incluyen:

- ✓ Fuerte orientación hacia roles de liderazgo
- ✓ Capacidad para influir y persuadir a otros
- ✓ Búsqueda activa de posiciones de autoridad
- ✓ Interés por el impacto organizacional
- ✓ Disposición para asumir responsabilidades

1.3. Estrategias de motivación

Una de las estrategias motivacionales que mejores resultados da es mediante un sistema de reconocimiento y recompensas que plantea que estos reconocimientos sean de diversos tipos alineados a los valores y objetivos de la Cooperativa, que sean sostenibles financieramente, que puedan adaptarse a las necesidades específicas del personal, dinámico que sea actualizado periódicamente. Para lo cual propone (Valencia-Morales, 2022) que la motivación por recompensas sea mixta que combine elementos como:

Gráfico 7: Elemento de la motivación por recompensas

Fuente: elaboración propia en base a Valencia-Morales (2022)

Los sistemas de reconocimiento laboral representan una estrategia fundamental para la motivación organizacional en empresas de todo nivel, yendo más allá de los esquemas tradicionales de recompensa económica, los mecanismos a ser adoptados deben diseñarse como ecosistemas integrales que consideren dimensiones tanto tangibles como intangibles, combinando incentivos monetarios con experiencias de valoración profesional, desarrollo personal y construcción de sentido de pertenencia. La efectividad de estos sistemas radica en su capacidad para personalizar las estrategias, comprendiendo las motivaciones individuales de

cada colaborador y alineándolas con los objetivos estratégicos institucionales. (Mendoza-Ramírez, 2021)

Otro aspecto a considerar es que los modernos sistemas de reconocimiento laboral deben concebirse como herramientas dinámicas de gestión del talento humano, que integren metodologías cuantitativas y cualitativas de evaluación. Estos modelos buscan generar una experiencia motivacional comprehensiva, donde los reconocimientos no solo se limiten a premiar resultados, sino que promuevan el desarrollo de competencias, la innovación continua y la construcción de una cultura organizacional basada en el mérito, la colaboración y el crecimiento profesional sostenido. (Torres-Gutiérrez, 2022).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Se establece la metodología sobre la que se desarrolla la presente investigación para el planteamiento de “ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA CHIBULEO LTDA”.

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La investigación se desarrollará empleando un diseño descriptivo con enfoque cualitativo, que permitirá un análisis exhaustivo de la realidad organizacional de la Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Los métodos principales incluirán el análisis-síntesis, el método inductivo-deductivo y el método hipotético-deductivo, con estos enfoques metodológicos se buscará conocer y analizar a detalle la información para establecer la propuesta de estrategias de motivación que se adapten a sus necesidades. El objetivo principal será obtener estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, contando con personas motivadas y empoderadas de cumplir con sus objetivos.

Se trabajará con un enfoque cualitativo para poder conocer de primera mano con los empleados, sus experiencias, sentimientos, expectativas, como se encuentra el clima laboral en su trabajo diario, y poder identificar los factores claves que afectan la motivación y la importancia que tiene para los mismos en su día a día, para obtener resultados que puedan ser utilizados para poder contar con un diagnóstico claro y en base a la realidad que viven los empleados de la matriz, que servirán como insumos para poder analizar que estrategias podrían ayudar a mejorar el clima laboral y mejorar la productividad y evitar la deserción laboral, mediante la motivación.

Con el método de análisis – síntesis se abordarán con mucho detalle cómo está el clima laboral, buscando conocer temas relacionados a las relaciones interpersonales entre los trabajadores, la calidad de interrelación entre los compañeros, los niveles de colaboración, si se da el trabajo en equipo, como es la comunicación. Insumos que nos permitirán conocer que requieren los empleados

para sentirse más motivados en sus espacios de trabajo, para poder rendir más, sentirse valorados, y respetados con un sentido de equidad.

Aplicando el método inductivo- deductivo se buscará con la información recolectada de fuentes primarias y secundarias resultados de la investigación o proporcionadas por la Cooperativa para identificar cuáles son los patrones comunes que lleva a los empleados de la Matriz a sentirse motivados o desmotivados en su trabajo diario, que aportará con información relevante para el planteamiento de las estrategias que podrían ser aplicadas a corto, mediano o largo plazo y que se esperaría que sean sostenibles en el tiempo y que representen un cambio en la cultura organizacional que se adapte a las necesidades y busque el beneficio de los empleados.

Con la aplicación del método hipotético – deductivo partiendo de una serie de interrogantes fundamentales sobre el clima laboral, los factores que inciden en la motivación de los empleados, las estrategias potenciales de mejoramiento y el impacto de estas en la productividad de la Matriz en particular y de la Cooperativa en General.

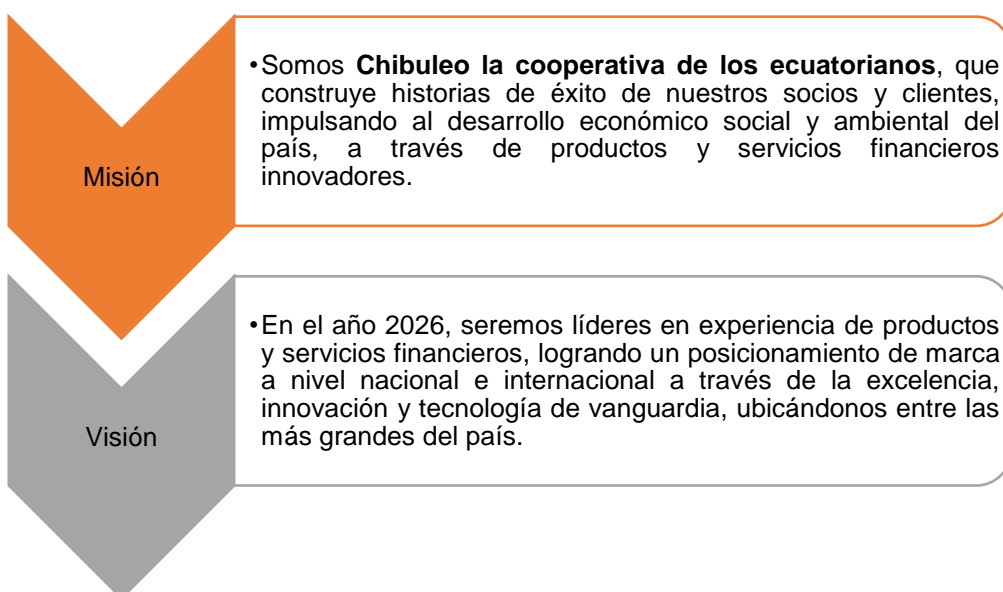
2.2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo – Matriz

De la información tomada de la página web institucional la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Inicia sus actividades el 17 de enero de 2003 con 27 jóvenes menores de 20 años con el sueño ayudar de alguna forma a las clases más desprotegidas y especialmente a su comunidad. Desde entonces, la cooperativa ha crecido contando con más de 150 mil socios y clientes, a través de 35 agencias en todo el país. Se encuentra regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria su enfoque es atender a microempresarios de áreas rurales y urbano-marginales, actualmente se encuentra en el segmento 1, tiene una calificación A- (<https://www.chibuleo.com/>, 2024)

Su Gerente General el Mg. Rodrigo Llambo, ha trabajado por el crecimiento de la Cooperativa centrado en su misión, visión y valores sobre los que desarrollan sus

actividades y buscan seguir consolidándose en el sector Cooperativo a nivel nacional, este es uno de los sectores que se ha visto afectado por la crisis económica, y de inseguridad que vive el país que afecta a sus clientes e inversionistas, por lo que han tenido que tomar una serie de medidas con la finalidad de poder recuperar su calificación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual del 2023 al 2024 se encuentra en etapa de revisión, se encontraban en A- y actualmente se encuentran como BBB+ que demuestra que mantiene indicadores positivos, pero deben mejorar para poder subir en su categorización.

Gráfico 8: Misión, y Visión



Fuente: elaboración propia en base a <https://www.chibuleo.com/vision-mision>

Su misión y visión es el pilar sobre el que realizan sus acciones como Cooperativa, buscando la mejor experiencia para sus socios, y ser un referente a nivel del sector Cooperativo.

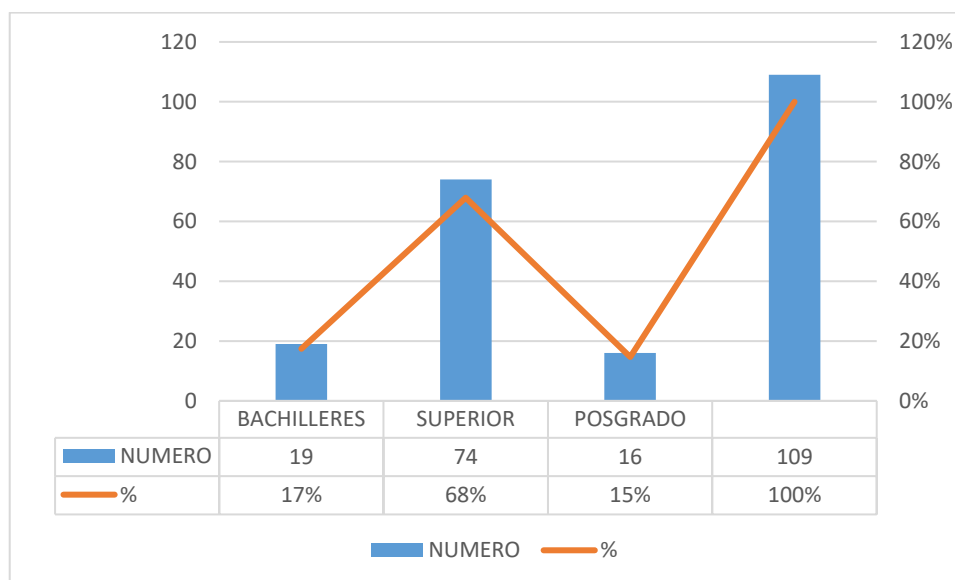
En la cooperativa cuentan con valores, principio y objetivos definidos, en base a los que realizan su trabajo a nivel nacional en sus diferentes agencias, y que buscan cumplir los objetivos que se han planeado en diferentes aspectos como su crecimiento, rentabilidad, sostenibilidad y solvencia, que solo pueden conseguirlos

La Cooperativa se ha esforzado por ir innovando los servicios que brindan tanto en sus oficinas como por medios virtuales, en sus 35 agencias a nivel nacional, su Matriz se encuentra Ubicada en la Calle Eugenio Espejo y 12 de noviembre, dentro de los principales servicios que brindan se encuentran:

- ✓ Depósitos a plazos
- ✓ Ahorros a la vista
- ✓ Microcrédito
- ✓ Crédito de consumo
- ✓ Servicios en línea

Servicios que son desarrollados por su personal que se encuentra calificado de la información que se ha podido recolectar, del personal que labora en la matriz el 68% tienen formación de tercer nivel y el 15% de posgrados, lo que demuestra el grado de preparación del personal, y las expectativas de crecimiento profesional y personal que poseen.

Gráfico 11: Formación del Personal de Matriz



Fuente: elaboración propia

Su estructura orgánica está conformada por varios niveles estratégicos, conformado por 5 jefaturas que se encarga de la parte Operativa y de Talento Humano. En la Matriz funcionan las áreas administrativas y operativas, en las agencias, se trabaja con las áreas operativas dirigidas a la atención al cliente y brindar los servicios que ofrece la Cooperativa.

Estos últimos años uno de los sectores golpeados por aspectos económicos, y sociales han sido el sector financiero y especialmente las Cooperativas que han tenido que enfrentar factores como la pandemia y sus consecuencias, delincuencia, falta de energía eléctrica, faltas de liquidez de los socios, desempleo, cierre de negocios, entre otros, lo que ha llevado a que su calificación dentro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se haya deteriorado del 2023 al 2024.

Tabla 1: Calificación SEPS

Al 30 de septiembre 2023	Al 31 de diciembre 2023	Al 31 de marzo 2024	Al 30 de junio 2022	Al 30 de diciembre 2024
A-	A-	BBB- /A-	BBB- /A-	BBB- /A-

Fuente: elaboración propia en base a <https://www.seps.gob.ec/calificacion-de-riesgo/>

Como se puede evidenciar ha existido un deterioro en algunos indicadores por lo que ha bajado de categoría, que según la calificador de Riesgos *Pacific Credit Ranking*, se debe a sus indicadores crediticios se deterioraron a causa del contexto socioeconómico a nivel nacional, ha existido una contracción de la cartera, pero se han logrado mantener en indicadores positivos bajo políticas de reducción de gastos operacionales

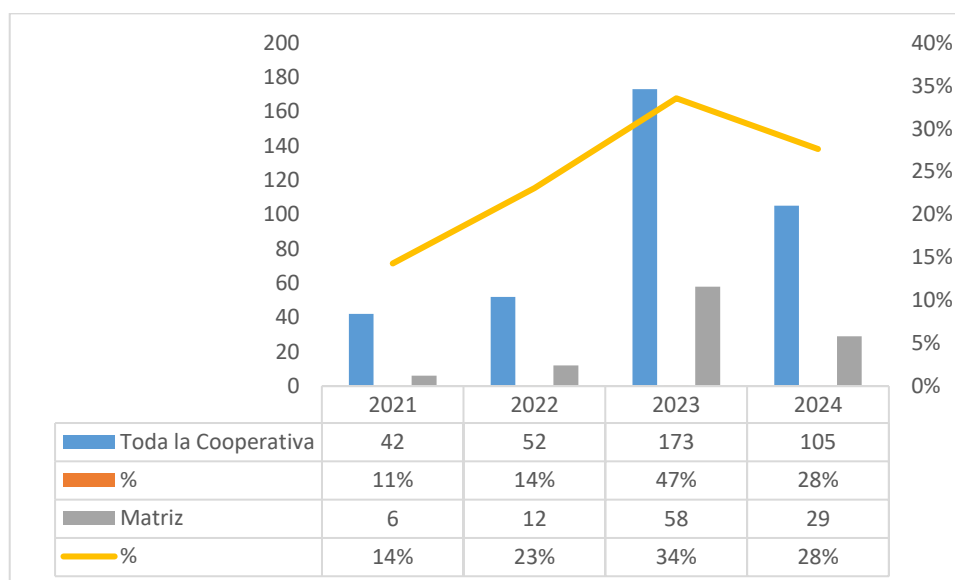
Como consecuencia de la serie de ajustes que han tenido que realizar para poder mantener sus indicadores positivos y no de estos es la reducción de costos operativos, con el despido de empleados a más de otras medidas en cuanto a la colocación de créditos.

Pero se da proceso de rotación de personal muy marcado, lo que conlleva que se pierda el personal calificado y con experiencia, a más de que los empleados que aún continúan consideren que sus puestos de trabajo no son estables, lo que conlleva a incertidumbre y desmotivación por parte de los empleados.

En toda la Cooperativa del 2021 al 2024 se han desvinculado a 372 personas, como se puede observar en la gráfica el 2023 ha sido el año de más despidos de los cuales el 34% ha sido personal de la Matriz, para el 2024 existe una disminución de las desvinculaciones, pero siguen siendo importantes con un 28% de los desvinculados que son de la Matriz.

Lo que ha significado que, la carga laboral del personal que aún continua en la institución haya sido incrementada, a esto se suma la incertidumbre de que puede pasar con sus puestos de trabajo, factores negativos que afectan a la Cooperativa.

Gráfico 13: Personal desvinculado



Fuente: elaboración propia Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

2.3. La motivación y su incidencia en la agencia matriz

Del trabajo realizado mediante entrevistas a empleados de la Cooperativa donde se abordaron temas del clima laboral, de cómo se sienten dentro de la institución y

que creen que podría mejorar para que se encuentren totalmente satisfechos en su trabajo, se obtuvo una serie de elementos que deben ser considerados para la aplicación de las estrategias de motivación, factores como:

- ✓ La alta rotación de personal que genera que el personal tenga que realizar varias labores a la vez por el mismo salario y en el mismo horario laboral.
- ✓ Existe preocupación por los recortes laborales que se han dado del 2023 a la fecha.
- ✓ Tener que extender sus jornadas laborales para poder cumplir con las obligaciones que tienen en sus puestos de trabajo y no son horarios que les permita el equilibrio entre su vida personal y laboral.
- ✓ Consideran que no existe un seguimiento continuo al personal, o planes de incentivos
- ✓ Reconocimiento al trabajo que realizan
- ✓ Consideran que deberían existir oportunidades de desarrollo profesional
- ✓ Contar con procesos de capacitación que aporten a especializarse en sus puestos de trabajo

Son parte de los hallazgos generados y que han permitido establecer un punto de partida para la propuesta que se desarrollará en esta investigación, la propuesta no solo se fundamenta en los resultados obtenidos, sino que también busca ser un reflejo del compromiso de todos que es necesario para alcanzar las metas planteadas. Es imprescindible contar con la predisposición y apertura de todos los niveles organizacionales, tanto de las autoridades como de los empleados, quienes desempeñan un rol fundamental en la Cooperativa.

La investigación parte del principio de que un personal motivado tiene la capacidad de superar las expectativas y contribuir significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, dichos objetivos no se deben limitar solo al corto plazo, sino que se proyectan hacia un horizonte de mediano y largo plazo, generando beneficios sostenibles.

Para que la propuesta tenga sostenibilidad en el tiempo requiere una estrategia que alinee los intereses individuales con los de la institución, promoviendo así una cultura organizacional basada en la cooperación, incentivos, y la búsqueda constante de la excelencia.

En este contexto, se realizó la aplicación de encuestas al personal de la Matriz con el propósito de recopilar información de primera mano sobre su percepción del ambiente laboral, que permitieron identificar cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, si consideran que sus esfuerzos son valorados, y hasta qué punto el trabajo colaborativo es una práctica habitual en la organización. Además, se profundizó en aspectos relacionados con la necesidad de implementar cambios o mejoras en la parte motivacional, permitiendo a la Cooperativa adaptarse de mejor manera a los retos internos y externos que posee.

El análisis de estas encuestas también buscó comprender los factores que motivan al personal y cómo estos pueden ser integrados en estrategias sostenibles que no sean solo medidas periódicamente, sino que sean parte de los planes anuales tomar acciones para tener un personal motivado, comprometido y eficiente.

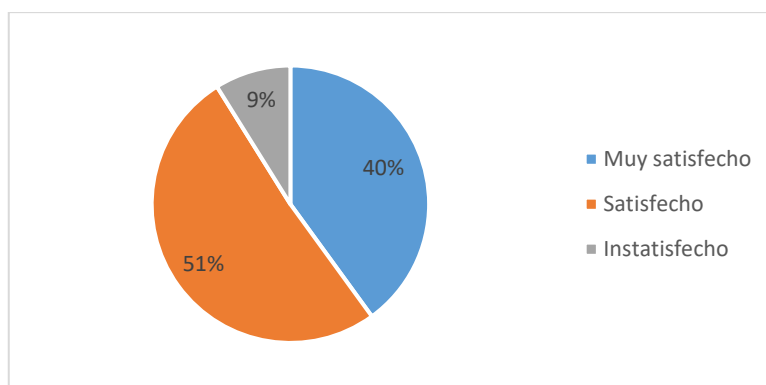
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizaron encuestas a los empleados de la Matriz para conocer cuál es su percepción acerca del clima laboral, abordando temas como el trabajo en equipo, si consideran que son reconocidos, saber cuan valorados se sienten, conocer que factores motivacionales son los que más les interesaría tener, entre otras interrogantes que fueron valiosas para plantear la propuesta.

3.1. Diagnóstico y sus resultados

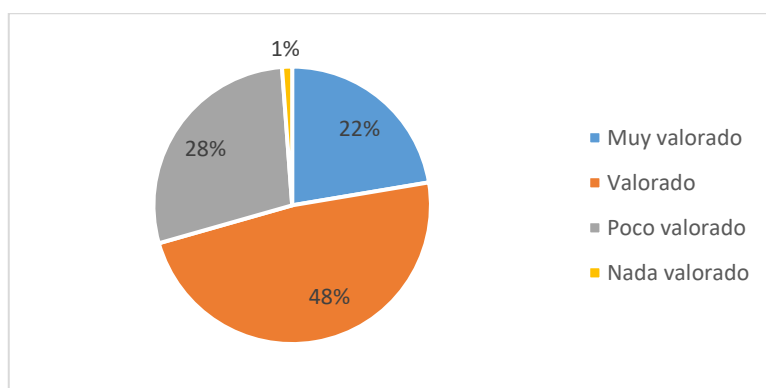
Encuestas

Con la finalidad de conocer como es el clima laboral, como se sienten los empleados dentro de la institución se realizó la aplicación de encuestas a empleados de la matriz obtenido 85 respuestas que nos permiten tener un índice de confianza del 95%. La encuesta se encuentra conformada por 15 preguntas de las cuales 14 son cerradas, y la última es abierta dando como resultado información relevante para poder plantear las estrategias de motivación para los empleados. Los resultados de dicha encuesta nos permiten tener información para la toma de decisiones y acciones para apoyar al personal y que laboren en un ambiente de trabajo adecuado, se sintetizarán los principales aportes de los encuestados que sirvan como insumos para la elaboración de las estrategias:

PREGUNTA 1. ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción actual en tu trabajo?**Gráfico 14:** Nivel de satisfacción

Fuente: elaboración propia

Donde cómo se puede observar el 40% se encuentra muy satisfecho que representa a menos de la mitad del personal, el 51% satisfecho nos demuestra que existen cosas por mejorar y un 9% insatisfecho.

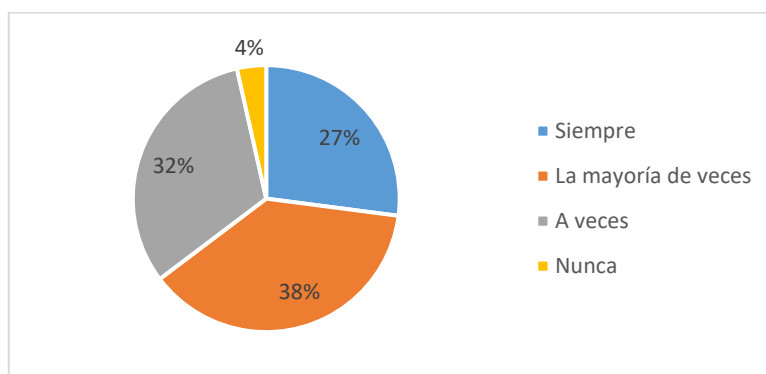
PREGUNTA 2. ¿Qué tan valorado/a te sientes por la empresa en función de tu desempeño?**Gráfico 15:** Nivel de valoración

Fuente: elaboración propia

El 28% de las personas encuestadas consideran que son poco valoradas, un 1% indica que son nada valorados, tan solo el 22% considera muy valorados.

PREGUNTA 3. ¿Recibes el apoyo necesario de tu equipo para alcanzar tus objetivos?

Gráfico 16: Nivel de trabajo en equipo

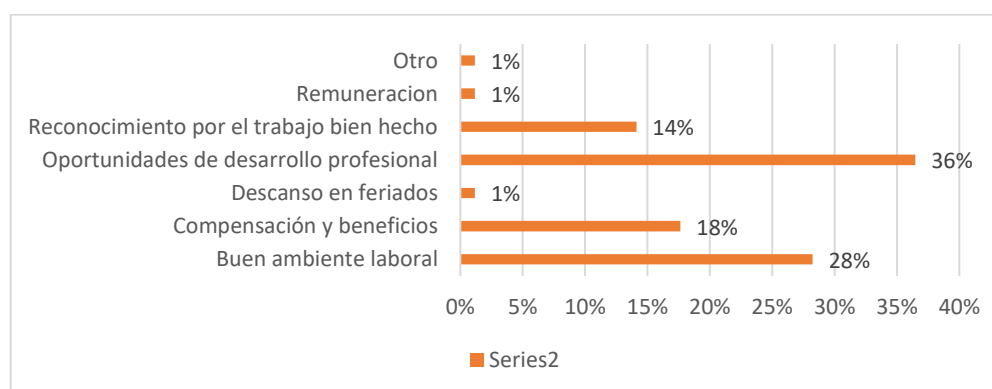


Fuente: elaboración propia

El 32% de las personas indican que a veces reciben apoyo, lo que denota falta de compañerismo o sobre carga de trabajo, y el 4% que nunca la reciben.

PREGUNTA 4. ¿Qué factores motivacionales consideras más importantes para tu satisfacción en el trabajo?

Gráfico 17: Factores motivacionales

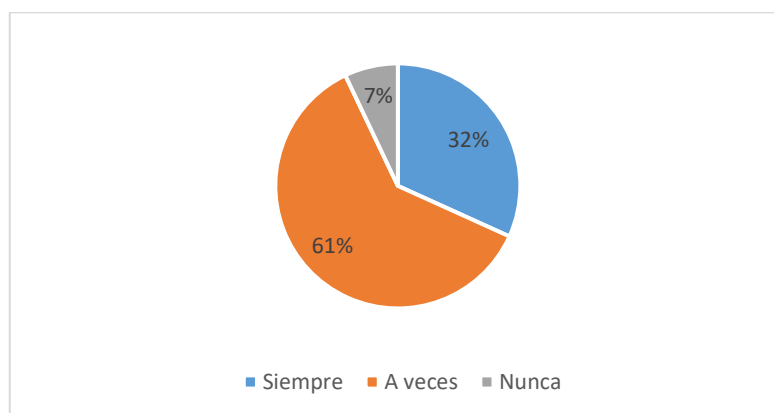


Fuente: elaboración propia

El 36% quisieran tener oportunidades de desarrollo profesional, seguido por el 28% que les gustaría tener un buen ambiente laboral, otro factor importante es ser reconocidos por el trabajo bien hecho 14% y con un 18% contar con compensaciones y beneficios, que son los factores más relevantes.

PREGUNTA 5. ¿Sientes que tu trabajo es valorado por tus superiores?

Gráfico 18: Sentirse valorados

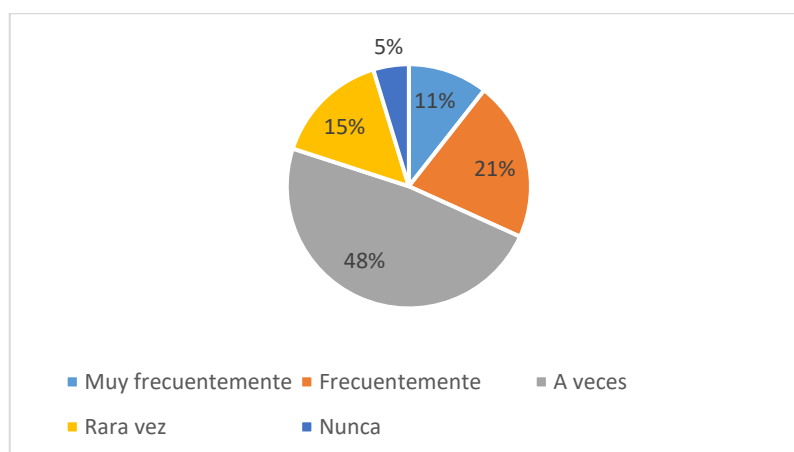


Fuente: elaboración propia

El 61% indica que a veces se siente valorado, y el 7% que no es valorado, esto se puede generar por varios factores como los indicados en la pregunta anterior donde se detallan que se deben mejorar algunos elementos.

PREGUNTA 6. ¿Con qué frecuencia te sientes estresado en tú trabajo?

Gráfico 19: Sentirse estresado



Fuente: elaboración propia

Únicamente el 20% indica que rara vez o nunca se sienten estresado, el resto del personal trabajan bajo nivel de estrés 48% considera que a veces, el 21% frecuentemente y el 11% muy frecuente, esto deja en evidencia que la carga laboral es creciente y esta aumentado con los despidos de los empleados.

Como se puede evidenciar en el resumen de los hallazgos más importantes en las encuestas realizadas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y su Agencia Matriz requieren contar con estrategias para mejorar el clima laboral de la institución, con personal comprometido y motivado los resultados obtenidos son mejores y se requiere decisión porque el tiempo y recursos empleados sean considerados como una inversión no como un gasto, en beneficio de sus empleados, quienes al tener mayor sentido de pertenencia serán más eficientes y aportarán de mejor manera a conseguir los objetivos que tienen planificados, a más de recuperar su calificación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.2. Estrategias de motivación para el personal de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Lo primero que se sugiere como estrategia es realizar una evaluación y monitoreo con la colaboración de toda la Cooperativa a finales de cada año para que las nuevas estrategias a planificarse puedan contar con el presupuesto que se requiere dentro de la planificación anual que realizan en las Cooperativas, esto garantizará la sostenibilidad a largo plazo.

Evaluación inicial

Basado en la Teoría de Frederic Herzberg donde se habla de los factores higiénicos y motivacionales, se propone que la persona encargada de Talento Humano coordine una vez al año realizar una evaluación basada en los factores higiénicos y motivacionales, para tener el punto de partida para poder tomar estrategias que mejoren esos indicadores, la relevancia es que se podrá contar con información para posteriormente poder ser evaluada y ver las variaciones que se han dado de un año a otro y poder ir tomando acciones para mejorarlas y con ellos mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

Se sugiere que sea realizada bajo los siguientes parámetros:

Periodicidad: El último trimestre del año

Responsable evaluación: Jefatura de Talento Humano

Responsable ejecución: Jefe de cada área

Tabla 2: Matriz de Evaluación Inicial

Componente	Factores	Indicador	Bueno (%)	Regular (%)	Malo (%)
Higiénico	Cumplimiento de metas	(Metas alcanzadas / Metas programadas) x 100	80-100%	50-79%	<50%
Higiénico	Errores en procesos	(Total errores / Total actividades) x 100	<10%	10-20%	>20%
Higiénico	Puntualidad	(Días puntuales / Total días trabajados) x 100	90-100%	70-89%	<70%
Higiénico	Seguridad laboral	(Incidentes reportados / Total actividades)	< 2%	< 5%	> 5%
Motivacional	Conocimientos técnicos	(Capacitaciones aprobadas / Capacitaciones programadas) x 100	80-100%	50-79%	<50%
Motivacional	Colaboración	(Proyectos colaborativos completados / Proyectos asignados) x 100	80-100%	50-79%	<50%
Motivacional	Propuestas implementadas	(Propuestas ejecutadas / Propuestas presentadas) x 100	70-100%	40-69%	<40%
Motivacional	Crecimiento profesional	(Cursos realizados / Cursos planificados) x 100	70-100%	40-69%	<40%

Fuente: elaboración propia

Esta matriz permitirá realizar evaluaciones en cada una de las áreas y en base a las que requieren mejora, haciendo que todos sean partícipes y sintiendo que son

valorados, escuchados y que entienden sus necesidades.

Una vez realizada la evaluación el siguiente paso de la propuesta es establecer estrategias de recompensa aquellos empleados que se encuentren en un nivel bueno de cumplimiento en los indicadores.

Estrategias motivacionales

Se sugiere que se realice un Plan de Recompensas para los empleados de la Matriz que pueden ser replicables en toda la Cooperativa para lo cual se debe contar con la predisposición de trabajar de la Máxima autoridad, de las Jefaturas y de la parte operativa, con un trabajo en conjunto se podrá conseguir excelentes resultados,

Se plantea que las recompensas se enfoquen en evitar que exista insatisfacción de los empleados, que trabajen en un entorno confiable y seguro, manteniendo un ambiente de trabajo estable, buscando motivar de forma intrínseca y extrínseca a los colaboradores, con incentivos como:

- ✓ Horarios flexibles
- ✓ Reconocimientos grupales
- ✓ Día libre adicional
- ✓ Recompensas económicas
- ✓ Acceso a cursos de capacitación de alto nivel
- ✓ Reconocimiento público
- ✓ Actividades grupales o individuales patrocinadas

Son unas de las estrategias que se proponen implementar con cosas que no requieren de tanta inversión, sino de la voluntad de realizarlas, para buscar el bien común.

Tabla 3: Matriz de Estrategias de Motivación

Componente	Factores	Estrategias de motivación
Higiénico	Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonificación económica por cumplimiento superior al 90%. ✓ Día libre adicional al final del trimestre. ✓ Reconocimiento público en reunión mensual. ✓ Certificado de alto rendimiento.
Higiénico	Errores en procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bono de calidad trimestral de hasta \$100,00 ✓ Reconocimiento público "Colaborador Precisión" ✓ Reconocimiento en cartelera de la empresa ✓ Regalos simbólicos (kits corporativos, gadgets).
Higiénico	Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Día libre adicional al final del trimestre. ✓ Reconocimiento público "Colaborador Puntual". ✓ Regalos simbólicos (kits corporativos)
Higiénico	Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Premio grupal al área que menos incidentes laborales han tenido con la entrega de un premio simbólico de hasta \$50,00 para una actividad grupal. ✓ Certificación como "Zona Segura" para el área/departamento. ✓ Incentivos para equipos que mantengan bajos niveles de incidentes.
Motivacional	Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subsidio del 50% para cursos de especialización de hasta \$ 100,00. ✓ Viaje de capacitación a una conferencia nacional.
Motivacional	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Almuerzo grupal para equipos de alto rendimiento. ✓ Regalos simbólicos (kits corporativos).
Motivacional	Propuestas implementadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento público. ✓ Regalos simbólicos (kits corporativos).
Motivacional	Crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subsidios para programas de certificación avanzada o posgrados de hasta \$100,00. ✓ Horas de permiso para cursos especializados.

Fuente: elaboración propia

Esta propuesta de recompensas para cada uno de los indicadores es cumplible requiere de la colaboración de todos y sobre todo los resultados que se logren serán de gran utilidad para todos los empleados.

Para complementar esta propuesta se sugieren aplicar estrategias complementarias como:

- ✓ Cupos de compra que pueden ir de \$ 5 a \$50,00
- ✓ Actividades de integración al menos 1 vez al año
- ✓ Becas parciales para maestrías especializadas en temas relacionados a sus puestos de trabajo

- ✓ Tener acceso a información de primera mano de las vacantes para que puedan postular y obtener ascensos.
- ✓ Desarrollar planes de capacitación anuales con al menos un curso cada trimestre con temas de especialización

Evaluación final

Se sugiere que se realicen evaluaciones anuales, que permitan evaluar cómo ha mejorado los indicadores, para establecer si las estrategias aplicadas, se encuentran dando resultados positivos y las posibles áreas de mejora para lo cual se propone una encuesta que podría ser con las siguientes interrogantes:

Tabla 4: Propuesta de encuesta

ENCUESTA
<p>PREGUNTA 1 ¿Las recompensas implementadas me han motivado a comprometerme más con mi trabajo y los objetivos de mi área? Si No</p>
<p>PREGUNTA 2 ¿Me siento reconocido/a por mis logros y el esfuerzo que realizo en mi trabajo? Si No</p>
<p>PREGUNTA 3 ¿Me siento motivado/a por las acciones y recompensas que han implementado? Si No</p>
<p>PREGUNTA 4 ¿Considera que las capacitaciones que brinda la institución han aportado a su crecimiento profesional? Si No</p>
<p>PREGUNTA 5 ¿Qué sugerencias nos puede dar sobre nuevas estrategias de motivación para el próximo año?</p>

Fuente: elaboración propia

La propuesta es integral empezando con una evaluación inicial para conocer cómo se encuentra el clima laboral, con esos elementos, se plantea la estrategias a seguir que ya son el plan de acción que permitirá contar con un personal altamente

calificado, pero eso no es suficiente, se requiere que las acciones sean monitoreadas y evaluadas, de forma periódica, y el valor agregado de esta propuesta es su dinamismo y posibilidades de mejoras constantes, hasta llegar a un punto de equilibrio entre los objetivos personales y los objetivos de la institución y que en conjunto puedan alcanzarlos.

CONCLUSIONES

- A través de la fundamentación teórica se pudo identificar que la motivación y el clima laboral son factores fundamentales en el desempeño organizacional y el motor para que el personal pueda poner todo su potencial al servicio de la institución, generando un ambiente más productivo y mayor compromiso por parte de los empleados.
- El diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en la Agencia Matriz, reveló áreas críticas, como la alta rotación de personal, la falta de reconocimiento, la falta de incentivos, no existe un ambiente muy colaborativo, exceso de carga laboral, y la necesidad de un equilibrio entre la vida laboral y personal, que afectan la productividad y el compromiso de los empleados con la Cooperativa que se ve reflejado en que los resultados y el no cumplimiento de metas..
- La identificación de componentes estratégicos ratificó que las recompensas monetarias y no monetarias, el reconocimiento, y las oportunidades de desarrollo profesional son aspectos clave para establecer estrategias efectivas de motivación que impacten positivamente en el clima laboral y potenciar el rendimiento de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Mantener a lo largo del tiempo procesos de investigación para identificar los requerimientos del personal en cuanto a su nivel de motivación y como se encuentra el clima laboral, que les permita ir tomando decisiones y nuevas estrategias para mantener un personal motivado y con mayor productividad
- Se sugiere mantener procesos de diagnóstico a lo largo del tiempo, para que se pueda contar con información no solo en temas de motivación y clima laboral, sino en otros temas que puedan incidir en el bienestar de los empleados que laboran en la Matriz de la Cooperativa.
- Se recomienda implementar las estrategias recomendadas e implementar un sistema de monitoreo continuo del clima laboral mediante encuestas anuales, con el objetivo de identificar problemas que podrían ir surgiendo y poder tomar las medidas necesarias para mantener un adecuado clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, J. C. (2022). *cEN tEN niALS SU MOTIVACIÓN LABORAL*. Pluma digital. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/226280>

Bilancio, G. (2006). *Estrategia. El equilibrio entre el CAOS y el ORDEN para anticipar el futuro de la empresa*. PEARSON Preintice Hall.

CEOLEVEL. (10 de diciembre de 2018). Obtenido de https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland/

Chóez, P. &. (2021). Factores que influyen en el desarrollo laboral: Una revisión conceptual. *Revista de Innovación y Talento Humano*.

Fernández-Castro, P. M. (2022). Establecimiento de metas y motivación por logros: Un análisis integral en organizaciones contemporáneas. *Revista de Psicología Organizacional*.

García-Navarro, M. (2022). Nuevas perspectivas en motivación laboral: Un enfoque post-pandemia. . *Revista de Psicología Organizacional*.

Gonzáles, J., & Ramirez, R. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>

Govea, M. E., & Domínguez, M. E. (s.f.). *IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9173751.pdf>

Herrera-Velázquez, M. &. (2023). Dimensiones del poder y su influencia en la motivación laboral contemporánea. . *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*.

- Hilario Gómez, S. (2019). *Coaching de equipos*. Editorial ICB. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/225273>
- Huertas, J. A. (1997). *MOTIVACIÓN Querer aprender*. AIQUE. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://mateandoconlaciencia.zonalibre.org/TA_Huertas_Unidad_4.pdf
- López-Santos, R. (2023). Estrategias motivacionales en entornos laborales híbridos. *International Journal of Organizational Psychology*, 78-95.
- Ltda, C. d. (2024). <https://www.chibuleo.com/>. Obtenido de <https://www.chibuleo.com/>.
- Martínez-Rodríguez, A. S. (2022). Motivación y engagement: Factores clave en la gestión del talento moderno. *Journal of Business Management*.
- Masacon, M. R., Lara, G. A., & Castro-López, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889721.pdf>
- Mendoza-Ramírez, J. (2021). *Estrategias contemporáneas de reconocimiento laboral*. España: Editorial Académica Española.
- Morales-Vega, R. S. (2024). McGraw-Hill). *Gestión del poder organizacional: Nuevas perspectivas en la dirección empresarial*. España: Interamericana.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Univesidad de Costa Rica*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510/525>

Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v8n2/2409-8752-ucsa-8-02-3.pdf>

Pedraza, M. (2020). *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*.

Porter, M. (1996). Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 100-103. Obtenido de <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2019/03/HBR-Que-es-la-estrategia-2.pdf>

Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*. Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141/2263>

Robbins, S. P. (2022). Comportamiento organizacional. . En S. P. Robbins.

Torres-Gutiérrez, M. (2022). Gestión integral del talento: Nuevos paradigmas motivacionales. . *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 45-62. .

Torres-Ramírez, S. &. (2022). Motivación por logro en entornos laborales híbridos: Un análisis comprehensivo. *Revista de Psicología del Trabajo*, 234-251.

UNIR. (2021). <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>.

Valencia-Morales, P. &. (2022). *Sistemas de motivación y reconocimiento en el sector financiero cooperativo*. Editorial Síntesis.

Vega-Martínez, A. S. (2023). Análisis comparativo entre motivación intrínseca y extrínseca en organizaciones modernas. . *Business Psychology Quarterly*, 25(2), 178-195., 178-195.

Velasco Lince, E. M. (2012). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA*. Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/30122>

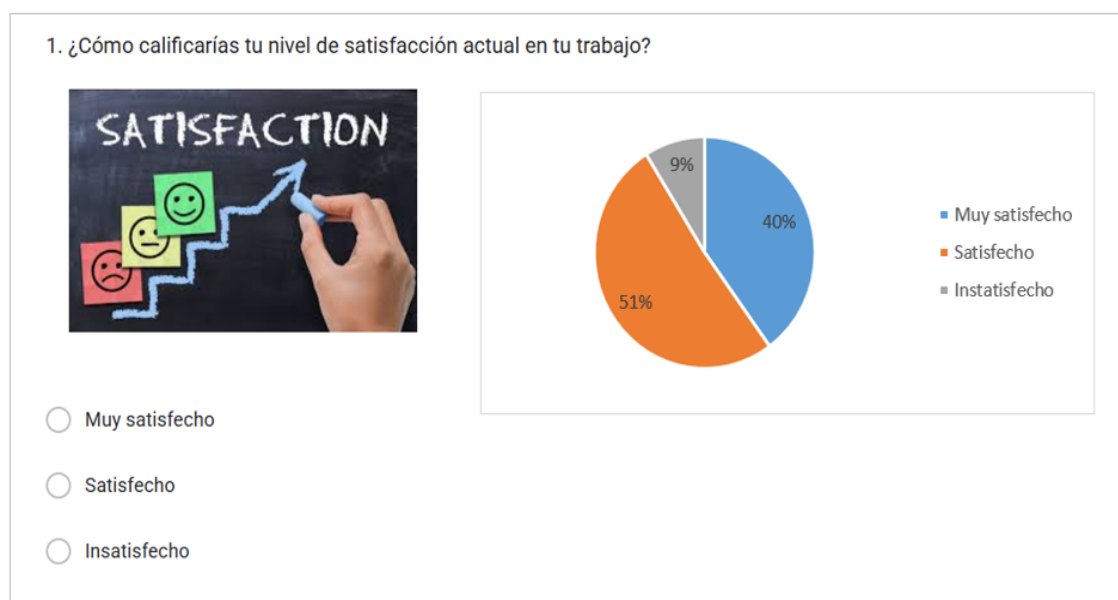
Velázquez-Moreno, R. S. (2024). *Manual de gestión motivacional: Nuevas perspectivas en el desarrollo organizacional*. Ediciones Paraninfo.

ANEXOS

A continuación, se presenta la encuesta utilizada en la recolección de datos para este proyecto. El objetivo de este cuestionario fue identificar los factores que influyen en la motivación y el clima laboral en la Cooperativa Chibuleo Ltda., Oficina Matriz.

Las preguntas fueron diseñadas para evaluar el nivel de satisfacción, la percepción del ambiente laboral, el apoyo recibido por parte del equipo y la organización, así como otros elementos clave que inciden en la productividad y el bienestar.

Figura 1. Nivel de satisfacción en el trabajo



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Nivel de valoración en la empresa



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Ambiente de trabajo en el equipo



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Apoyo del equipo para alcanzar objetivos



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Factores motivacionales en el trabajo



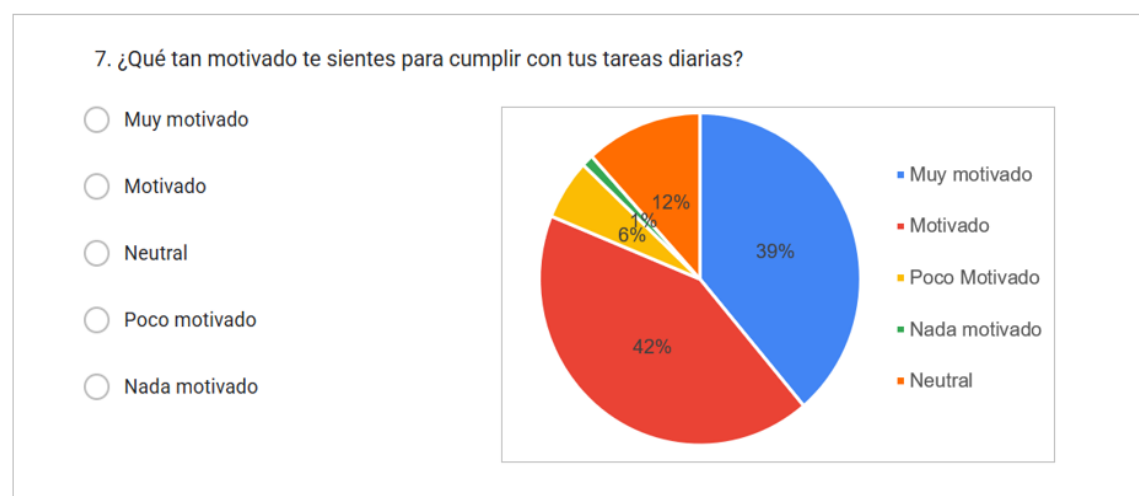
Fuente: elaboración propia

Figura 6. Satisfacción con responsabilidades laborales



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Motivación para cumplir tareas diarias



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Sentirse valorados

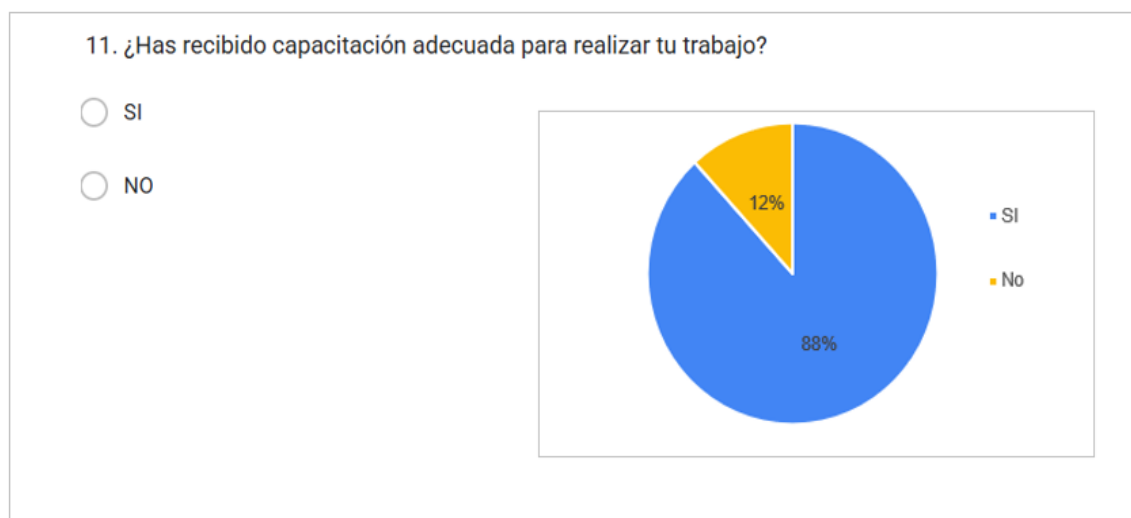
Fuente: elaboración propia

Figura 9. Calidad de la comunicación en equipo

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Nivel de motivación para alcanzar objetivos laborales

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Capacitación para el desempeño laboral

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Frecuencia del estrés en el trabajo

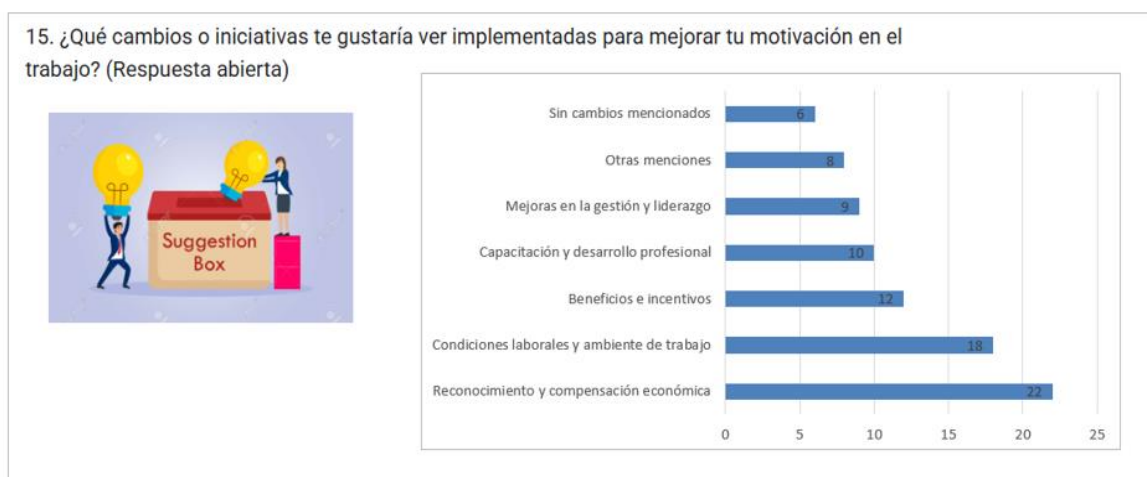
Fuente: elaboración propia

Figura 13. Equilibrio entre vida laboral y personal

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Percepción de consideración de sugerencias

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Resultados sobre cambios para mejorar la motivación en el trabajo

Fuente: elaboración propia