Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

2012

Diseño plan de motivación solidario para la Cooperativa Cooperbase

Sergio Andrés Pinzón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Part of the Business Administration, Management, and Operations Commons

Citación recomendada

Pinzón, S. A. (2012). Diseño plan de motivación solidario para la Cooperativa Cooperbase. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1970

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

DISEÑO PLAN DE MOTIVACIÓN SOLIDARIO PARA LA COOPERATIVA COOPERBASE

SERGIO ANDRÉS PINZÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D. C.

2012

DISEÑO PLAN DE MOTIVACIÓN SOLIDARIO PARA LA COOPERATIVA COOPERBASE

SERGIO ANDRÉS PINZÓN

Tesis para optar al título en Administración de Empresas

Director

José Alberto Bernal C.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D. C.

2012

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Bogotá 24 de Junio de 2012

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, quienes han puesto todas sus esperanzas para que culminemos con éxito la carrera, a Dios por la fortaleza y su sabiduría eterna. Y en especial a nosotros mismos, que después de tantos años, nos debíamos por fin la culminación de tanto esfuerzo.

Infinitas gracias le damos a nuestro director de Tesis, el profesor José Bernal, quien estuvo atento y nos brindó con paciencia y generosidad, la ayuda necesaria para llevar a término este trabajo de investigación.

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Factores y tipos de incentivos. 28

Figura 2. Pirámide de Maslow. 29

Figura 3. Dimensiones de la economía Solidaria. 34

Figura 4. Modelo de recompensas en Chiavenato (2009). 35

Figura 5. Evolución de la Legislación Cooperativa colombiana. 42

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa. 50

Tabla 2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella. 51

Tabla 3. Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar. 52

Tabla 4. Cuando hay cambios en la empresa, en que medida recibe información al respecto. 53

Tabla 5. Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección. 53

Tabla 6. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus compañeros. 54

Tabla 7. Con qué frecuencia le piden ayuda sus compañeros para el desarrollo de sus labores. 54

Tabla 8. Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo. 55

Tabla 9. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con compañeros de trabajo. 55

Tabla 10. De acuerdo con sus superiores, su trabajo lo hace como usted quiera. 56

Tabla 11. Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo las plantea a su jefe? 57

Tabla 12. Considera que su jefe actúa justamente. 57

Tabla 13. Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido. 58

Tabla 14. Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde. 58

Tabla 15. Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo. 59

Tabla 16. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores. 60

Tabla 17. En qué forma trabaja usted si su jefe lo controla. 60

Tabla 18. Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe. 60

Tabla 19. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla. 61

Tabla 20. El tiempo trabajando por usted en esta empresa es en años 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más. 62

Tabla 21. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente. 63

Tabla 22. Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer. 63

Tabla 23. Como se siente usted con el salario que recibe. 64

Tabla 24. Como se siente usted por estar trabajando en esta empresa. 65

Tabla 25. En qué medida cumple usted con su trabajo. 65

Tabla 26. Como califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha. 66

Tabla 27. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de su empresa, en qué forma satisface, sus deseos y necesidades. 67

Tabla 28. Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión. 68

Tabla 29. Participa en las actividades de diversión que realizan en su empresa. 68

Tabla 30. Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa. 69

Tabla 31. Qué tanto participa usted en las actividades que realizan sus amigos en la empresa. 70

Tabla 32. Participa usted en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo. 70

Tabla 33. Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión. 71

Tabla 34. Criterios de evaluación y puesta en marcha de la propuesta. 713

Tabla 35. Propuesta específica de motivación Solidaria para Cooperbase. 716

LISTA DE APÉNDICES

pág.

APÉNDICE A. Instrumento de Investigación (Encuesta) Aplicado a Cooperativas de Bogotá relacionadas con las Fuerzas Militares 875

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 14

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16

1.1. Delimitación del Problema 16

1.2. Antecedentes 16

1.3. Planteamiento del Problema 21

1.4. Formulación del Problema 23

2. JUSTIFICACIÓN 24

3. OBJETIVOS 25

3.1. Objetivo General 25

3.2. Objetivos Específicos 25

4. MARCO DE REFERENCIA 26

4.1. Marco Teórico 26

4.1.1. Propuestas Motivacionales para las Organizaciones de la Economía Solidaria 26

4.2. Marco Conceptual 35

4.2.1. Recompensa 35

4.2.2. Incentivo 36

4.2.3. Cooperativa 36

4.2.4. Economía Solidaria 38

4.3. Marco Administrativo 39

4.4. Marco Legal 40

5. METODOLOGÍA 43

5.1. Tipo de Investigación 43

5.2. Población y Muestra 43

5.3. Fuentes Primarias 45

5.4. Fuentes Secundarias 45

5.5. Factores a Tener en Cuenta en el Estudio de las Cooperativas 46

5.6. Instrumento de Investigación: la Encuesta 46

5.7. Elementos Administrativos del Plan Motivacional Solidario 47

6. DIAGNOSTICO SOBRE EL SISTEMA DE MOTIVACIONES DE COOPERBASE 49

6.1. Conocimiento e información de la organización 50

6.2. Relación entre trabajadores 52

6.3. Relación Entre Trabajadores y Superiores 55

6.4. Identidad y Compromiso con la Organización 61

6.5. Niveles o Factores Motivacionales en la cooperativa 67

7. PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA COOPERBASE 73

7.1. Criterios de evaluación y puesta en marcha de la propuesta 73

7.2. Comportamiento solidario Ideal de Cooperbase 75

7.3. Plan de motivación Solidaria para Cooperbase 76

8. CONCLUSIONES 79

8.1. Recomendaciones 82

REFERENCIAS 84

APÉNDICES 87

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación sobre una propuesta de Plan de incentivos en la cooperativa Cooperbase, parte de la problemática presentada en las diferentes organizaciones, incluidas las cooperativas, en el cual el tema de los incentivos está ligado a la productividad de las empresas, pero se presentan bajo la figura de las mismas prestaciones sociales de ley, lo que desvirtúa el concepto mismo de los incentivos. Sobre este fundamento se parte de la formulación del problema basado en establecer cómo desarrollar una propuesta de incentivos en Cooperbase.

Como antecedentes del desarrollo de los incentivos, se parte de la propuesta desarrollada por Taylor (1903), hasta los últimos trabajos propuestos por Amaya (2008) y Chiavenato (2009), quienes han elaborado sendas propuestas teóricas, basados en las experiencias con organizaciones y el desarrollo de los recursos humanos.

A nivel de marco conceptual, se desarrollan conceptos como el de recompensa, incentivos, y cooperativa, a fin de entender de forma clara y precisa cada uno de los elementos constitutivos de la propuesta. En cuanto al marco teórico, se hace una aclaración y definición de los factores y tipos de incentivos que han gobernado las diferentes teorías y prácticas relacionadas con el tema. Asimismo, se destacan las diferentes teorías referentes al tema como las motivacionales, del mantenimiento motivacional, de la administración de las personas, de los tipos de incentivos, y de los incentivos por puntos.

En cuanto al diseño metodológico, el tipo de investigación es explicativo y cualitativo; siendo la muestra la Cooperativa Cooperbase en donde se aplicará el instrumento de investigación.

Asimismo, con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, se hace una propuesta de plan motivacional, partiendo de los presupuestos señalados por Amaya (2008), en donde es preciso que se haga previamente o dentro del plan motivacional, una valoración de los cargos objetiva y clara para todos los trabajadores.

Finalmente, se presentan las conclusiones, las cuales reflejan la necesidad de una mayor identidad y compromiso de los trabajadores con el sentido de las cooperativas y la economía solidaria, lo que se traduce en acciones encaminadas a que el plan motivacional incluya el refuerzo de estos niveles de identidad y conocimiento de la economía solidaria.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Delimitación del Problema

El problema de las motivaciones en el sector de la economía solidaria se encuentra delimitado por dos factores básicamente: teórico y práctico. En lo teórico la delimitación está determinada por los aportes y análisis que sobre el tema se han debatido en la disciplina de la Administración de Empresas principalmente, aun cuando se hace necesario tener un acercamiento sobre la forma como otras disciplinas han tratado este tema, como es el caso de la Ingeniería Industrial y la misma Contaduría. En cuanto al factor de la práctica, se pretende delimitar el trabajo de investigación hacia las experiencias que abordan esta problemática en la última década en el país, sumado al estudio de caso, como es la Cooperativa de Empleados de la Base Aérea de Cali Cooperbase.

1.2. Antecedentes

El tema de los planes motivacionales en el sector de la economía solidaria ha tenido un desarrollo teórico muy interesante, aunque es un tema que cobra importancia únicamente a partir del siglo XX, con el inusitado desarrollo tecnológico y la globalización, que trae al interior de las organizaciones un replanteamiento en la forma como se manejan las relaciones entre trabajadores y los gerentes de la compañía, cuando, se empieza a abordar las situaciones en el marco de criterios muy diferentes a los diseñados por el sistema capitalista, en donde la economía solidaria surge como una alternativa a las pésimas condiciones laborales de los trabajadores, quienes no son dueños, ni participan de los excedentes que dejan los procesos de producción.

De acuerdo con Limas y Ramírez (2008), los antecedentes del cooperativismo están ligados desde el mismo desarrollo de la humanidad, pero, en su aspecto más formal, tiene sus inicios con la creación de la primera cooperativa en Inglaterra, cuna del capitalismo, que "fue la de Los Probos Pioneros de Rochdale en Inglaterra, abierta al público el 21 de diciembre de 1844 en la callejuela de El Sapo en un pueblo cercano a Londres. Ésta también se conoce como la cooperativa de los tejedores" p. 16. El éxito de esta propuesta es rápidamente replicado en otros países como Estados Unidos, Canadá y Europa principalmente.

En cuanto a la filosofía y valores, el cooperativismo sustenta sus bases en los procesos de consolidación realizados en los Estados Unidos y en Europa, logrando una significativa expansión en el siglo XVIII, siendo, como era de esperarse, el movimiento obrero fue el que mayores aportes dio, dado su nivel de experiencia y un claro poder en el entorno social y político de la época.

Desde otra perspectiva, para Laville y García (2009), la génesis del cooperativismo, y en especial de la economía solidaria, surge formalmente a inicios del siglo XIX a través de las diversas organizaciones que se crearon para prestar ayuda a los obreros que se encontraran en difíciles situaciones. "los obreros de comienzos del siglo XIX siguieron remitiéndose a las corporaciones, bajo la forma de gremios y de sociedades de socorro mutuo, preocupados por la igualdad entre las personas, con el fin de oponerse a los desórdenes nacidos de la competencia y la dominación ancestral de los amos" p. 73. Este desarrollo de la economía solidaria se manifiesta en diferentes formas de organizaciones en el mundo.

> Se localizan en la Edad Antigua en los llamados pósitos, en muchos lugares del mundo; los ejidos, en México y parcialmente en Colombia; las

> Alhóndigas en Arabia y más tarde en España; en la Edad Media, los Frutieres o Queserí en Francia, las granjas en Dinamarca, las Comunas de Suecia, la Zadruga entre los eslavos, el Mir y las Natillera y Círculos de Obreros en Colombia, por último el Calpullí en México y los Ayllus en Perú. (Limas y Ramírez, 2008, p. 16).

En el ámbito latinoamericano se destaca el aporte realizado por Razeto (2010), quien hace un análisis de la economía solidaria desde la perspectiva de ser empresas alternativas a las impuestas por el modelo capitalista o socialista, destacando el interés de las investigaciones en ofrecer nuevas alternativas de comportamientos económicos más acordes con la realidad colombiana:

> Preside este trabajo la convicción que para definir y construir lo alternativo en el terreno económico no se trata de soñar e inventar de la nada un nuevo modelo de empresa correspondiente a un nuevo modelo de hacer economía, sino de observar y descubrir en la realidad ciertos modos de comportamiento económico, ciertos sujetos operantes y ciertos tipos de empresa, en los que tal nuevo modo de hacer y de entender la economía está ya en germen (Razeto, 2010, p. 16).

Ya en el ámbito colombiano, se destacan las primeras ideas del cooperativismo impulsadas por el General Rafael Uribe Uribe, quien planteó “las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático con corte humanístico” (Fempopular, s.f.). pero es a inicios de la década de los treinta del siglo XX que la economía solidaria, en especial el cooperativismo, toma fuerza con la primera ley cooperativa (Ley 134 de 1931), dando nacimiento a las primeras cuatro cooperativas en Colombia.

Asimismo, se destaca otro estudio sobre la economía solidaria desde una perspectiva integral, en cuanto a que asume su estudio desde diversos ángulos y enfoques sobre los cuales se estructura la sociedad y la economía, en donde se habla de la economía solidaria como un fenómeno que tiene "una profunda raigambre popular, sustentada en un pensamiento social que trasciende las viejas ideologías y se proyecta como camino amigable en la búsqueda de un espíritu humanista y ecológico" (Amaya, s. f., p. 100). Este autor plantea la existencia de nuevos valores humanos que deben ir acompañados de nuevas prácticas y creencias que permitan al hombre articular una nueva sociedad en mejores condiciones políticas y económicas.

Por otro lado, ya en materia de incentivos y motivaciones, para el año de 1959, surge la obra de Frederick Irving Herzberg, quien desarrolla otra propuesta en materia de incentivos, a través de la llamada Teoría de los Factores, la cual señala que son dos los factores que pueden explicar la motivación: factores motivadores y factores de higiene; en el primero Muñiz (2010), citando a Herzberg, dice que son las relaciones motivadoras las que permiten los incentivos como la satisfacción laboral, la realización de un trabajo importante, el nivel de responsabilidad, el reconocimiento que se le haga, la promoción por sus capacidades, y algún logro obtenido. En el segundo, factores de higiene, señala Muñiz (2010) que este obedece más al contexto del trabajo en cuanto a sus condiciones de trabajo, sueldo percibido, manejo de las relaciones humanas, y políticas de la organización entre otros.

Surge igualmente la propuesta de incentivos de Ishikawa, quien dentro de su vinculación a la *International Organization for Standardization* (ISO), planteó dos factores empresariales basados en la calidad total: filosofía y deber ser de las organizaciones, y, en segundo lugar, las prácticas internas de las mismas. En cuanto a

éste último factor, señala la necesidad de un involucramiento de los trabajadores frente a los funciones de la organización, del respeto y del desarrollo humano, participación activa, calidad como eje del desarrollo, mentalidad estratégica y un alto grado de responsabilidad social. (García, Sánchez y Zapata, 2008).

De forma más reciente; con el desarrollo del mercado, las tecnologías y los medios de comunicación; el tema de los incentivos ha propiciado el desarrollo de diferentes propuestas, destinadas la mayoría a romper el esquema de los incentivos tradicionales, para unos más dinámicos como la propuesta de Alles (2007), quien plantea el desarrollo de los incentivos con base en competencias como: desarrollo de su equipo, modalidades de contacto, habilidades mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, *empowerment,* y dinamismo.

Surge igualmente la propuesta de Chiavenato (2009), quien parte del concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), para redefinirlo a partir de un nuevo perfil y características, direccionadas más a la Administración de Personas, que es un concepto más cercano a las actuales condiciones laborales en el mundo, siendo imprescindible entender con claridad los cambios en cuanto a la retribución rígida y la retribución flexible. Al respecto señala cómo "Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas". (Chiavenato, 2009, p. vii prefacio).

En el nivel de Colombia, se destaca la obra de Amaya (2008), quien plantea procesos de evaluación de incentivos con base en diversas opciones de medición, dentro de las que se destaca la relacionada con una valoración por puntos, que es una de las más

idóneas y objetivas al momento de implementarlas en la organización. En este proceso se destacan los siguientes pasos para su realización: análisis ocupacional, cuadro de funciones, cuadro de valoración de cargos, hoja maestra de valoración de cargos, y asignación de puntos acorde a los cargos.

1.3. Planteamiento del Problema

El tema de la economía solidaria se circunscribe dentro de la problemática general de crisis del sistema capitalista, la cual no solamente afecta los modelos imperantes de este tipo de economía, sino aquellos otros modelos alternativos que surgen al interior de la misma economía de mercado, en donde es "especialmente necesario buscar y prestar atención a las experiencias alternativas; porque ellas […] contienen en sí mismas aspiraciones e intenciones de ser elementos agentes de nuevo o renovados procesos de cambio social" (Razeto, 2010, p. 20).

En este mismo sentido se expresan otros investigadores, quienes establecen como el tema del consumo y la superficialidad está no solamente ahogando a las sociedades, sino al mismo planeta entero, generando como consecuencia "sufrir procesos de deterioro de la salud, violencia múltiple, desempleo, pérdida de la calidad de vida y degradación del ser humano, inmerso en un presente insoportable y temeroso de un futuro que ya asusta a todos" (Amaya, s.f., p.2). Dentro de esta compleja y crítica situación global, se encuentran las empresas en sus diversas formas y modalidades de organización económica, siendo básico entender cómo el capital humano hace parte esencial en sus proyectos de sostenimiento o expansión.

Dentro de este marco laboral, el tema de los incentivos y las motivaciones en Colombia, y a nivel general en el mundo, lleva un proceso de desarrollo y dinamismo muy interesante, debido a los continuos problemas que vienen presentando las

organizaciones, pues existe la tendencia a permanecer una valoración o incentivos centrada únicamente en el salario y las prestaciones sociales de ley, los cuales en realidad no son incentivos para los trabajadores, sino parte de las obligaciones de Ley que tienen las empresas con estos.

Entonces, la situación actual en la mayoría de las organizaciones está marcada por el manejo de incentivos rígidos, lo que imposibilita el desarrollo de las capacidades que pueden tener los trabajadores, pues estos se limitan exclusivamente a cumplir con las responsabilidades asignadas, no participando de forma dinámica y activa en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Esta actitud es corriente verla, cuando en la actividad diaria se ven a trabajadores desmotivados, atendiendo a los clientes de forma pasiva, limitándose a prestar el servicio, es decir, a ser eficaces pero no eficientes. De este tipo de comportamiento es muy difícil que una organización logre detectar los talentos y las capacidades, que les permite crecer no sólo como organización, sino ser coherentes con los principios de Responsabilidad Social que les atañe.

Aparte de esta situación, en el rendimiento de los trabajadores incide de forma sustancial la problemática personal que lleve, pues es obvio que el entorno de los trabajadores se encuentra influenciado por los vacíos o problemas que tengan en la familia. La mayoría de las organizaciones no tienen en cuenta estas circunstancias, generándose un abismo entre gerentes y trabajadores, reflejándose en los niveles de productividad.

De esta situación no es ajena la Cooperativa de Empleados de la Base Aérea de Cali, Cooperbase, pues existe la necesidad sentida de mejorar las condiciones motivacionales de los trabajadores, no solo en el aspecto laboral, sino el de su entorno en

general (familiar, formación, tiempo libre), que finalmente redunde en la productividad de la organización.

Cooperbase ve necesario que se superen los diferentes problemas y conflictos que se presentan al interior, pues el hecho de ser Cooperativa le impone aún más la necesidad de mejorar y mantener relaciones de asistencia, participación, colaboración, ayuda, y auxilio. Aun cuando se están llevando de forma permanente estos procesos, se ve necesario consolidar una herramienta flexible, coherente y transparente que permita medir y evaluar los diferentes cargos y personas; que a la vez se convierta en un mecanismo apto para establecer niveles o grados de motivación entendibles para todos los asociados y que sea a la vez que sea justo y democrático.

1.4. Formulación del Problema

Con base en estas situaciones problemáticas planteadas, el problema de investigación es:

¿Cuáles son los componentes administrativos necesarios para establecer un plan de motivación solidario en la cooperativa cooperbase?

2. JUSTIFICACIÓN

El tema de las motivaciones en el sector de la economía solidaria se convierte en una de las principales herramientas que se pueden utilizar desde la disciplina de la Administración de Empresas en la medida que permite encontrar un espacio para el desarrollo de los principios que se rigen, tanto en el sector del cooperativismo, como en el de la economía solidaria en su conjunto.

Además de ser una herramienta, las diversas organizaciones que se enfocan en esta perspectiva económica deben acudir a estructuras y propuestas que propendan por la materialización de esta filosofía en su quehacer diario, de ahí que es vital el presente estudio en tanto provee una metodología acorde con las necesidades e intereses de estas empresas, donde sin duda el capital humano adquiere la trascendencia necesaria para ser integrado de forma activa y dinámica en el conjunto de prácticas de la organización.

Finalmente es de señalar cómo a nivel personal, el presente trabajo permite que como investigadores se retome lo aprendido durante la academia, en cuanto a metodologías, marcos teóricos y metodológicos que guían la investigación y la puesta en práctica de instrumentos de investigación que permiten acercarse a la realidad y su diagnóstico de forma certera.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de motivación en la Cooperativa Cooperbase, que pueda permitir elevar los niveles de desarrollo integral de los trabajadores.

3.2. Objetivos Específicos

- Establecer los elementos administrativos que integren un plan de motivación de economía solidaria.
- Hacer un diagnóstico sobre el sistema de motivaciones en la cooperativa Cooperbase.
- Identificar las diferentes propuestas de motivaciones para las organizaciones de economía solidaria.
- Establecer un plan de motivación para Cooperbase.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Propuestas Motivacionales para las organizaciones de Economía Solidaria

Como se señaló con anterioridad, el manejo de las motivaciones ha sido un tema que toma indudable importancia a partir de los resultados positivos obtenidos con la aplicación en grandes organizaciones que han visto en esta herramienta, una forma de incrementar la productividad y generar un ambiente estable en el área de los recursos humanos. Es importante tener en cuenta también cómo éste ha sido un tema álgido para los mismos trabajadores, quienes han visto como se viene superando la tradicional e histórica confrontación entre trabajadores y empresarios o empleadores, que aunque aún persiste, ha generado nuevos paradigmas en esta relación, siendo el tema de los incentivos y las retribuciones un asunto para tratar con cuidado.

Aun así es preciso señalar que los sistemas de incentivos han tenido dos grandes enfoques o corrientes de desarrollo, en donde cada uno tiene unas características que los identifican tal como se señaló en la Figura 1. En el enfoque tradicional los incentivos se aplican de forma generalizada a todos los trabajadores, en donde el eje es el modelo del hombre económico, se dan esquemas rígidos a través de unos procesos estandarizados, en donde ya los trabajadores saben el tipo de incentivos que va a obtener durante su jornada de trabajo en todo tiempo.

Este enfoque es el que ha venido predominando en la mayoría de las organizaciones, siendo la antigüedad de los trabajadores uno de sus valores más esenciales, acompañado de una política de incentivos acorde con esta antigüedad. Esto es susceptible de verse en los procesos de negociación de las empresas con los sindicatos

de trabajadores, en donde una de las exigencias consiste en que los trabajadores más antiguos reciban los mejores incentivos y prestaciones que los demás trabajadores.

El enfoque o esquema moderno "la remuneración obedece a esquemas flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños" (Chiavenato, 2009, p. 279). Con esta posición se busca que los resultados y las metas obtenidos por la compañía se vean reflejados igualmente en incentivos a los trabajadores, siendo asimismo esencial el desempeño futuro y los valores que se formen al interior de los trabajadores.

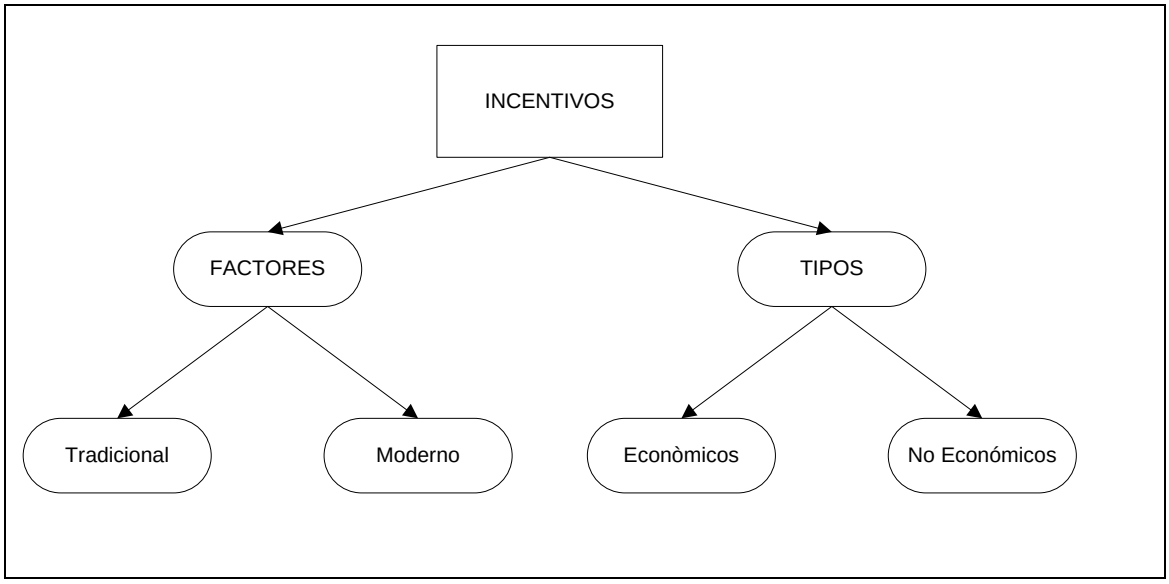
Aparte de estas dos corrientes que impulsan los incentivos, es necesario destacar una segunda división de los incentivos, que determina igualmente políticas al interior de las organizaciones. Es lo concerniente al tipo o clases de incentivos, como son los económicos y los no económicos. Los primeros están relacionados con las necesidades más importantes en los trabajadores, pues tener unos ingresos económicos acordes a la labor desempeñada, son incentivos que se deben tener en cuenta en primera instancia. Dentro de este tipo de incentivos se encuentran el salario, horas extras, bonificaciones extralegales, bonificación por alguna fecha especial (cumpleaños), y premios económicos por el cumplimiento de metas.

Cuando se habla de incentivos no económicos, se está hablando de estímulos basados en el reconocimiento de la labor (felicitaciones, condecoraciones, concursos), aprobación social, satisfacción de las expectativas (estudio, capacitación, ascenso), y un buen clima organizacional entre otros. En este tipo de incentivos prima la necesidad de que los trabajadores vean en la organización no sólo un sitio que le permita obtener un salario y sus respectivas prestaciones, sino que encuentre los ambientes necesarios para

estimular el nivel de productividad. Esto significa que los incentivos no económicos no se pueden convertir o establecer estrategias para subir la productividad, sino que debe estar enfocado en una real política de incentivos dirigidos a los trabajadores, que creen ambientes que traerán como consecuencia un impacto positivo en la productividad.

En la figura 2 se muestra de forma concisa los cuatro enfoques que rigen los procesos de incentivos en las organizaciones, lo que ha motivado la elaboración de diferentes propuestas teóricas y prácticas que buscan establecer los mejores lineamientos que rijan las Relaciones Humanas, a fin de cumplir los objetivos propuestos por las compañías.

Figura 1. Factores y tipos de incentivos



Fuente: autores

En el marco de este esquema de incentivos se encuentran los siguientes modelos de incentivos: Modelo de Maslow, Teoría de los factores de Herzberg, calidad total de Ishikawa, Modelo de Alles, propuesta de Chiavenato, y la propuesta de Amaya basada en los incentivos por puntos.

La propuesta de la Teoría Motivacional de Maslow se basa en la jerarquización de las necesidades del hombre, poniendo en su base las necesidades fisiológicas (alimentación, vestido, aseo), continuando con las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del ego, y finalmente termina con la Autorrealización. En su conjunto esta teoría parte de las necesidades básicas primarias de todo ser humano, hasta llegar a niveles de satisfacción y motivación que culminan con la autorrealización, que son las máximas aspiraciones hacia las cuales desea llegar cualquier persona.

Figura 2. Pirámide de Maslow

Fuente: Sobejano, Juan. (2009). *El turismo en tiempos de crisis.* [On line]. http://www.juansobejano.com/2009/03/11/el-turismo-en-tiempos-de-crisis/

La Teoría del Mantenimiento Motivacional de Herzberg, se funda en dos factores como son los satisfactores y los insatisfactores. En los primeros se garantiza en el trabajador un alto rendimiento que lleva consigo la necesidad de la autorrealización, el reconocimiento y la promoción. En los insatisfactores opera lo contrario, en el sentido de

que se asumen conductas como la irresponsabilidad, pérdida de la autoestima y una alta desmotivación.

Otra de las teorías que viene cobrando fuerza es la Teoría de la Administración de las Personas de Chiavenato, quien señala cómo la gestión del talento humano debe estar enfocada en un proceso continuo y dinámico que se inicia desde el mismo momento de la incorporación de las personas, la forma de establecer las recompensas, retención de las personas eficientes y eficaces, supervisión de las personas, y una constante evaluación de la administración de los recursos humanos. En este panorama, los incentivos y las retribuciones juegan un papel fundamental, en la medida que establece criterios claros y transparentes para su evaluación e implantación. (Chiavenato, 2009) Dentro de su propuesta, este autor señala la necesidad de establecer los dos tipos de incentivos en las organizaciones (económicos y no económicos), siendo clave establecer una correcta estrategia empresarial que permita establecer un balance adecuado en los dos tipos, a fin de que la organización no tenga problemas financieros o de otro tipo que afecte su normal y correcto funcionamiento.

Por otro lado, se encuentra la propuesta de Jiménez (2004), quien señala la existencia de cinco tipos de incentivos: Económico financiero en donde están los préstamos; transporte como gasolina, ruta o servicio de parqueadero; formación que se expresa en talleres de capacitación, bonos de educación, becas completas o parciales; manejo del tiempo libre en ambientes como el trabajo, vacaciones extras, concursos motivacionales; Deporte y salud como vales para alimentación, apoyo económico en problemas graves de salud, fomento de los clubes sociales; y, finalmente, seguros como el de vida, de enfermedad, y de jubilación entre otros.

Finalmente se encuentra la propuesta de Amaya (2008), quien parte de la necesidad de evaluación de los trabajadores que permita elaborar una propuesta integral de incentivos, siendo el más acorde la valoración de los cargos en base a puntos. En este caso, se parte de un diagnóstico general de cada uno de los trabajadores y de los puestos desempeñados, teniendo en cuenta aspectos sociales, culturales, laborales, de la compañía, que le permita tener un panorama completo de la estructura real de la compañía. Sobre esta base se hacen una serie de tareas enfocadas en lograr una valoración real del cargo y de la persona o personas que lo desempeñan.

Por otro lado, desde el plano cooperativo, Gargallo (s.f.), señala cómo las organizaciones del sector cooperativo deben competir en las mismas condiciones que las demás empresas de origen capitalista y financiero, lo que exige de aquellas mantener iguales criterios de eficiencia y eficacia para mantener los niveles de competitividad necesarios. El mismo autor señala que "si se profundiza en las organizaciones cooperativas, esta cuestión resulta todavía más importante dadas las características y peculiaridades de las cooperativas, donde conviven objetivos económicos y objetivos sociales al mismo tiempo y donde la gestión se realiza mediante la participación".

Aun así, con estas circunstancias particulares, Gargallo (s.f.) señala que no existen en la actualidad estudios satisfactorios que aborden el tema de las motivaciones desde la perspectiva de la economía solidaria. Rescata el trabajo de Long (1980), en la cual destaca cómo el sentido de propiedad cambia e incide en la actitud que se toma frente al trabajo y los niveles de efectividad, aun cuando varían dependiendo de factores muy específicos como el tamaño de la empresa, el número de trabajadores, el grado de apropiación de estos, y el sector de la economía (bienes o servicios). Este punto es muy relevante a la hora de tomar decisiones sobre el rumbo de una empresa, pues los

intereses no son simplemente los de los trabajadores o de los empleadores, sino que cada uno, como dueño de la organización, debe pensar en ambos intereses coadyuvando a que las decisiones sean las más acordes con las necesidades de la empresa en su conjunto.

Está igualmente la propuesta de Gargallo y Freundlich (2010), quienes a partir del concepto de "satisfacción laboral" y de un estudio de caso cooperativo, elaboran la propuesta motivacional a partir de los siete principios cooperativos, que son, en su concepto, las características que la diferencian de las demás organizaciones económicas. De acuerdo con estos autores, la propuesta del estudio de caso es ahondar en el abordaje de esta temática "aportando evidencia empírica" que permita desarrollar un marco teórico más sólido.

> El avance en el conocimiento de las percepciones de los trabajadores de estas organizaciones sobre los determinantes de la satisfacción laboral permitirá desarrollar posibles actuaciones encaminadas a la mejora de la misma y a favorecer su implicación en el proyecto de la empresa, lo que podría tener implicaciones en el éxito competitivo de la misma, siempre teniendo en cuenta las especificidades de cada uno de los grupos implicados. (Gargallo y Freundlich, 2010, p. 36).

Se destaca entonces, cómo para Gargallo y Freundlich (2010), el concepto de motivación está más ligado al de satisfacción laboral, determinando ocho factores o criterios para el análisis en cooperativas.

- Satisfacción con la retribución salarial.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo.
- Satisfacción con la estabilidad laboral.

- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con el estilo de dirección.
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso promoción.
- Satisfacción con la información y la comunicación.
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa.

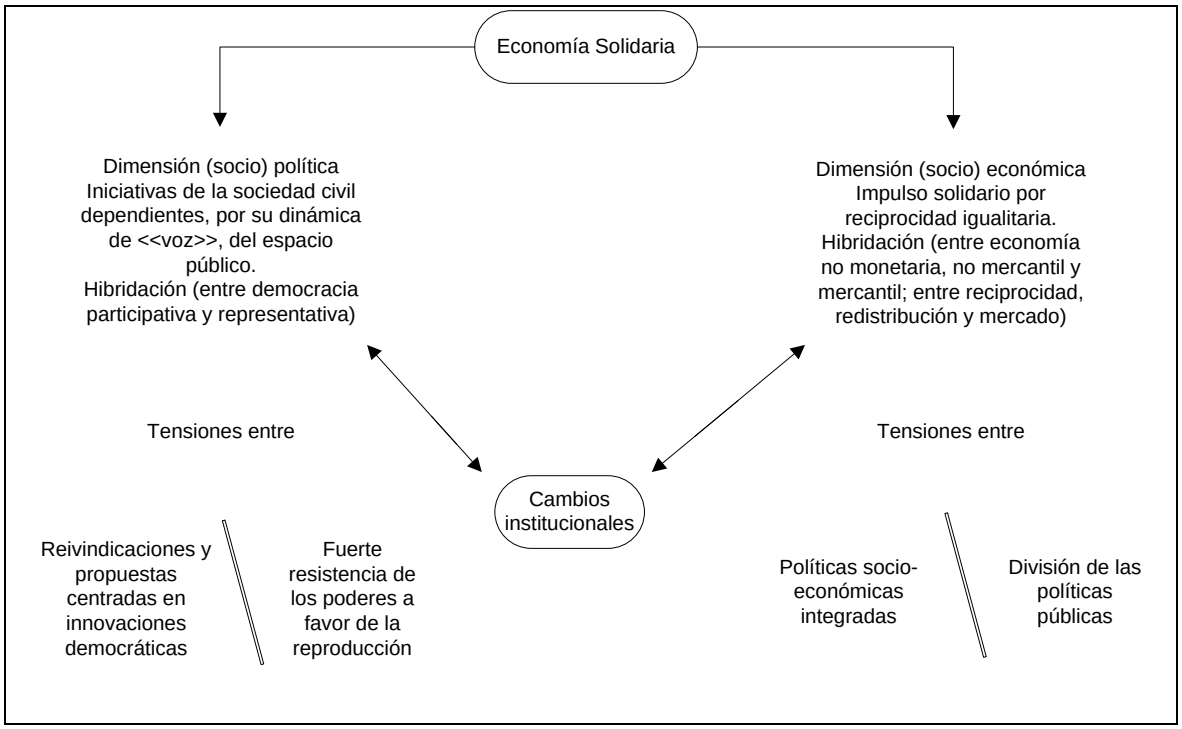
(Gargallo y Freundlich, 2010, p. 42).

De acuerdo con los resultados del estudio de caso, son tres los elementos clave para la motivación en las organizaciones de economía solidaria: la retribución, el ambiente de trabajo y la seguridad futura de empleo. Por otro lado, se destaca la importancia para los socios al estilo de dirección, el cual no es visto de la misma forma por parte de los no socios, en tanto que éstos últimos dieron mayor importancia al tema de la estabilidad laboral.

Asimismo, el trabajo de investigación se vincula igualmente al desarrollo de la economía solidaria, como eje principal sobre el cual se sustentan las cooperativas, señalándolo como el tercer sector de la economía.

Para Laville y García (2009), la economía solidaria se sustenta en dos dimensiones: dimensión socio política y dimensión socio económica, tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 3. Dimensiones de la economía Solidaria.



Fuente: Laville y García, 2009, p. 61.

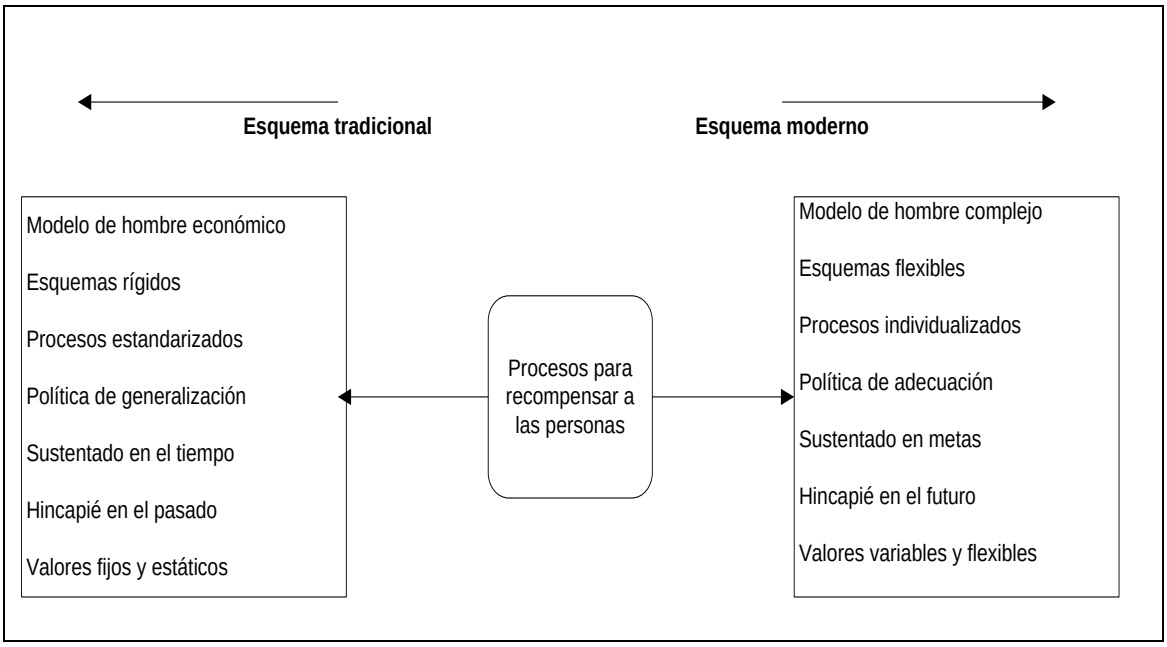
Tal como lo expresa la Figura 4, la economía solidaria se enfrenta a fuerzas socio - económicas que impiden o frenan su desarrollo y avance en virtud de los intereses particulares o estatales que no ven en este tipo de economías un riesgo frente al poder económico y político que ostentan. Por un lado están las reivindicaciones que buscan el fortalecimiento democrático de las empresas, que le hace frente a la resistencia de los poderes que buscan que las relaciones trabajador – empleador subsistan y se fortalezcan con el tiempo. Por otro lado se encuentran las ideas de integración de la economía a los principios y valores sociales, el cual se ve enfrentado a las políticas públicas. Laville y García (2009) precisan que si "el capital social es importante en todo proceso productivo, en estas iniciativas se convirtió en el factor organizador de la producción y tuvo una orientación cívica"

4.2. Marco Conceptual

4.2.1. Recompensa

Los procesos de recompensa a las personas es definido por Chiavenato (2009) como "una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización" p. 278. Señala igualmente que estos procesos tienen fundamentalmente dos orientaciones o esquemas de manejo: el enfoque tradicional en donde los trabajadores tienen como fundamento motivacional el salario percibido por su labor; y, el enfoque moderno, que se basa en la diversidad de motivaciones que se pueden presentar y proponer a los trabajadores que permita un mejor nivel de productividad y de desarrollo de personal. En la Figura 1 se muestra el modelo con las características básicas.

Figura 4. Modelo de recompensas en Chiavenato (2009)



Fuente: Chiavenato (2009), p. 279.

El concepto de recompensa que se asume en la presente investigación es el enfoque moderno, que es el más idóneo a las condiciones actuales de la economía.

4.2.2. Incentivo

Conforme a la Real Academia Española (2011), un incentivo es un "estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos". De conformidad con esta definición, los incentivos buscan establecer como fin la producción y los rendimientos de las organizaciones, pero queda corta en cuanto a que no tiene en cuenta uno de los elementos fundamentales: los trabajadores. En esta definición lo nombra sólo como un actor pasivo de la relación con el empresario, quien es el que toma la decisión.

Partiendo de lo desarrollado en los antecedentes, los incentivos son los mecanismos que tiene una organización para determinar la política en su relación con los trabajadores, buscando mantener motivaciones permanentes en los trabajadores para mejorar la productividad, siendo esencial que a la par de dicha mejora se dé en el mismo sentido en los trabajadores. Sobre las clases de incentivos y los diferentes modelos aplicables, será un asunto propio del trabajo de tesis, pues en el mismo se ventilarán las diferentes posiciones que hay acerca del tema y las perspectivas no sólo en el entorno colombiano, sino con más precisión en un entorno tan especial como es el cooperativismo.

4.2.3. Cooperativa

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional ACI (sf), una cooperativa "es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada". Bajo esta

definición se determina una de sus principales características diferenciadoras: la organización hace parte de todo un colectivo de personas en iguales condiciones. Esta característica es esencial a la hora de determinar una propuesta de incentivos, pues exige que ésta sea socializada por todo el colectivo para ser aprobada.

Desde esta misma perspectiva se define la cooperativa como "una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan" (Limas y Ramírez, 2008, p. 30).

Con esta definición se pretende señalar la importancia de la cultura organizacional, la cual se desarrolla bajo unos principios totalmente diferentes a los que llevan las organizaciones tradicionales, fundadas en el sistema general de la empresa privada capitalista: el dueño de un capital privado y los trabajadores, quienes venden su fuerza de trabajo al capitalista (Limas y Ramírez, 2008, p. 31).

Para el legislador colombiano, el concepto de cooperativa se enmarca dentro de la Ley 79 (1988) que la define como "la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en el cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general" Artículo 4º. Sumado a este concepto, la norma en mención señala cómo las reservas sociales y el remanente patrimonial (en caso de liquidación) no se puede repartir y que los excedentes se destinen para la prestación de servicios sociales y al crecimiento de sus reservas y fondos.

4.2.4. Economía Solidaria

La economía solidaria es definida como "un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía" (Zabala, 2008, p. 33).

Bajo esta definición se pretende rescatar cómo este tipo de economía pretende ante todo la generación de unas prácticas basadas en el emprendimiento, la solidaridad y la participación. Asimismo, se establecen los principios sobre los cuales se guía la economía solidaria:

- Primacía del ser humano y de su trabajo sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, ayuda mutua, cooperación, participación.
- Administración participativa, democrática, autogestionaria.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Propiedad asociativa sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados.
- Formación e información para sus miembros.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras entidades del mismo sector.
- Promoción de cultura ecológica (Zabala, 2008, p. 34).

Tal como se observa, los principios se enmarcan dentro del objetivo de la economía solidaria, como es establecer relaciones participativas, inclusivas y solidarias entre los trabajadores y en su relación con el entorno en el cual se encuentra.

Desde otra perspectiva se encuentra el estudio de Razeto (2010), quien no define o enmarca las empresas como de economía solidaria, sino como formas alternativas de hacer empresa, debido a que expresa cómo estas tienen diversos mecanismos de organización o representación en el mercado, citando entre otros las microempresas, la economía campesina, la economía de las comunidades, las organizaciones económicas populares, el cooperativismo, empresa de trabajadores, la autogestión, la economía de donaciones institucionales y la economía de la solidaridad.

Bajo esta concepción, este autor identifica nuevos conceptos y categorías económicas, no necesariamente inscritas dentro de la economía solidaria, sino dentro de un marco más amplio de economía popular, aun cuando cada una de estas expresiones tiene elementos significativos y constitutivos de economía solidaria.

En este mismo sentido, pero desde una perspectiva holística, se encuentra una definición de economía solidaria como "un espacio liberador y democrático por excelencia, que procura y permite la participación protagónica y autogestionaria a todos aquellos grupos que, a pesar de sus potencialidades, no han tenido habilidad para acceder al desarrollo social ni económico" (Amaya, s. f., p. 107). Se plantea con este autor un nuevo paradigma social basado en el desarrollo integral de la humanidad, en donde su relación con la naturaleza no es para depredarla, sino para protegerla.

4.3. Marco Administrativo

Administrativamente, la elaboración de una propuesta de motivaciones contribuye de forma notable en el manejo y eficiencia del Departamento de Talento Humano, en la medida que crea unos estándares de seguimiento y evaluación que permiten plantear mejores condiciones a los trabajadores y una perspectiva de mejoramiento en la productividad de la organización.

De acuerdo con este planteamiento, la tarea de este departamento consiste en elaborar una propuesta inclusiva y participativa, en donde los criterios decididos sean fruto de las discusiones y el dialogo entre los directamente beneficiados de la medida, en tanto que su condición de asociados les permite tener voz y voto para tomar las decisiones.

4.4. Marco Legal

El tema de los incentivos no está suficientemente desarrollado en el marco legal colombiano, en tanto no se ha entendido su valor y trascendencia en el desarrollo del país, por tanto, los mecanismos legales que actualmente se acercan al concepto de incentivos, son los relativos a las prestaciones sociales y los salarios descritos en el Código Sustantivo del Trabajo CST (1950), algunos incentivos especiales creados en la Ley 100 (1993) o Sistema de Seguridad Social Integral, y las sentencias de Constitucionalidad emitidas por la Corte Constitucional.

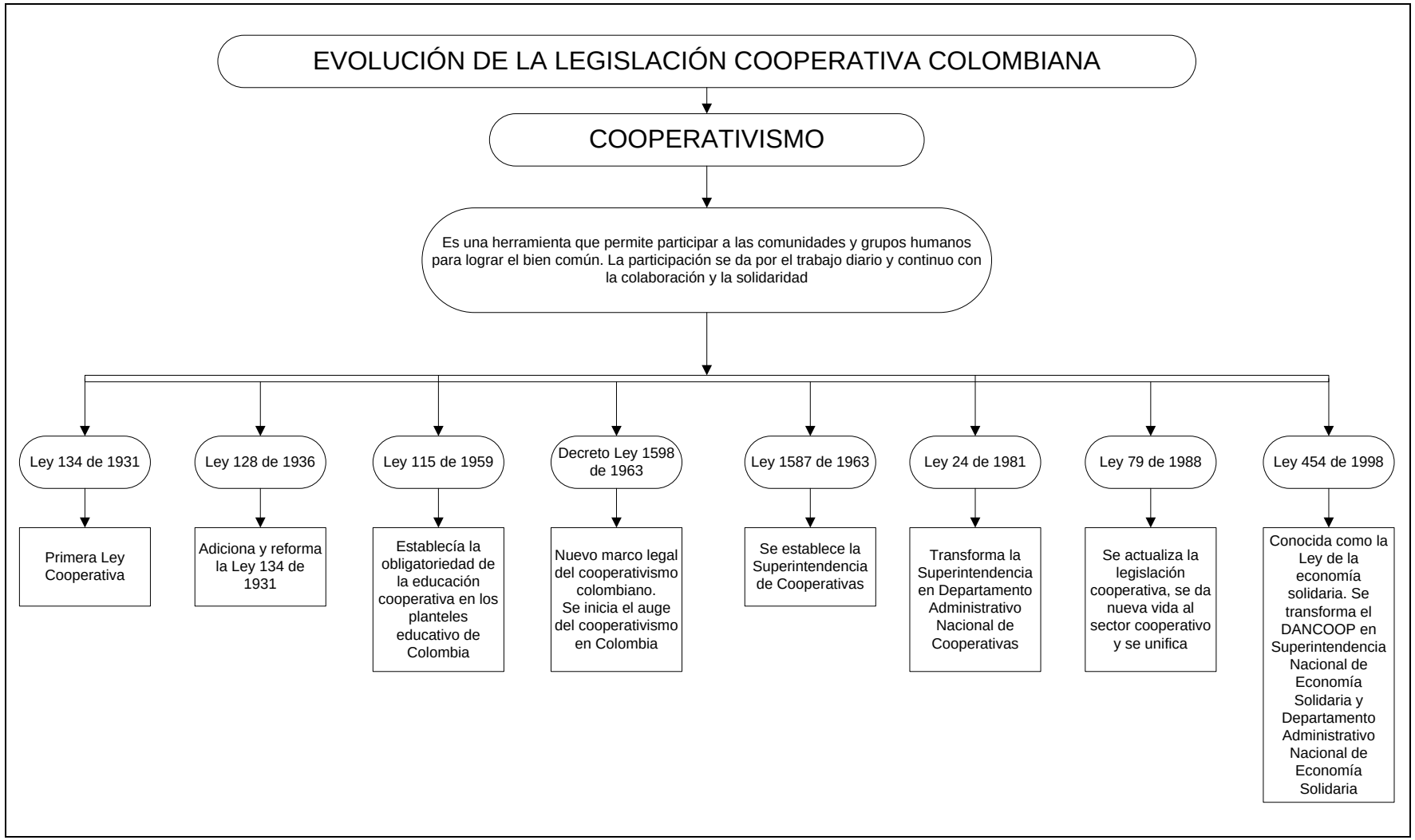
En términos generales, la normatividad colombiana aborda el tema de los incentivos desde el punto de vista del enfoque tradicional, en cuanto a que no determina en ningún momento el establecimiento de retribuciones especiales según el desempeño, sino que se establecen de acuerdo a criterios generales aplicables a todos los trabajadores, independientemente de la eficiencia en el puesto desempeñado.

Como ejemplo, se puede mencionar el artículo 180 del CST (1950), el cual establece una retribución en dinero para los casos de trabajo excepcional, o un descanso compensatorio remunerado. Por lo demás el código en mención no tiene mayor trascendencia al tema de los incentivos, por lo que se ubica en el plano del enfoque tradicional.

En cuanto a las sentencias y la misma Ley 100 (1993) es importante señalar cómo estas se encuentran relacionadas con situaciones o trabajadores específicos, como es el caso de los trabajadores de la salud, siendo evidente la no injerencia en una propuesta de carácter integral para todos los trabajadores.

Por otro lado, en cuanto al cooperativismo, el marco legal está determinado por el conjunto de leyes y decretos que han sido creados principalmente a lo largo del siglo XX como se establece en figura 5.

Figura 5. Evolución de la Legislación Cooperativa colombiana



Fuente: Limas y Ramírez, 2008, p. 26.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es de tipo Exploratorio-descriptivo, en cuanto a la falta de investigaciones o estudios de caso que permitan abordar el estudio sobre planes motivaciones en investigaciones más profundas. Para Hernández *et al* (1998) "los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes" p. 58.

En este sentido, el trabajo de investigación relacionado con planes motivaciones en los trabajadores de Cooperbase, necesita de las herramientas aportadas por este tipo de investigación exploratorio, a fin de determinar con claridad el tipo de incentivos que sea más acorde a las condiciones de la organización.

Igualmente, el trabajo de investigación es de carácter descriptivo y no requiere la formulación de hipótesis, "Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis, es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y por supuesto del marco teórico que soporta el estudio." (Bernal, 2000, p. 128)

5.2. Población y Muestra

La población corresponde al total de empleados que tiene Cooperbase,

de acuerdo con la información aportada por estas entidades, el total de trabajadores en su conjunto, ascienden a 1.700 personas, de donde se aplicó la fórmula establecida por Hernández (1998, p 215) tal como se muestra a continuación

$$n = \frac{N * t_{\alpha}^{2} * \quad p \quad * q}{m^{2} \quad (N-1) + t_{\alpha}^{2} * \quad p \quad * q}$$

Dónde:

N= Población = 1700 trabajadores.

n= tamaño de la muestra requerido.

t=nivel de fiabilidad del 95% (Valor estándar de 1,96).

p = Proporción de personas cuya factibilidad de ser seleccionadas en la muestra es un éxito, para el caso su valor estimado es de 85% (p=0.85).

q = Proporción de personas que no hay factibilidad de ser seleccionadas, para el caso su valor es de 0.15.

m= margen de error de 5% (valor estándar de 0,05).

$$n = \frac{1700 * 1.96^{2} * \quad 0.85 \quad (0.15)}{0.05^{2} \quad (1700-1) + 1.96_{\alpha}^{2} * \quad 0.85 \quad (0.15)}$$

$$n = \frac{1700 * 3.8416 * \quad 0.85 * \quad 0.15}{0{,}0025 \quad * 1699 + 3.8416 * \quad 0.85 \quad * 0.15}$$

$$n = \frac{832.6668}{0{,}0025 \quad * 1699 + \quad 0{,}1275}$$

$$n = \frac{832.6668}{4{,}2475 \quad + \quad 0.1275}$$

$$n = \frac{832.6668}{4,375}$$

$$n = 190.32384$$

Para este caso la muestra es 190 personas.

Se enviaron 300 encuestas a través de correos electrónicos de los trabajadores, contando con el hecho de que en un porcentaje representativo, si contestaran, debido a que son empleados con contrato y de fácil ubicación, dando un total de 190 encuestas contestadas, las cuales le dan mayor confiabilidad a los resultados.

5.3. Fuentes Primarias

Como fuentes primarias se encuentran los resultados que surjan de la aplicación del instrumento de investigación de la encuesta, la cual se toma como modelo la propuesta de Toro (1992), citado por Vidal (2004), a los trabajadores de las cooperativas antes mencionadas.

5.4. Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias están los documentos y aportes de internet, sobre todo aquellas relacionadas con los conceptos y procedimientos relacionados con los incentivos. Asimismo se tiene a los autores de programas de incentivos como Amaya (2008), Chiavenato (2009), y Fernández *et al.*

5.5. Factores a Tener en Cuenta en el Estudio de las cooperativas

De acuerdo con lo planteado en el marco teórico, los factores que se han de tener en cuenta para el análisis motivacional en Cooperbase son: los principios cooperativos, tipo de trabajadores (socios y no socios), retribución, ambiente de trabajo, seguridad de empleo, condiciones físicas de trabajo, reconocimiento laboral, formación y capacitación y nivel de vinculación con la empresa.

5.6. Instrumento de Investigación: la Encuesta

Este instrumento se ajusta en gran porcentaje a lo que se pretende establecer como un plan solidario. Teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la economía solidaria, se pueden inferir los siguientes principios: relaciones interpersonales, conocimiento de la empresa, orientación hacia objetivos y políticas, plan de inducción, empoderamiento, participación, colaboración, trabajo en equipo, relaciones con los superiores, asesorías, imparcialidad, liderazgo de los superiores, colaboración de los directivos, satisfacción personal y familiar, solidaridad, asignación de responsabilidades, remuneración equitativa, retos laborales y actividades deportivas de integración.

No obstante, también se verificaron otras encuestas, como la aplicada a los representantes legales de empresas solidarias que asistieron a los encuentros sectoriales programados en el Departamento de Nariño, en donde se tocaron aspectos como: características de cada una de las organizaciones, actividades y servicios, talento humano, necesidades de mejoramiento organizacional y estado actual de la organización (Ayala y Enciso, 2005, p. 4). Con este tipo de encuesta se buscaba ante todo establecer los mecanismos para fortalecer la economía solidaria en el Departamento de Nariño,

pero no hablaba del tema de Motivación en empresas Solidarias y por esta razón se tomó como referencia, pero se decidió trabajar con el modelo de Vidal (2004).

5.7. Elementos administrativos que integran un Plan Motivacional de Economía Solidaria

Los elementos administrativos que hacen parte del plan motivacional propuesto son:

- Conocimiento de la empresa.
- Cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.
- Participación en el cumplimiento de los objetivos de Cooperbase, y en qué forma satisface, los deseos y necesidades personales.
- Ayuda y colaboración entre los trabajadores de esta empresa.
- Ayuda y colaboración entre compañeros de trabajo.
- Vinculación a grupos de trabajo en la empresa.
- Diversión con compañeros de trabajo.
- Organización de paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión.
- Participación en las actividades de diversión que realizan en Cooperbase.
- Participación en la solución de los problemas de su sección.
- Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo las plantea a su jefe.
- Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus compañeros.

- Considera que su jefe actúa justamente.
- Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido.
- Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde.
- Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.
- Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores.
- Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.
- Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.
- Nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tienen actualmente.
- Participación en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo.
- Las directivas tiene en cuenta la situación personal de los empleados al tomar una decisión.
- Relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Toma de decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.
- Asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.
- Participación de los empleados en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo.
- Solución de un problema de trabajo, con sus compañeros u superiores.
- Confianza entre los jefes y trabajadores de Cooperbase.

- Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.
- En qué medida se enteran las directivas de los problemas de la sección.
- Satisfacción con el trabajo que le corresponde hacer.
- Satisfacción con el salario que recibe.
- Satisfacción por estar trabajando en esta empresa.
- Cumplimiento con su trabajo.
- Recompensa recibida cuando realiza una labor bien hecha.
- El tiempo que lleva laborando en la empresa.
- Revisión de trabajo en esta empresa.
- Conocimiento de los resultados de la revisión de su trabajo.
- Con qué frecuencia comenta usted la realización de su trabajo.
- En qué forma trabaja usted si su jefe lo controla.
- Control de los superiores.
- El control que debe tener una empresa para que funcione bien.

6. RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan hacen parte de la encuesta aplicada y respondida por un total de 190 trabajadores vinculados a Cooperbase en la ciudad de Bogotá, siendo el mecanismo más eficiente la utilización de los correos

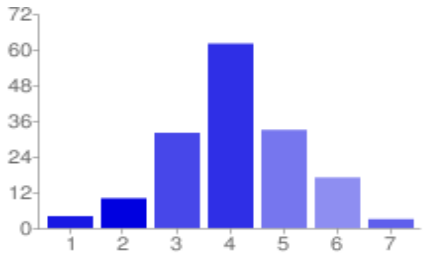
electrónicos, mecanismo a través del cual estos respondieron, vía internet[1], las preguntas relacionadas con la motivación de los trabajadores (Apéndice A).

Las preguntas que se hicieron estuvieron enmarcadas en una serie de temáticas concretas cómo: conocimiento e información de la organización, relación entre trabajadores, relación entre los trabajadores y sus superiores, nivel de identidad y compromiso con la organización y niveles o factores motivacionales que se presentan en la actualidad.

6.1. Conocimiento e información de la organización

En la primera pregunta se busca especificar el nivel de conocimientos que tienen de la organización, ubicándose la respuesta en un nivel medio con un 79% (127 respuestas), lo que indica que no existe un interés total por conocerla, pero tampoco en incurrir en un desconocimiento total, pues estos extremos alcanzaron el 2% cada uno (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa.



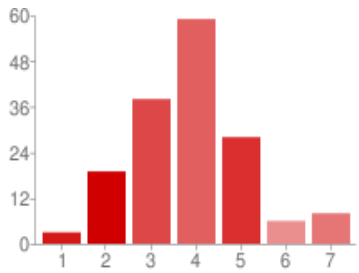
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	pésimo	**4**	2%
2	Muy malo	**10**	6%
3	Malo	**32**	20%
4	Regular	**62**	39%
5	Aceptable	**33**	20%
6	Buena	**17**	11%
7	excelente	**3**	2%

[1] A partir de la información de los correos electrónicos de los trabajadores, se utilizó la herramienta "Docs." o documentos de "Google Chrome", desde donde se enviaba la encuesta a partir de un formulario que debía ser contestado en su totalidad. Al respecto ver la página en donde está "colgada" la encuesta: https://docs.google.com/spreadsheet/gform?key=0AhIT-9i48WAhdFp1c1NzVW5rZ21nQkhxdmdBdER2S3c#edit

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Con respecto al conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a trabajar, se destaca cómo dicho conocimiento no fue total, pero tampoco fue escaso, es decir que estuvo marcado por un conocimiento regular de la empresa. Esto se observa en la Tabla 2, donde se muestra cómo el 79% (125 respuestas) tuvo un conocimiento mediano de los objetivos y políticas (entre aceptables y malos), en contraste con el 2% (3 respuestas) que no tuvieron ningún tipo de conocimiento y el 5% (8 respuestas) que si obtuvieron toda la información. Aquí se destaca que en las cooperativas no existe un interés por que los trabajadores conozcan de forma clara las motivaciones que orientan su práctica.

Tabla 2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella



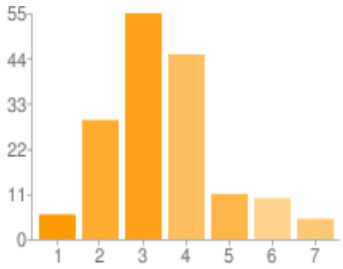
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No recibió ninguna información	**3**	2%
2	Casi ninguna información	**19**	12%
3	Muy poca información	**38**	24%
4	Alguna información	**59**	37%
5	Información apenas necesaria	**28**	17%
6	Suficiente información	**6**	4%
7	Si recibió toda la información	**8**	5%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En la Tabla 3 se establece cómo la información relacionada con las obligaciones y labores que tiene que desempeñar no fue total, pues apenas un 9% (15 respuestas) la

recibieron, en tanto que un 34% (55 respuestas) expresan que es mediana la información que se recibió, que al sumarla con los valores más cercanos, suman en total un 80% (129 respuestas) que da cuenta de cómo este proceso no se cumple al ingresar a la empresa.

Tabla 3. Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.



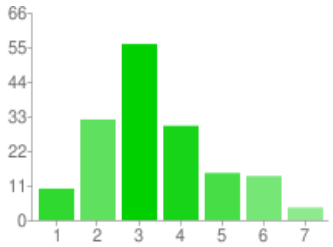
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No recibo ninguna información.	**6**	4%
2	Casi ninguna información	**29**	18%
3	Muy de vez en cuando	**55**	34%
4	Alguna información	**45**	28%
5	Información apenas necesaria	**11**	7%
6	Suficiente información	**10**	6%
7	Toda la información	**5**	3%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Los hallazgos señalados en la Tabla 3 se evidencian de igual forma en la Tabla 4, en cuanto a que la información de los cambios no se da en su totalidad, pues apenas llega al 2% con 4 respuestas. Lo que se permite concluir es cómo en estas empresas cooperativas la información es dada medianamente, según se reporta con un 35%.

.

Tabla 4. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto



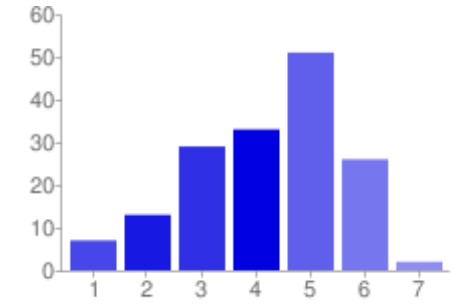
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No recibo ninguna información	**10**	6%
2	Casi ninguna información	**32**	20%
3	Muy de vez en cuando	**56**	35%
4	Alguna información	**30**	19%
5	Información apenas necesaria	**15**	9%
6	Suficiente información	**14**	9%
7	Toda la información	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

6.2. Relación entre trabajadores

Inicialmente, ante la pregunta de la frecuencia con la cual se da solución a los problemas de la sección, existe una leve tendencia a no participar, pues el 49% (79 respuestas) tienen la propensión a no participar de dichas soluciones ya que es muy de vez en cuando, casi nunca o nunca que participan, en tanto que el 30% (49 respuestas) si tienden a hacerlo de forma activa, bien sea siempre o periódicamente (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección.



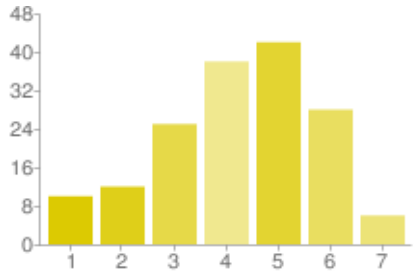
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**7**	4%
2	Con mucha frecuencia	**13**	8%
3	Periódicamente	**29**	18%
4	Algunas veces	**33**	20%
5	Muy de vez en cuando	**51**	32%
6	Casi nunca	**26**	16%
7	nunca	**2**	1%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

La tendencia expresada en la Tabla 5, se ve fortalecida con los resultados expresados en la Tabla 6, en cuanto a que los problemas que se presentan no le gusta plantearlo a sus compañeros, pues éste alcanza a llegar al 47% (76 respuestas), en

cambio, los que siempre ven la necesidad de plantearlo a los compañeros apenas llega a un 30% (47 respuestas).

Tabla 6. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus compañeros.

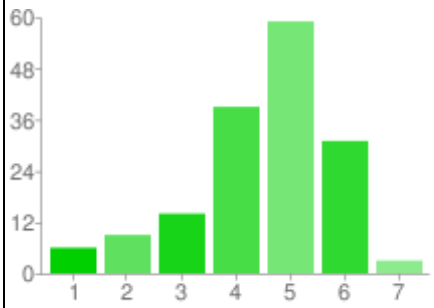


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**10**	6%
2	Con mucha frecuencia	**12**	7%
3	Periódicamente	**25**	16%
4	Algunas veces	**38**	24%
5	Muy de vez en cuando	**42**	26%
6	Casi nunca	**28**	17%
7	nunca	**6**	4%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Asimismo, el grado de respuesta relacionado con la ayuda que le pidan compañeros, muestra cómo es muy bajo este tipo de respuesta, pues apenas llega a un 19% (29 respuestas), en tanto que el 58% (93 respuestas) tienden a no solicitarle ayuda para resolver las labores, lo que indica una preferencia por parte de los trabajadores a realizar sus labores de forma individual (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Con qué frecuencia le piden ayuda sus compañeros para el desarrollo de sus labores

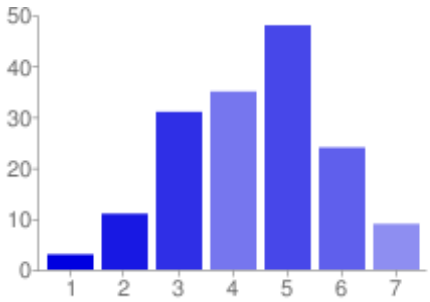


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**6**	4%
2	Con mucha frecuencia	**9**	6%
3	Periódicamente	**14**	9%
4	Algunas veces	**39**	24%
5	Muy de vez en cuando	**59**	37%
6	Casi nunca	**31**	19%
7	nunca	**3**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

No obstante lo relacionado con la Tabla 7, en la Tabla 8 se muestra cómo el 51% (81 respuestas) mantienen un nivel bueno en las relaciones con los compañeros (Entre aceptables y excelentes), en contraste con el 28% (45 respuestas) en las cuales son pésimas, malas o muy malas. De igual forma un 22% (35 respuestas) mantienen un nivel medio en sus relaciones con los compañeros, es decir que es muy regular.

Tabla 8. Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

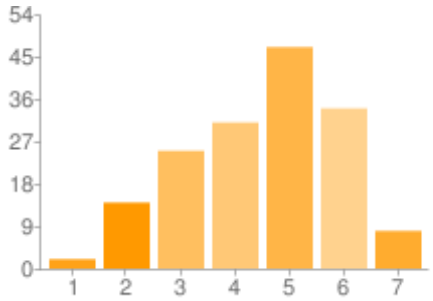


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Pésimos	**3**	2%
2	Muy malos	**11**	7%
3	Malos	**31**	19%
4	Regulares	**35**	22%
5	Aceptables	**48**	30%
6	Buenas	**24**	15%
7	Excelentes	**9**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En el mismo sentido que la tabla 8, en la Tabla 9 se observa cómo las relaciones laborales no van más allá de la empresa, puesto que un 55% (89 respuestas) tiene la tendencia a no relacionarse por fuera de las horas de trabajo, en tanto que un 25% (41 respuestas) señala la tendencia a relacionarse por fuera de las horas laborales.

Tabla 9. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con compañeros de trabajo.



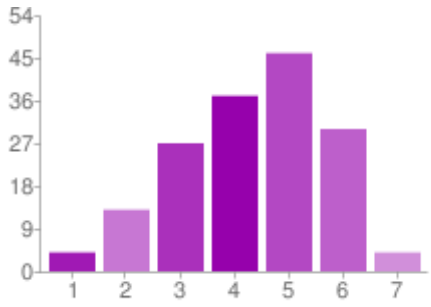
Grado de respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**2**	1%
2	Con mucha frecuencia	**14**	9%
3	Periódicamente	**25**	16%
4	Algunas veces	**31**	19%
5	Muy de vez en cuando	**47**	29%
6	Casi nunca	**34**	21%
7	nunca	**8**	5%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

6.3. Relación Entre Trabajadores y Superiores

Ya en la relación entre los trabajadores y sus superiores, se acentuaron una serie de hallazgos, dentro de los que se destaca, entre otros, el relacionado en la Tabla 10 que señala cómo el 27% (44 respuestas) considera que los superiores están de acuerdo con hacer el trabajo como usted quiera, mientras que, en contraste, un 50% (80 respuestas) señalan cómo nunca se hace el trabajo como se quiera, sino de acuerdo a las indicaciones de los superiores (muy de vez en cuando a nunca).

Tabla 10. De acuerdo con sus superiores, su trabajo lo hace como usted quiera.

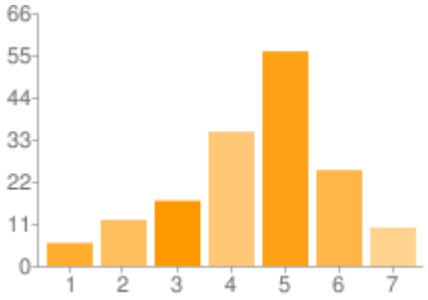


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**4**	2%
2	Con mucha frecuencia	**13**	8%
3	Periódicamente	**27**	17%
4	Algunas veces	**37**	23%
5	Muy de vez en cuando	**46**	29%
6	Casi nunca	**30**	19%
7	nunca	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En relación con las dificultades para solucionar aspectos del trabajo y planteárselas al jefe, existe una leve tendencia a no comentárselas, puesto que llega a acercarse más a un nunca que a un siempre. Tal como se observa en la Tabla 11, existe una tendencia del 57% (91 respuestas) por no plantear las inquietudes al jefe, mientras que apenas un 22% (35 respuestas) sí lo hace.

Tabla 11. Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo las plantea a su jefe?

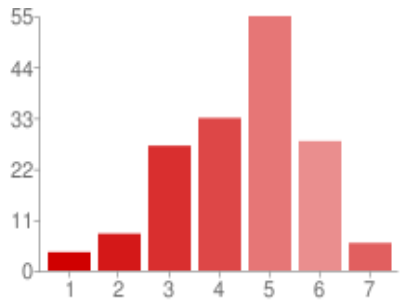


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**6**	4%
2	Con mucha frecuencia	**12**	7%
3	Periódicamente	**17**	11%
4	Algunas veces	**35**	22%
5	Muy de vez en cuando	**56**	35%
6	Casi nunca	**25**	16%
7	nunca	**10**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Se reporta de igual forma cómo para el 55% (89 respuestas) existe una tendencia por parte de los jefes de actuar de forma injusta (Muy de vez en cuando a nunca), mientras que apenas un 24% (39 respuestas) siente que el jefe sí actúa de forma justa. Estas respuestas demuestran cómo las relaciones entre los trabajadores y sus inmediatos superiores no son las mejores como se esperarían.

Tabla 12. Considera que su jefe actúa justamente.



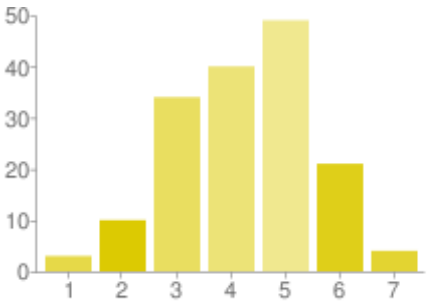
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**4**	2%
2	Con mucha frecuencia	**8**	5%
3	Periódicamente	**27**	17%
4	Algunas veces	**33**	20%
5	Muy de vez en cuando	**55**	34%
6	Casi nunca	**28**	17%
7	nunca	**6**	4%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

La respuesta señalada en la Tabla 12, se refuerza en la Tabla 13, la cual establece cómo para el 45% (74 respuestas) no hay razones o motivos para obedecer a las indicaciones del jefe (Muy de vez en cuando a nunca), mientras que apenas un 29% (47

respuestas) considera que las órdenes dadas sí deben obedecerse. No obstante existe un 25% (40 respuestas) que no tienen claro la relación entre las órdenes dadas y la obediencia a las mismas, pues acepta en parte que determinadas ordenes se deben cumplir, mientras otras no.

Tabla 13. Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido

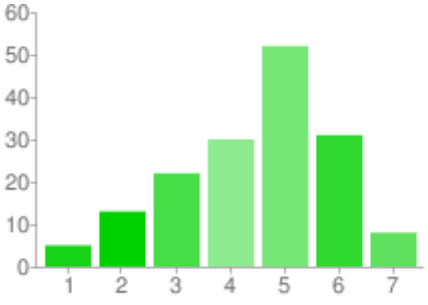


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**3**	2%
2	Con mucha frecuencia	**10**	6%
3	Periódicamente	**34**	21%
4	Algunas veces	**40**	25%
5	Muy de vez en cuando	**49**	30%
6	Casi nunca	**21**	13%
7	nunca	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

De igual forma, en la Tabla 14 se destaca cómo los trabajadores tienen autonomía para trabajar, pues hay una tendencia por parte del 56% (91 respuestas) en destacar cómo el jefe no tiene una conducta de control del trabajo, en contraste con un 25% (40 respuestas) que sí ve que es controlado por su superior.

Tabla 14. Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde

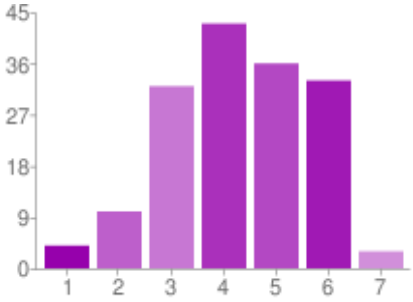


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**5**	3%
2	Con mucha frecuencia	**13**	8%
3	Periódicamente	**22**	14%
4	Algunas veces	**30**	19%
5	Muy de vez en cuando	**52**	32%
6	Casi nunca	**31**	19%
7	nunca	**8**	5%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Asimismo, la Tabla 15 destaca una posición intermedia en relación con la ayuda que reciben los trabajadores por parte del superior, ya que existe una tendencia media por parte de los encuestados, ya que el 69% (111 respuestas) a no tomar una posición clara sobre el tipo de ayuda, en donde los extremos apenas tienen un 2% (4 respuestas) respectivamente. Esta respuesta indica cómo el tema de la ayuda por parte del jefe no es trascendental a la hora de hacer sus labores.

Tabla 15. Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.

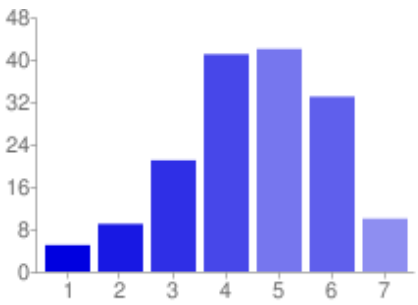


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**4**	2%
2	Con mucha frecuencia	**10**	6%
3	Periódicamente	**32**	20%
4	Algunas veces	**43**	27%
5	Muy de vez en cuando	**36**	22%
6	Casi nunca	**33**	20%
7	nunca	**3**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

De forma similar a la Tabla 15, la Tabla 16 muestra cómo existe una tendencia a no comentar los problemas laborales a sus superiores, donde apenas un 22% (35 respuestas) considera que le comenta los problemas laborales a sus superiores. Esta situación genera un distanciamiento o falta de comunicación, puesto que por ser problemáticas laborales, estas se deberían decidir en conjunto entre jefe y trabajadores. El hecho de que un 52% (85 respuestas) no tenga la tendencia a comentar los problemas es un indicativo de ese distanciamiento señalado.

Tabla 16. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores.

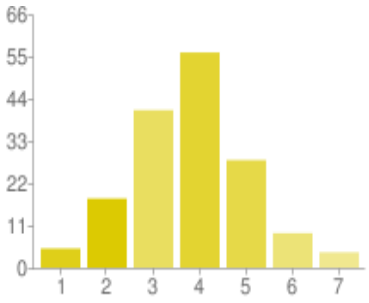


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**5**	3%
2	Con mucha frecuencia	**9**	6%
3	Periódicamente	**21**	13%
4	Algunas veces	**41**	25%
5	Muy de vez en cuando	**42**	26%
6	Casi nunca	**33**	20%
7	nunca	**10**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Ya en relación a la conducta de trabajo, la Tabla 17 destaca cómo a los encuestados no les afecta el tipo de control laboral que se haga, puesto que un 77% (125 respuestas) se encuentra en una tendencia media, es decir de no tomar una posición concreta frente al control ejercido por parte del jefe.

Tabla 17. En qué forma trabaja usted si su jefe lo controla

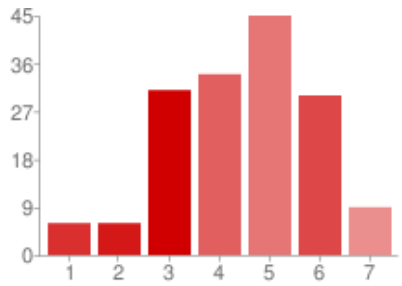


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Muy restringido	**5**	3%
2	Descontento y tensionado	**18**	11%
3	intranquilo	**41**	25%
4	Indiferente	**56**	35%
5	Tranquilo	**28**	17%
6	Contento y satisfecho	**9**	6%
7	Muy contento y complacido	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En concordancia con la Tabla 17, las decisiones tomadas sin consultar con el jefe no incide en las labores desempeñadas ya que un 68% (110 respuestas) tiene una postura intermedia frente a la pregunta realizada. De igual forma, quienes toman decisiones consultando a su jefe llega a un 25%, en contraposición con apenas un 8% (12 respuestas) que no lo consultan.

Tabla 18. Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.

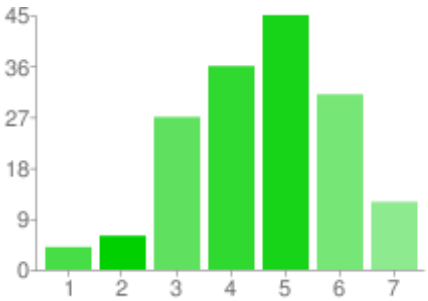


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**6**	4%
2	Con mucha frecuencia	**6**	4%
3	Periódicamente	**31**	19%
4	Algunas veces	**34**	21%
5	Muy de vez en cuando	**45**	28%
6	Casi nunca	**30**	19%
7	nunca	**9**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

La tabla 19 tiene la misma tendencia de los análisis anteriores, en donde se observa cómo los encuestados tienen una tendencia a no valorar la forma de control que hace el superior, pues se logra determinar cómo un 67% tiende a no valorarla de forma pésima o excelente, ya que estos grados extremos de respuestas apenas llegan a un 2 y 7% respectivamente.

Tabla 19. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla



Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Pésima	**4**	2%
2	Muy mala	**6**	4%
3	Mala	**27**	17%
4	Regular	**36**	22%
5	Aceptable	**45**	28%
6	Buena	**31**	19%
7	Excelente	**12**	7%

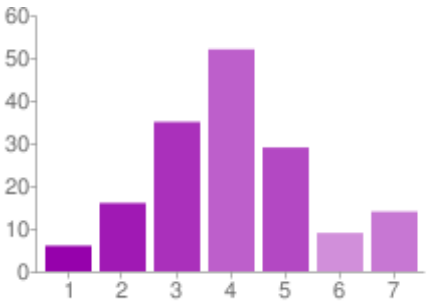
Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

6.4. Identidad y Compromiso con la Organización

La identidad y el compromiso con la organización estuvieron basados en una serie de preguntas que buscan establecer cuál es este nivel y su relación con las motivaciones que existen frente a la organización en la cual trabaja.

Inicialmente hay que señalar cómo el 32% (52 encuestados) llevan 4 años laborando en la organización, lo que indica un buen nivel de estabilidad laboral, el cual se acentúa si se observa cómo el 22% (35 encuestados) llevan 3 años y el 18% (29 encuestados) llevan cinco años. En su conjunto, un 87% (138 encuestados) tienen un buen nivel de estabilidad laboral, por llevar más de tres años en la misma empresa (Ver Tabla 20).

Tabla 20. El tiempo trabajando por usted en esta empresa es en años 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más

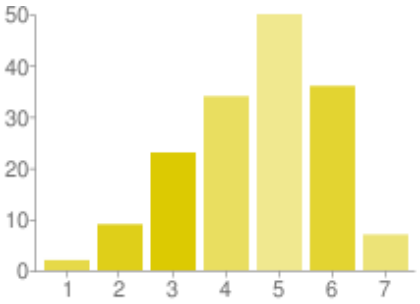


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	1 año o menos	**6**	4%
2	2 años	**16**	10%
3	3 años	**35**	22%
4	4 años	**52**	32%
5	5 años	**29**	18%
6	6 años	**9**	6%
7	7 años o más	**14**	9%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En la tabla 21, los encuestados muestran una tendencia creciente a asumir nuevas responsabilidades al interior de la organización, lo cual se manifiesta en cómo un 57% (93 respuestas) que siempre le gustarían asumirlas, en contraposición a un 21% (34 respuestas) que no lo haría. Se señala de igual forma cómo para un 21% (34 respuestas) mantienen un punto intermedio, es decir que no toma una posición clara frente a las nuevas responsabilidad que eventualmente tendría que asumir.

Tabla 21. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente

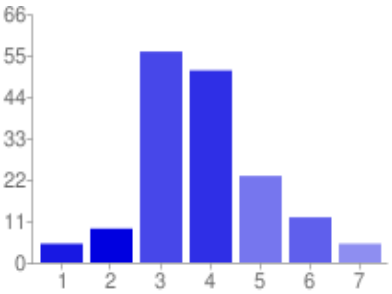


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	nunca	**2**	1%
2	Casi nunca	**9**	6%
3	Muy de vez en cuando	**23**	14%
4	Algunas veces	**34**	21%
5	Periódicamente	**50**	31%
6	Con mucha frecuencia	**36**	22%
7	siempre	**7**	4%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Asimismo, en la Tabla 22, relativo a la satisfacción o no del trabajo que hace, hay una tendencia a no asumir una postura clara, pues existe un 67% (107 respuestas) que están en un punto medio, es decir que no están satisfechos, pero sí un poco insatisfechos. Sobre las personas satisfechas con el trabajo, apenas un 10% (17 respuestas) lo están, mientras que las personas totalmente insatisfechas apenas llega a un 9% (14 respuestas).

Tabla 22. Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer

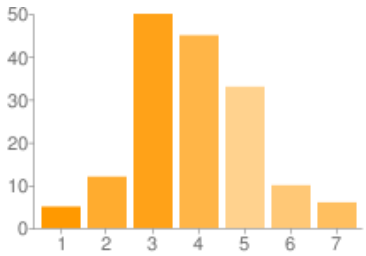


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Totalmente insatisfecho	**5**	3%
2	Muy insatisfecho	**9**	6%
3	Insatisfecho	**56**	35%
4	Ni lo uno ni lo otro	**51**	32%
5	Satisfecho	**23**	14%
6	Realizado	**12**	7%
7	Muy realizado	**5**	3%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Similar a la respuesta dada en la tabla 22, la Tabla 23, muestra una tendencia central a no mostrar un nivel claro de satisfacción o insatisfacción frente al salario que percibe, puesto que un 79% (128 respuestas) no fija una posición frente a la pregunta realizada. En contraste, apenas un 10% (17 respuestas) se encuentra totalmente satisfecho; similar al 10% que se encuentran insatisfechos.

Tabla 23. Como se siente usted con el salario que recibe

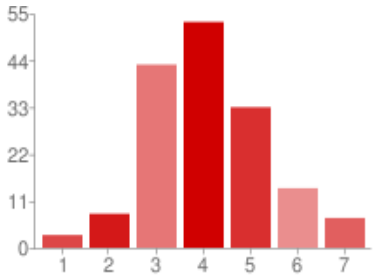


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Totalmente insatisfecho	**5**	3%
2	Muy insatisfecho	**12**	7%
3	Insatisfecho	**50**	31%
4	Ni lo uno ni lo otro	**45**	28%
5	Satisfecho	**33**	20%
6	Realizado	**10**	6%
7-	Muy satisfecho y retribuido	**6**	4%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Esta tendencia central señalada en la Tabla 23, es ratificada en la Tabla 24, en donde los encuestados no fijaron una posición clara sobre el grado de satisfacción, pues muestran más bien apatía e indiferencia. Esto lo determina el hecho de que un 80% (129 respuestas) se mantiene en un punto central (Trabaja por que le toca, no le agrada ni le satisface o que está bien y no le desagrada), en tanto que apenas un 7% (11 respuestas) se encuentra sumamente descontento al trabajar en la organización, en contraposición con un 13% (21 respuestas) que se encuentran muy satisfechos y contentos. Este tipo de respuestas revelan un nivel de compromiso con la organización muy bajo, lo que se traduce en niveles de poca motivación, aun cuando no llegan a ser preocupantes, pero si invitan a revisar el tipo de prácticas motivacionales que se realizan al interior de las organizaciones de economía solidaria.

Tabla 24. Como se siente usted por estar trabajando en esta empresa

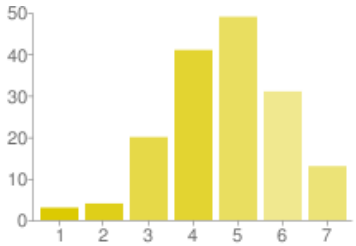


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Totalmente descontento	**3**	2%
2	Insatisfecho	**8**	5%
3	Trabaja aquí porque le toca	**43**	27%
4	No le agrada, ni le satisface	**53**	33%
5	Está bien, no le desagrada	**33**	20%
6	Contento	**14**	9%
7-	Muy satisfecho y contento	**7**	4%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Estos niveles centrales de motivación señalados en la Tabla 23 se trasladan sistemáticamente en la Tabla 24, ya que un 67% (110 respuestas) no fijan una posición clara sobre la forma como cumplen con el trabajo (unas veces cumple, muy de vez en cuando cumple o que cumple casi con todo el trabajo), aun cuando apenas el 4% (7 respuestas) señala que no cumple, frente al 27% que sí marca una tendencia a cumplir con el trabajo que le es encargado (cumplo con todo mi trabajo o cumplo con mi trabajo y más).

Tabla 25. En qué medida cumple usted con su trabajo

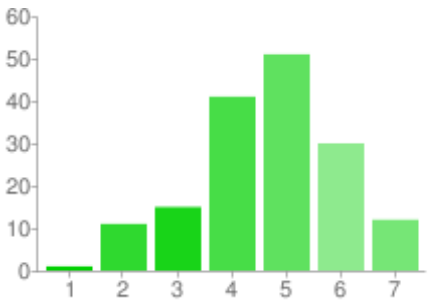


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No cumplo	**3**	2%
2	Casi nunca cumplo	**4**	2%
3	Muy de vez en cuando cumplo	**20**	12%
4	Algunas veces cumplo	**41**	25%
5	Cumplo casi con todo mi trabajo	**49**	30%
6	Cumplo con todo mi trabajo	**31**	19%
7	Cumplo con mi trabajo y más	**13**	8%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Asimismo, en la Tabla 26, señala cómo el nivel de recompensas por la labor desempeñada muestra una tendencia a verla como excelente con un 58% (93 respuestas) (aceptables, buenas o excelentes), en contraposición con un 17% (27 respuestas) que ve pésimo el nivel de recompensas. De igual forma, un 25% (41 respuestas) mantiene una posición central en cuanto a que no fija una posición frente a las recompensas que recibe.

Tabla 26. Como califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha

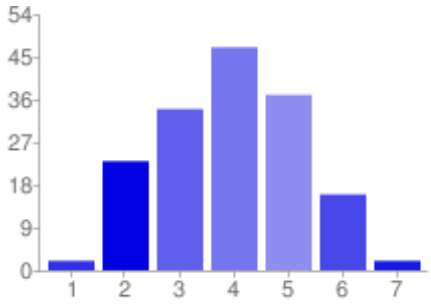


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Pésima	**1**	1%
2	Muy malos	**11**	7%
3	Malos	**15**	9%
4	Regulares	**41**	25%
5	Aceptables	**51**	32%
6	Buenas	**30**	19%
7	Excelente	**12**	7%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Por otro lado, la Tabla 27 muestra, en consonancia con la tendencia que muestra el nivel de identidad y compromiso con la organización, una predisposición a no señalar con claridad un nivel de satisfacción o insatisfacción, en cuanto a que un 73% (117 respuestas) no lo concretan en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa, no obstante ver cómo el 29% le es indiferente el participar en el cumplimiento de los objetivos. En contraposición, un 15% (25 respuestas) manifiesta una insatisfacción absoluta, frente a un 11% (13 respuestas) que se muestran satisfechos con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 27. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de su empresa, en qué forma satisface, sus deseos y necesidades



Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Insatisfacción absoluta	**2**	1%
2	Gran insatisfacción	**23**	14%
3	Alguna insatisfacción	**34**	21%
4	Indiferente	**47**	29%
5	Alguna satisfacción	**37**	23%
6	Gran satisfacción	**16**	10%
7	Plenamente	**2**	1%

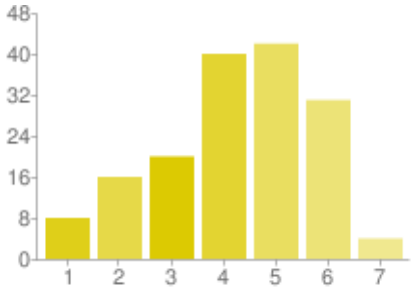
Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

6.5. Niveles o Factores Motivacionales en la cooperativa

Los niveles o factores motivacionales en las organizaciones está dado por las actividades que se realizan con el propósito de elevar el nivel de identidad y compromiso con la empresa, los trabajadores y el entorno social del trabajador.

En la Tabla 28, relacionada con las actividades deportivas y de recreación, se logra detectar una posición clara por parte de los encuestados, ya que un 27% (44 respuestas) mantiene una posición negativa (nunca, casi nunca, muy de vez en cuando), mientras que un 47% (77 respuestas) señala una alta frecuencia de la cooperativa en organizar actividades (periódicamente, con mucha frecuencia y siempre), a lo que se suma un 25% que reseña cómo algunas veces se dan este tipo de actividades.

Tabla 28. Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión.

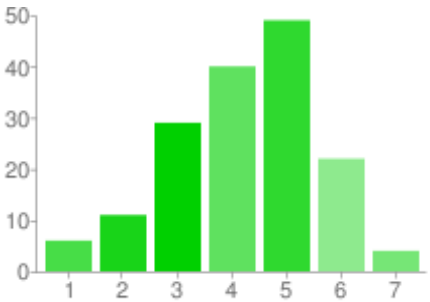


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	Nunca	**8**	5%
2	Casi nunca	**16**	10%
3	Muy de vez en cuando	**20**	12%
4	Algunas veces	**40**	25%
5	Periódicamente	**42**	26%
6	Con mucha frecuencia	**31**	19%
7	siempre	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

La tendencia señalada en la Tabla 28, no se presenta similar con la Tabla 29 donde un 54% (86 respuestas) muestra una postura obligada o de rechazo por las actividades que se realizan en las cooperativas (no participa a simplemente participa), lo que indica poca importancia por este tipo de actividades. De igual forma el nivel de liderazgo de los trabajadores apenas llega a un 16% (26 respuestas).

Tabla 29. Participa en las actividades de diversión que realizan en su empresa.

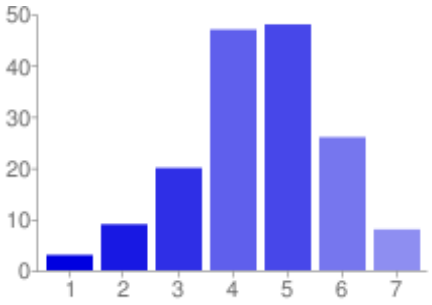


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No participa	**6**	4%
2	Participa con desagrado	**11**	7%
3	Participa porque toca	**29**	18%
4	Simplemente participa	**40**	25%
5	Como colaborador	**49**	30%
6	Como organizador	**22**	14%
7	Como lider	**4**	2%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

No obstante y en contradicción con la Tabla 29, la Tabla 30 resalta la tendencia al liderazgo cuando hay vinculación a grupos de trabajo de la empresa, por cuanto un 51% (82 respuestas) tiene un enfoque hacia el liderazgo (como colaborador, como organizador o como líder), mientras que apenas un 20% (32 respuestas) manifiesta no participar de dichos grupos de trabajo. Esta respuesta contradice en alguna forma a la tabla 29, donde existe una tendencia central a no manifestar un liderazgo concreto. Aun así, en el nivel cuatro del grado de respuesta existe una participación similar, por cuanto la Tabla 29 representa un 25%, muy similar al 29% de la Tabla 30, lo que demuestra la existencia de un grupo de encuestados que no toma una posición a favor o en contra de la participación o el liderazgo, sino que simplemente participa, lo que sin duda marca un desinterés por este tipo de actividades.

Tabla 30. Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa



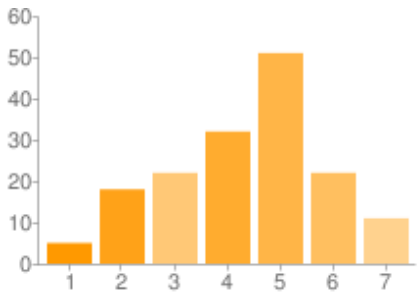
Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	No participa	**3**	2%
2	Participa con desagrado	**9**	6%
3	Participa porque toca	**20**	12%
4	Simplemente participa	**47**	29%
5	Como colaborador	**48**	30%
6	Como organizador	**26**	16%
7	Como líder	**8**	5%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Ahora, si la participación con grupos de trabajo señalados en la Tabla 30 de un 51% en liderazgo, la Tabla 31 da un vuelco en la posición de los encuestados, pues se manifiesta una tendencia del 51% (82 respuestas) de rechazar la participación en actividades realizada por trabajadores amigos de la misma organización. Esto significa

una postura favorable de los trabajadores por las actividades promovidas desde la empresa y un rechazo a las propuestas por sus mismos compañeros, dando con ello una señal de aprobación e identificación más fuerte con la organización.

Tabla 31. Qué tanto participa usted en las actividades que realizan sus amigos en la empresa.

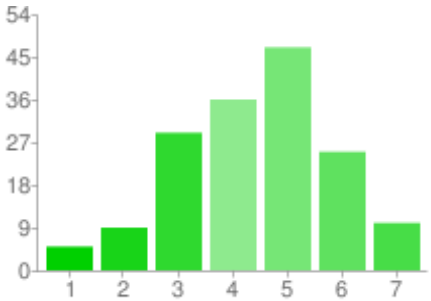


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	siempre	**5**	3%
2	Con mucha frecuencia	**18**	11%
3	Periódicamente	**22**	14%
4	Algunas veces	**32**	20%
5	Muy de vez en cuando	**51**	32%
6	Casi nunca	**22**	14%
7	nunca	**11**	7%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Con la Tabla 32 se confirma la identidad de los encuestados con la organización, pues el 51% de los encuestados tienen la tendencia a participar de forma permanente en las decisiones que toma la empresa, máxime cuando estas se encuentran en relación directa con la labor desempeñada. En contraste con esta postura, apenas un 27% (42 respuestas) señala que nunca participa en las decisiones que toma la empresa y que afecta de forma directa su labor.

Tabla 32. Participa usted en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo

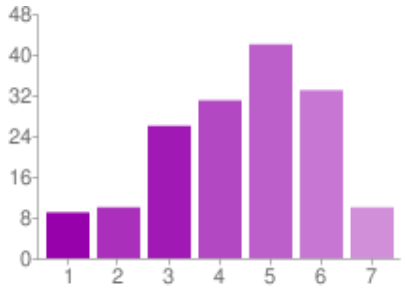


Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	nunca	**5**	3%
2	Casi nunca	**9**	6%
3	Muy de vez en cuando	**29**	18%
4	Algunas veces	**36**	22%
5	Periódicamente	**47**	29%
6	Con mucha frecuencia	**25**	16%
7	siempre	**10**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

Asimismo, el 52% (85 respuestas) del grupo encuestado señala cómo las directivas sí tienen en cuenta la situación personal al momento de tomar decisiones, lo que se convierte en un factor motivacional muy alto, por cuanto permite generar una relación laboral muy positiva (Tabla 33). No obstante, existe un alto margen (28%) de encuestados que no ven que las directivas tengan en cuenta sus situaciones personales, lo que indica la existencia de un grupo significativo de encuestados que no se siente en las condiciones de participar activamente en la toma de decisiones que le afecten.

Tabla 33. Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión



Grado de Respuesta		Respuestas	Porcentaje
1	nunca	**9**	6%
2	Casi nunca	**10**	6%
3	Muy de vez en cuando	**26**	16%
4	Algunas veces	**31**	19%
5	Periódicamente	**42**	26%
6	Con mucha frecuencia	**33**	20%
7	siempre	**10**	6%

Fuente: Modelo tomado de Toro (1992), citado por Vidal, 2004.

En síntesis, se puede destacar cómo la encuesta determina una serie de hallazgos que se deben tener en cuenta a la hora de proponer un plan motivacional en empresas del el sector de la economía solidaria:

- El conocimiento e información que tienen los trabajadores de la organización no es alto, lo que indica dos aspectos: por un lado, una falta de interés por parte de las organizaciones en que los trabajadores tengan un conocimiento claro sobre los fines, objetivos y misión de las mismas; por otro lado y como consecuencia de esta

situación, los trabajadores no presentan ningún interés por conocer e informarse acerca de la identidad de las diversas organizaciones de la economía solidaria.

- En cuanto a las relaciones entre los trabajadores, se muestra una tendencia por parte de estos a no participar de las actividades entre los mismos trabajadores, sino a mantenerse en una actitud individualista o al margen de las actividades impulsadas al interior por los mismos trabajadores, aun cuando sí se nota una tendencia a participar de actividades impulsadas por las mismas organizaciones.

- En lo que concierne a la relación entre trabajadores y superiores, se destaca ante todo una relación de respeto entre trabajadores y los jefes, pero aun así esta relación no alcanza a llegar a que las situaciones o problemáticas que se presentan al interior no sean comentadas por parte de los trabajadores a sus jefes. Esta situación es reforzada por el hecho de presentarse una sensación de los trabajadores de no ser tratados de forma justa, no siendo así las mejores las relaciones en un ambiente como el de la economía solidaria donde es esencial que las relaciones de equidad se den en todos los niveles laborales que se den.

7. PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA COOPERBASE

7.1. Criterios de evaluación

Tabla 34. Criterios de evaluación y puesta en marcha de la propuesta

Aspectos evaluados	Descripción
Conocimiento e información de la organización	El 79% de los empleados conoce o recibe la información básica de la empresa, pero no hay una comunicación asertiva que permita enterarse de manera oportuna de los cambios o sucesos entre las diferentes áreas.
Relación entre trabajadores	En promedio el 52% de los empleados, tienen una buena relación de trabajo con sus compañeros aunque se admite que prefieren realizar labores individuales antes que coordinar actividades en equipo.
Relaciones de trabajadores y superiores	Para el 59,6% de los trabajadores en promedio, se muestran en una actitud conformista, prefieren callarse sus inquietudes ante sus superiores, limitándose a realizar únicamente las funciones del cargo, sin hacer esfuerzos extras para la organización. De otro lado también refleja la falta de comunicación y distanciamiento que existe entre los mandos medios, tomando decisiones sin consultar con la alta gerencia.

Identidad y compromiso con la organización	Aunque el 71% de las personas reflejan identidad y compromiso por la organización, lo hacen básicamente porque se sienten cómodos con su trabajo, tienen estabilidad laboral, sus funciones no les permiten mayores esfuerzos y tienen aseguradas todas sus necesidades básicas.
Niveles o factores motivacionales en la cooperativa	En promedio el 51% del personal se muestra reacio a participar en actividades extra laborales y cuando lo hacen es porque realmente se sienten obligados a hacerlo. En cambio cuando las actividades son del tema laboral, se muestra un interés por liderar estos grupos de trabajo.

7.2. Comportamiento solidario Ideal de Cooperbase

Es fundamental que Cooperbase concentre sus esfuerzos a las personas (cliente interno y externo) y al trabajo que realizan, a través de la solidaridad, ayuda mutua, cooperación y participación conformando equipos de trabajo e integrando todas las áreas de la cooperativa, para que exista una participación democrática y autogestionaria, permitiendo la comunicación fluida para todos los empleados desde el momento de su vinculación. Desempeño y retiro de la compañía.

7.3. Plan de Motivación Solidaria para Cooperbase

Tabla 35. Propuesta específica de motivación Solidaria para Cooperbase

Objetivo	Actividades	Tiempo	Recurso	Presupuesto	Responsable
Conocimiento de los valores corporativos de Cooperbase	Enfocar al equipo de trabajadores en el entorno cooperativo y solidario, eje sobre el cual se construye Cooperbase. Este plan permitirá que los trabajadores conozcan la misión, visión, objetivos y planes estratégicos. Esto se debe hacer en la inducción, el colaborador debe rotar por cada una de las áreas con el fin de tener un conocimiento total de todos los procesos.	1 semana	Diapositivas, fotocopias, brochure, el personal de las diferentes áreas	tiempo del capacitador	Gerencia general
Mejoramiento del trabajo en equipo y solución de problemas del área	Actividades de motivación laboral, que de manera divertida, promuevan la integración y el trabajo en equipo, donde se involucran todas las áreas. Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	1 día / semestre	Capacitación con consultores externos	$3.000.000	Gerencia general

Aumentar el Compromiso y fidelización del trabajador con la compañía	Capacitaciones de liderazgo y motivación a la alta y mediana gerencia, con el fin de estrechar las relaciones con sus empleados y hacer que estos, se involucren en el cumplimiento de los objetivos de Cooperbase. Y fortalecimiento de sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación)	1 día/trimestre	Recursos Humanos	$200,000	Recursos Humanos
Establecer mecanismos de comunicación efectiva	Desarrollar la intranet, esto con el fin de acortar el distanciamiento entre las áreas, generar una comunicación más directa e informal, a través del "buzón de Sugerencias" donde de forma anónima, se podrán hacer recomendaciones y retroalimentaciones a diferentes problemáticas del entorno laboral. También este mecanismo permitirá realizar capacitaciones y dar a conocer información de interés general.	20 días	Creación e implementación lo hará el área de sistemas	$5,000,000	Sistemas
Integrar al personal para el desarrollo de un plan de carrera	Dicho sistema mejoraría las competencias de los trabajadores al ofrecerles preparación y capacitación necesarias, dándoles una realimentación periódica sobre su desempeño dentro de la compañía. Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.	diario	Recursos Humanos y Jefes de Área	$1,000,000 Anual	Recursos humanos y Jefes de área

Crear empleados más satisfechos	Un método para aumentar la satisfacción laboral es la rotación de puestos, ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario. Entre estos están los memorandos de reconocimiento, bonificación de cumplimiento de resultados o permisos remunerados y detalles sencillos en fechas especiales.	anual	Recursos Humanos y Jefes de Área	$3.000.000 por año	Recursos Humanos y Jefes de Área
Mejorar las relaciones interpersonales	La organización de actividades informales para la integración de sus empleados como torneos deportivos o concursos de talento, esto libera tensiones, genera dinamismo, compromiso y la unificación de áreas.	anual	Recursos Humanos	$3.000.000 por año	Recursos Humanos y Gerencia General

8. CONCLUSIONES

En cuanto a los elementos administrativos que integran este plan de motivación estos se determinaron para el desarrollo del trabajo.

De otro lado es preciso enfocar a los trabajadores en el entorno cooperativo y solidario, eje sobre el cual se construye Cooperbase, esto a su vez los involucra con la misión, visión, objetivos y planes estratégicos generando un compromiso claro y el cumplimiento de las metas de la cooperativa, que en últimas es el bienestar de todos.

Se hizo el diagnóstico relacionado del sistema de motivaciones y principalmente se encontró un desinterés por parte de la gerencia en la cooperativa relacionada, con el conocimiento de la cultura organizacional y como consecuencia, los trabajadores no presentan ningún interés por conocer e informarse. Esto también hace que los trabajadores no se preocupen en participar en actividades lúdicas, generando un ambiente de desconfianza que no permite que se estrechen las relaciones entre los jefes y los empleados ni unas relaciones de equidad en todos los niveles de la organización. Hay un desconocimiento por parte de las demás áreas de la cooperativa en el papel que desempeñan en cuanto al control de los recursos para la puesta en marcha de actividades que desarrollen el compromiso, la motivación y el fortalecimiento de las competencias de los empleados. Parte de este desconocimiento general se debe a que la gerencia no impulsa un liderazgo, no genera actividades de participación en donde los trabajadores tengan la iniciativa de aportar ideas para el cambio o el mejoramiento de temas claves de la empresa. Finalmente Cooperbase no tiene la capacidad técnica para la lograr la

efectividad y eficiencia del plan que se implante, es por eso que debe apoyarse en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las cuales son un escenario fácil y económico para la toma de decisiones.

En cuanto a otras propuestas de motivación, podemos decir que hay muy poco o ningún estudio específico sobre este tema en particular. (por lo menos en las fuentes secundarias investigadas).

El plan de motivación establecido para la cooperativa está comprendido por una serie de actividades que buscan que todos los trabajadores se identifiquen con el entorno cooperativo, que se sientan motivados con mecanismos divertidos que promuevan la integración involucrando todas las áreas. Este plan también está integrado por capacitaciones continuas a los jefes de área buscando un fortalecimiento de sus competencias, es claro que para cumplir objetivos, se necesitan gerentes con liderazgo y capacidad de orientación al logro. Se busca además una comunicación efectiva y real, esto se hace a través de las nuevas tecnologías como la intranet que facilitan las evaluaciones de desempeño, retroalimentaciones y capacitaciones cortas que no limiten el tiempo laboral de otros. Y lo más importante es crear empleados más satisfechos, ofreciendo reconocimientos cuando sea necesario, creando mayor compromiso, amor a la cooperativa y trabajadores más felices.

Por último es importante decir que hemos logrado lo que pretendíamos al desarrollar un plan de motivación para Cooperbase pues de acuerdo a los objetivos específicos se establecieron los elementos administrativos, se hizo el diagnostico del

sistema de motivación de la cooperativa, se buscaron las propuestas de motivación alternas obteniendo que estas no existen y se estableció el plan motivacional, esto nos lleva a decir que estos objetivos se lograron en su totalidad.

8.1. Recomendaciones

La alta Gerencia tiene la capacidad de decisión y articulación de las propuestas realizadas en este documento, es por esto que es importante que tome las siguientes sugerencias, como herramientas efectivas para el cumplimiento de sus objetivos:

- Verificar la disponibilidad de los recursos con el área financiera para la puesta en marcha de estas actividades, para que no haya una descompensación económica se recomienda hacer una provisión mensual de tal forma que a final del período se ejecuten estos proyectos.
- Debe existir un compromiso con el cambio y transmitir con emoción los nuevos lineamientos. Estos cambios deben estar comunicados a través de los sentimientos de las personas. Lo único que se transmite entre los seres humanos son las emociones y es ahí cuando la Alta gerencia, puede hacer que todos reciban la información de manera asertiva y permanente.
- Planificar estas actividades con la Dependencia de Talento Humano, ellos tienen los conocimientos y saben los procedimientos para llevar a cabo un plan de motivación.
- Organizar elementos de divulgación que originen una comunicación efectiva. Para que todos hablen el mismo lenguaje y tengan el mismo entusiasmo, es necesaria la comunicación.
- Involucrar al personal en la solución de problemas, por ser una cooperativa tienen la ventaja de que todos son asociados y por tanto: todo el mundo tiene un

pedazo. Tienen el poder de hacer que crezca Cooperbase, pero también de destruirla.

- Para realzar y afianzar el compromiso de sus empleados, pueden recompensar basándose en necesidades reales, como los auxilios educativos y concesiones del pago de medicamentos que no cubre el plan obligatorio de salud.
- Que los gerentes trasciendan las ventajas que ofrece que sus empleados estén al tanto de los conceptos de misión, visión, valores y políticas de Cooperbase ya que esto les permitirá un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la empresa.
- Este plan no requiere de costos elevados ni un tiempo prolongado para desarrollarse, haciendo que sea fácil integrarlo entre las actividades propias de la cooperativa.

REFERENCIAS

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizaciónal*. Buenos Aires: Editorial Granica. B

Amaya Galeano, Miguel. (2008). *Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica.* 2° Ed. Bogotá D. C.: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

Amaya Monje, Jaime. (s.f.). *Economía solidaria, presente y futuro. Una alternativa para una sociedad en crisis.* Bogotá D. C.: Universidad Cooperativa de Colombia.

Ayala, Luis C. y Enciso, Carlos. (2006). *Promoción, desarrollo y fortalecimiento del sector de la economía solidaria en el Departamento de Nariño.* Pasto: Gobernación de Nariño. http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/8/promociondesarrollofortalecimientoeconomiasolidariapasto.pdf

Colombia, Congreso de la República. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo.* Decreto Ley 3743 de 1950. Diario Oficial N° 27.622, del 27 de junio de 1951.

Colombia. Congreso de la República. (1988). *Ley 79, por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa*. G

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México D. F.: Mc Graw Hill.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). *Resultados encuesta de desempeño institucional 2004: caso Superintendencia de la Economía Solidaria*. Bogotá D. C.: autor. http://www.dane.gov.co/files/EDI/hacienda/superintendencia_economia_solidaria/resultados.pdf

Fempopular. (s.f.). *El cooperativismo en el mundo*. Bogotá D. C.: Fondo de Empleados del Banco Popular. http://www.fempopular.com.co/innerhistoriacooperativismo.htm

Gargallo, Ana. (s.f.). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas.*

Gargallo, Ana y Freundlich, Fred. (2010). *Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral.* España, Revista Revesco N° 103.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1997). *Metodología de la investigación.* México D. F.: Mc Graw Hill.

Jiménez, R. (2004). *El valor de la Retribución Flexible*. [On line] Madrid, España. Revista Factor Humano 28. www.accenture.es.

Laville, Jean – Louis y García, Jordi. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria.* Barcelona: Icaria Ed.

Limas, Sonia y Ramírez, Augusto. (2008). *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria.* Bogotá D. C.: Editorial Trillas.

Muñiz, Rafael (2010). *Marketing en el siglo XXI.* 3° Edición. Madrid: Editorial CEF.

Razeto, Luis. (2010). *Las empresas alternativas.* Caracas: Editorial Laboratorio Educativo.

Real Academia Española. (2011). *Diccionario de la Lengua Española.* [On line]. España. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Incentivo

Sobejano, Juan. (2009). *El turismo en tiempos de crisis.* [On line]. http://www.juansobejano.com/2009/03/11/el-turismo-en-tiempos-de-crisis/

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada.* Medellín: Imprenta Universidad de Antioquia.

The OD Institute. (sf). *Taylor, Frederick W., Comportamiento y Desarrollo Organizacional.* [On line]. http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/189-taylor-frederick-w.html

Vidal, Elizabeth. (2004).*Diagnóstico organizacional.* Bogotá D. C.: Ecoe Ediciones.

Zabala, Hernando. (2008). *Gestión de empresas de economía solidaria. Guía didáctica y módulo.* Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó, Funlam. http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-07/GestionDeEmpresasDeEeconomiaSolidaria.pdf

APÉNDICES

APÉNDICE A. Instrumento de Investigación (Encuesta) Aplicado a Cooperativas de Bogotá relacionadas con las Fuerzas Militares

El presente instrumento pretende medir el nivel de motivación en la Cooperativa Cooperbase que permita elevar los niveles de desarrollo integral de los trabajadores.
La información aquí suministrada es totalmente confidencial y sólo será utilizada con fines estadísticos para su mejoramiento.
Por favor lea cada uno de los enunciados y responda marcando con una X, de acuerdo con la escala propuesta:

1) Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa.	7	Excelentes	2) Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.	7	Toda la información	3) Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de su empresa, en qué forma satisface, sus deseos y necesidades	7	Plenamente
	6	Buenas		6	Suficiente información		6	Gran satisfacción
	5	Aceptables		5	Información apenas necesaria		5	Alguna satisfacción
	4	Regulares		4	Alguna información		4	Indiferente
	3	Malos		3	Muy poca información		3	Alguna insatisfacción
	2	Muy malos		2	Casi ninguna información		2	Gran insatisfacción
	1	Pésimos		1	No recibió ninguna información		1	Insatisfacción absoluta
4) Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.	7	Excelente	5) Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo.	7	Siempre	6) Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa	7	Como líder
	6	Buena		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Aceptable		5	Periódicamente		5	Como colaborador
	4	Regular		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
	3	Malo		3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca
	2	Muy malo		2	Casi nunca		2	Participa con desagrado
	1	Pésimo		1	Nunca		1	No participa
7) Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de empresa.	7	Siempre	8) Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión.	7	Siempre	9) Participa en las actividades de diversión que realizan en su empresa.	7	Como lidere
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Como colaborador
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Participa con desagrado
	1	Nunca		1	Nunca		1	No participa
10) Con qué	7	Siempre	11) Qué tanto	7	Siempre	12) Fuera de	7	Siempre

frecuencia le piden ayuda sus compañeros para el desarrollo de sus labores	6	Con mucha frecuencia	participa usted en las actividades que realizan sus amigos en la empresa.	6	Con mucha frecuencia	las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con compañeros de trabajo.	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
13) Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección.	7	Siempre	14) Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo las plantea a su jefe.	7	Siempre	15) Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus compañeros.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
16) De acuerdo con sus superiores, su trabajo lo hace como usted quiera.	7	Siempre	17) Considera que su jefe actúa justamente.	7	Siempre	18) Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
19) Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde.	7	Siempre	20) Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.	7	Siempre	21) Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
22) Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	7	Toda la información	23) Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.	7	Siempre	24) Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.	7	Siempre
	6	Suficiente información		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Información apenas necesaria		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Alguna información		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi ninguna información		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	No recibo		1	Nunca		1	Nunca

		ninguna información.						
25) Participa usted en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo.	7	Siempre	26) Las directivas tiene en cuenta su situación personal al tomar una decisión.	7	Siempre	27) Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo.	7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Aceptables
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Regulares
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Malos
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Muy malos
	1	Nunca		1	Nunca		1	Pésimos
28) Cuando usted tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus compañeros u superiores.	7	Siempre	29) Las directivas tiene en cuenta su situación personal al tomar una decisión.	7	Excelentes	30) Como califica usted la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.	7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Buenas		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Aceptables		5	Aceptables
	4	Algunas veces		4	Regulares		4	Regulares
	3	Muy de vez en cuando		3	Malos		3	Malos
	2	Casi nunca		2	Muy malos		2	Muy malos
	1	Nunca		1	Pésimos		1	Pésimos
31) Cuando hay cambios en la empresa, en que medita recibe información al respecto.	7	Toda la información	32) En qué medida se enteran las directivas de los problemas de la sección.	7	Conoce los prob. De su comp	33) Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer.	7	Muy realizado
	6	Suficiente información		6	Casi todos los prob, de su pc		6	Realizado
	5	Información apenas necesaria		5	Algunos problemas de su competencia		5	Satisfecho
	4	Alguna información		4	Conocen todos los problemas		4	Ni lo uno ni lo otro
	3	Muy de vez en cuando		3	Desconocen algunos problemas		3	Insatisfecho
	2	Casi ninguna información		2	Desconocen casi todos los problemas		2	Muy insatisfecho
	1	No recibo ninguna información.		1	No conocen ningún problema		1	Totalmente insatisfecho
34) Como se siente usted con el salario que recibe.	7	Muy retribuido y satisfecho	35) Como se siente usted por estar trabajando en esta empresa.	7	Muy contento y satisfecho	36) En qué medida cumple usted con su trabajo.	7	Cumplo con mi trabajo y mas
	6	Satisfecho		6	Contento		6	Cumplo con todo mi trabajo
	5	Retribuido justamente		5	Está bien, no le desagrada		5	Cumplo casi con todo mi trabajo
	4	Conforme		4	No le agrada, ni le satisface		4	Algunas veces cumplo
	3	Insatisfecho		3	Trabaja aquí porque le toca		3	Muy de vez en cuando cumplo
	2	Muy insatisfecho		2	Insatisfecho		2	Casi nunca cumplo
	1	Totalmente insatisfecho		1	Totalmente descontento		1	No cumplo

37) Como califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha.	7	Excelente	38) El tiempo trabajando por usted en esta empresa es en años 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más.	7	7 años	39) Como califica usted estar trabajando en esta empresa.	7	Es muy importante
	6	Buena		6	6 años		6	Es importante
	5	Aceptable		5	5 años		5	Es satisfactorio
	4	Regular		4	4 años		4	Ni lo ni lo otro
	3	Mala		3	3 años		3	Le da poca importancia
	2	Muy mala		2	2 años		2	Le da alguna importancia
	1	Pésima		1	1 años		1	No da ninguna importancia
40) Su trabajo es revisado en esta empresa.	7	Siempre	41) En qué medida conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo.	7	Siempre	42) Con qué frecuencia comenta usted la realización de su trabajo.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
43) En qué forma trabaja usted si su jefe lo controla.	7	Muy contento y complacido	44) Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.	7	Excelente	45) Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien.	7	Autocontrol con apoyo del jefe
	6	Contento y satisfecho		6	Buena		6	Autocontrol ocasional con apoyo del jefe
	5	Tranquilo		5	Aceptable		5	Periódico realizado por su jefe
	4	Indiferente		4	Regular		4	Usted es indiferente al control
	3	Tranquilo		3	Mala		3	Muy de vez en cuando debe hacerse control
	2	Descontento y tensionado		2	Muy mala		2	Casi nunca debe hacerse control
	1	Muy restringido		1	Pésima		1	Nunca debe hacerse control

Fuente: Toro (1992), citado por Vidal, 2004, p. 281.