



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO YUYAY
LTDA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: TANNYA VERONICA GUAMAN PICHAZACA

DIRECTOR: ING. PRISILA ORBE GUARACA, MGS.

CAÑAR-ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO YUYAY LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: TANNYA VERONICA GUAMAN PICHAZACA

DIRECTOR: ING. PRISILA ORBE GUARACA, MGS.

CAÑAR- ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Tannya Verónica Guamán Pichazaca portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350003810** Declaro ser la autora de la obra: **“Un estudio descriptivo de la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 17 de septiembre 2025

F. 

Tannya Verónica Guamán Pichazaca
C.I.: 0350003810

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado "**Un estudio descriptivo de la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.**" realizado por **Tannya Verónica Guamán Pichazaca**, con documento de identidad No. **03050003810**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 17 de septiembre 2025



Ing. **Priscila Orbe Guaraca**
DIRECTO/TUTOR

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, fuente de luz, fortaleza y esperanza, por acompañarme en cada etapa de mi vida, dándome la fe necesaria para continuar en los momentos difíciles y la sabiduría para tomar decisiones acertadas. A Él, que ha sido mi guía constante, le dedico este esfuerzo con humildad y gratitud.

Con inmenso cariño y respeto, dedico este trabajo a mis padres, **Juana Pichazaca y Alfonso Guamán**, quienes con su sacrificio, amor incondicional y ejemplo de vida me han demostrado que la perseverancia y la dedicación son el camino para alcanzar los sueños. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la importancia de la educación y por brindarme siempre su apoyo, aún en las circunstancias más complicadas.

A mis hermano/as, quienes han estado a mi lado compartiendo alegrías, retos y aprendizajes. Su compañía, comprensión y confianza me inspiran a dar lo mejor de mí y a recordar que los logros se disfrutan más cuando se comparten en familia. Cada palabra de ánimo y cada gesto de apoyo han sido parte esencial de este camino.

Este trabajo es reflejo no solo de mi dedicación, sino también del amor y respaldo de mi familia, a quienes debo gran parte de este logro

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más sincero a la **Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar**, por abrirme las puertas al conocimiento y ser el espacio donde he fortalecido mi formación académica y profesional. Esta institución ha sido el escenario que me permitió crecer, aprender y forjarme como futura profesional.

A la **Ing. Priscila Orbe**, mi tutora, por su orientación constante, sus consejos oportunos y su acompañamiento en todo el proceso de elaboración de este artículo. Su paciencia, compromiso y dedicación fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y para motivarme a alcanzar la mejor versión de este esfuerzo académico.

A la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.**, por la apertura y colaboración brindada, en especial por su disposición para facilitar el proceso de levantamiento de encuestas. Gracias a su apoyo fue posible obtener información de gran valor que permitió dar sustento y validez a esta investigación, convirtiéndose en un aporte fundamental para la culminación de este proyecto.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con palabras de aliento, gestos de apoyo y confianza en mi capacidad. Cada uno, con su aporte, ha dejado huella en este logro que hoy se materializa.

RESUMEN

La presente investigación describe la motivación laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., mediante una metodología mixta que incorpora el enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios estructurados en las agencias Matriz, El Tambo, Terminal Terrestre Cañar y Suscal. Se evaluaron indicadores clave relacionados con el contexto organizacional, equidad salarial, retroalimentación, autonomía en la toma de decisiones, reconocimiento intrínseco y extrínseco, así como condiciones laborales. Los resultados mostraron semejanzas y diferencias entre las agencias, destacando fortalezas en la pertenencia institucional y en la percepción de apoyo de los líderes, factores que fortalecen el compromiso y la cohesión interna. No obstante, se identificaron debilidades en la equidad salarial y en el equilibrio entre la vida profesional y personal, además de brechas de género y acceso limitado a programas de capacitación, lo que genera desigualdad de oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores impactan de forma negativa en la motivación y en la percepción de justicia organizacional. En conclusión, la motivación laboral en el contexto cooperativo debe abordarse de manera integral, considerando factores tangibles e intangibles, a fin de comprender su complejidad y proponer estrategias que promuevan el bienestar de los trabajadores, fortalezcan el clima organizacional, equilibren las necesidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos y consoliden la sostenibilidad institucional a largo plazo.

Palabras clave: motivación laboral, gestión del talento humano, clima organizacional, equidad salarial, CAC

ABSTRACT

This research describes the work motivation of the collaborators of the Yuyay Ltda.' Savings and Loan Association, through a mixed methodology that incorporates the quantitative approach, applying structured questionnaires in the principal agency, and the agencies in El Tambo, at the Bus Station in Cañar, and Suscal. Key indicators related to the organizational context, wage equity, feedback, autonomy in decision-making, intrinsic and extrinsic recognition, as well as working conditions, were evaluated. The results showed similarities and differences between the agencies, highlighting strengths in institutional membership and in the perception of support from leaders, which are factors that strengthen commitment and internal cohesion. However, weaknesses were identified in pay equity and the balance between professional and personal life, in addition to gender gaps and limited access to training programs, which generate inequality in professional development opportunities. These factors negatively impact motivation and the perception of organizational justice. In conclusion, work motivation in the cooperative context must be addressed comprehensively, considering both tangible and intangible factors, to understand its complexity and propose strategies that promote the well-being of workers, strengthen the organizational climate, balance the needs of collaborators with strategic objectives, and consolidate long-term institutional sustainability.

Keywords: work motivation, human talent management, organizational climate, wage equity, CAC

INDICE

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	II
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	1
REFERENCIAL TEÓRICO	3
METODOLOGÍA.....	10
RESULTADOS.....	11
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS CONSULTADAS	26
ANEXOS	31

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral es clave para que las organizaciones logren sus metas, en el caso cooperativo se vuelve imprescindible porque, el compromiso de los colaboradores internos influye directamente en la calidad del servicio brindado, el clima organizacional, y la sostenibilidad, es decir los trabajadores motivados contribuyen a la solidez, mejora del servicio y estabilidad (Robbins & Judge, 2020). En este escenario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., con matriz en la ciudad de Cañar, y agencias sucursales en el Terminal Terrestre de la misma urbe, en Suscal y El Tambo, enfrenta desafíos relacionados con la gestión del talento humano, entre ellos la sobrecarga de trabajo, estrés laboral, la escasa comunicación interna y la limitada aplicación de incentivos tanto intrínsecos cuanto extrínsecos.

La importancia de abordar este problema radica en que una fuerza laboral desmotivada tiende a mostrar menores niveles de productividad, compromiso organizacional y calidad en la atención al cliente, lo cual compromete el cumplimiento de la misión institucional y afecta la fidelización de los socios (Chiavenato, 2021). Además, en el entorno postpandemia, las condiciones laborales han cambiado significativamente; factores como la flexibilidad, la autonomía y el reconocimiento cobran mayor relevancia en la percepción del bienestar laboral (OIT, 2022).

En términos operativos, equipos más motivados tienden a menores tasas de error, más iniciativa e innovación, y mejor experiencia del socio/cliente, elementos clave en servicios financieros regulados (Robbins & Judge, 2020, p. 115).

La presente investigación pretende analizar la motivación laboral en contextos organizacionales específicos pues la producción científica centrada en el sector cooperativo ecuatoriano continúa siendo limitada, especialmente en localidades intermedias como Cañar, donde las dinámicas laborales están marcadas por realidades socioeconómicas y culturales particulares, como, el predominio de actividades comerciales, agrícolas y de servicios financieros cooperativos; niveles de ingreso moderados en relación con grandes ciudades; una fuerte cultura organizacional comunitaria basada en la solidaridad y la confianza, así

como una significativa migración internacional que incide en la composición y estabilidad de la fuerza laboral (INEC, 2023).

Este enfoque no solo aporta evidencia relevante para la mejora de la gestión del talento humano en el ámbito cooperativo, sino que también enriquece la discusión académica sobre cómo las variables motivacionales, tales como el reconocimiento, la equidad salarial o la autonomía en la toma de decisiones, se interrelacionan en entornos organizacionales de características singulares (Herzberg, 1959; Deci & Ryan, 2000; Adams, 1963). Desde una perspectiva teórica, la investigación retoma enfoques clásicos como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg (1968) y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), contrastándolos con hallazgos recientes en cooperativas ecuatorianas que evidencian una relación positiva entre motivación, productividad y permanencia laboral (Castro Flores & Tuapanta Quinfia, 2024; Salazar & Velasco, 2022).

El estudio permite identificar estrategias de mejora organizacional que incidan en la satisfacción y compromiso de los colaboradores, lo cual se traduce en servicios más eficientes y humanos. A nivel social, fortalecer la motivación dentro de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., aporta a la consolidación del cooperativismo como alternativa de inclusión financiera y desarrollo económico local (SEPS, 2023). Por lo tanto, este artículo responde a la pregunta científica: ¿Cómo influyen los factores internos y externos en la motivación laboral de los colaboradores de la de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.? Busca describir la situación actual y generar propuestas orientadas a consolidar un entorno laboral saludable, equitativo y participativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

La motivación laboral representa un componente clave del comportamiento organizacional, especialmente en las entidades de la economía Popular y Solidaria, donde los principios de cooperación, equidad y responsabilidad social no solo estructuran la organización interna, sino que también orientan las expectativas, el compromiso y la productividad de sus colaboradores (Ramírez & Castañeda, 2020). En las cooperativas de ahorro y crédito, el estudio de la motivación permite entender los elementos que influyen en la disposición de los colaboradores para contribuir al logro de los objetivos institucionales, así como las condiciones que fortalecen su satisfacción y permanencia en el sitio de trabajo (González & Zúñiga, 2022).

Desde el punto de vista organizacional la motivación se refiere a los estímulos internos y externos como intereses personales, recompensas, reconocimiento o condiciones de trabajo, que determinan el cumplimiento de metas (Martínez & Díaz, 2021, p. 45; Reyes & Morales, 2023, p. 102).

En el sector cooperativo su importancia radica en la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la fidelización de los socios (Silva, 2021), Por lo que, conocer cuáles son los factores motivantes de los trabajadores permite diseñar estrategias de gestión del talento humano, para generar participación activa de los miembros, compromiso con la organización, mayor sentido de pertenencia y ventaja competitiva (Pérez & Vargas, 2020).

La motivación vista como estrategia es clave para lograr mayor eficiencia, hacer a la organización resiliente, reduce la rotación del personal y respaldar políticas internas que fomenten el desarrollo de los colaboradores (Alarcón & Méndez, 2021). En este contexto la motivación del personal no es un lujo, sino una estrategia esencial que asegura un mejor servicio, más eficiencia, trabajadores comprometidos y una institución fuerte y sostenible (Torres & Salcedo, 2022).

Variables estructurales que impulsan la motivación en cooperativas

La motivación laboral en el contexto cooperativo está marcada además de los factores personales por aspectos estructurales como la gestión y estilos del liderazgo, las

oportunidades de desarrollo profesional, posibilidades de capacitación, ascenso laboral, y crecimiento interno, la equidad en la distribución de tareas, el burnout laboral o agotamiento emocional, y la percepción de justicia, en cuanto a decisiones transparencia, igualdad y recompensas (Quintero & Carrillo, 2023). La ausencia de estos elementos suele generar descontento, mayor rotación de personal y bajo desempeño, afectando tanto la rentabilidad como la calidad del servicio, además liderazgo de los directores influye significativamente en la motivación, comunicación y participación del personal (Ordoñez, et al, 2020)

Adicionalmente, investigaciones como la de Zambrano y Torres (2022) evidencian que los trabajadores de cooperativas valoran altamente los incentivos intangibles, como el reconocimiento social, la participación en la toma de decisiones y el sentido de contribución al bienestar comunitario. Estos factores, considerados parte de la motivación intrínseca como la satisfacción personal y autorrealización y la extrínseca como estímulos económicos y reconocimientos influyen directamente en la productividad, y son claves para fomentar un compromiso sostenible en el tiempo (Tacuri & Orbe, 2021). A continuación, se muestran las variables estructurales e intangibles que influyen en la motivación laboral dentro de las cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 1: Variables Estructurales e Intangibles

Categoría de variable	Variable específica	Descripción	Impacto en la motivación laboral
Estructurales	Estilo de liderazgo	Forma en que los directivos y mandos medios comunican y toman decisiones.	Un liderazgo participativo y transformacional incrementa la satisfacción y el compromiso.
	Oportunidades de desarrollo profesional	Programas de capacitación, ascensos y formación continua.	Favorecen el sentido de progreso y reducen la rotación de personal.

	Equidad en la distribución de tareas	Asignación equilibrada de responsabilidades entre colaboradores.	Previene la sobrecarga y el agotamiento laboral.
	Percepción de justicia organizacional	Transparencia en criterios de evaluación, incentivos y sanciones.	Aumenta la confianza y la cooperación interna.
Intangibles	Reconocimiento social	Valoración explícita del trabajo por parte de superiores y colegas.	Refuerza la autoestima y el sentido de pertenencia.
	Participación en la toma de decisiones	Inclusión de colaboradores en procesos estratégicos y operativos.	Incrementa el compromiso y la percepción de autonomía.
	Contribución al bienestar comunitario	Percepción de que el trabajo beneficia a la comunidad local.	Fomenta la motivación intrínseca y el orgullo institucional.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en Quintero & Carrillo (2023) Zambrano & Torres (2022).

Relación entre clima organizacional y motivación

El clima organizacional puede definirse como la percepción compartida que tienen los miembros de una institución respecto a su ambiente de trabajo, integrando elementos como la comunicación, la confianza y el respeto mutuo, por ello un entorno laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, canales de comunicación abiertos y un trato respetuoso, fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores y disminuye la aparición de tensiones o conflictos internos (Espinoza & Loor, 2020). En el caso de las cooperativas, donde el factor humano constituye un pilar esencial para garantizar un servicio de calidad, promover un clima laboral saludable se convierte en una ventaja competitiva que repercute directamente en la satisfacción de los socios y clientes.

En esta misma línea, la investigación desarrollada por Herrera y Molina (2021) en cooperativas de la región andina del Ecuador demostró que los entornos colaborativos, guiados por un liderazgo transformacional y acompañados de retroalimentación continua, tienden a generar niveles superiores de satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de promover líderes que no se limiten a administrar recursos, sino que inspiren a sus equipos, fomenten la participación y orienten su gestión hacia una visión inclusiva y compartida.

Desafíos actuales en la gestión de la motivación en cooperativas

Actualmente las organizaciones están atravesando por transformaciones aceleradas que impactan directamente en la gestión del talento humano, gracias a factores como la digitalización, el trabajo híbrido, la volatilidad económica y los efectos postpandemia han redefinido las expectativas laborales y planteado nuevos retos para las cooperativas, especialmente en lo que respecta a la motivación de su capital humano (Torres & Aguilar, 2023). En este ámbito, las personas ya no se sienten plenamente satisfechas únicamente con estabilidad laboral o beneficios económicos; ahora valoran de forma creciente la flexibilidad horaria, las oportunidades de crecimiento profesional, el reconocimiento emocional y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Las cooperativas vistas como organizaciones fundamentadas en principios de equidad, participación y desarrollo humano, deben afrontar el desafío de alinear sus prácticas motivacionales con estas nuevas demandas. Esto exige pasar de modelos tradicionales y rígidos de gestión hacia enfoques dinámicos, personalizados y centrados en el bienestar integral del trabajador (Delgado & Vélez, 2022). Una motivación sostenible implica comprender que las necesidades de los colaboradores evolucionan junto con el entorno, por lo cual las políticas internas deben ser adaptativas y proactivas.

Entre las estrategias más efectivas se destacan los sistemas de evaluación participativa, que permiten escuchar la voz de los empleados e incorporarla a la toma de decisiones; los planes de carrera individualizados, que reconocen las aspiraciones y potencialidades de cada colaborador; los espacios de innovación y mejora continua, que fomentan el sentido de pertenencia y la creatividad; y los mecanismos de reconocimiento tanto económico como emocional, que fortalecen el compromiso organizacional (Zambrano & Castillo, 2023).

Asimismo, las cooperativas enfrentan el reto de gestionar equipos multigeneracionales, en los que conviven distintas visiones del trabajo, valores y formas de motivación. En este escenario, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional se convierten en competencias clave para los responsables de la gestión del talento humano (Ortega & Molina, 2021). De esta manera, la motivación deja de ser un atributo estático para convertirse en un proceso continuo de construcción de sentido, conexión y propósito dentro del ambiente laboral.

Motivación laboral en el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.

La motivación laboral en el sector cooperativo ecuatoriano es un pilar para alcanzar metas institucionales y sostener la organización en el tiempo, especialmente en entidades como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., cuyo propósito combina sostenibilidad económica con bienestar de socios y comunidad, en contextos democráticos y orientados al socio, la motivación se potencia cuando las prácticas de recursos humanos se alinean con los valores cooperativos de participación, mutualidad, solidaridad y con arreglos de gobernanza que facilitan la voz de las personas trabajadoras (Voigt, 2024; Romero & Scrivanelli, 2024). En el ecosistema ecuatoriano de la Economía Popular y Solidaria, esta orientación comunitaria es además una expectativa normativa y social que condiciona el modelo de gestión (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2025).

El liderazgo es otro vector decisivo, los estilos transformacionales y participativos favorecen climas de confianza, coordinación en equipos multigeneracionales y construcción de propósito compartido, rasgos asociados a satisfacción y desempeño en cooperativas (Simkhada, 2023; Pucha, 2024). En el contexto ecuatoriano, hallazgos recientes confirman que climas colaborativos y prácticas de liderazgo que integran retroalimentación continua se vinculan con mejoras en desempeño y en la experiencia de usuarios de servicios financieros (Álvarez & Cárdenas, 2024; García-Álava & Cajas, 2025). De allí la relevancia de programas de capacitación continua, evaluaciones participativas y reconocimientos no monetarios como dispositivos de soporte motivacional.

Gestionar la motivación de forma estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda. no solo impacta en la eficiencia interna sino que también fortalece su proyección comunitaria y su competitividad dentro del sector financiero popular y solidario, ya que se

relaciona clima organizacional con desempeño y satisfacción de clientes, lo que refuerza la idea de tratar la motivación como un activo de gobernanza y no solo como un fenómeno psicológico individual (Navarrete et al., 2024; García-Álava & Cajas, 2025; SEPS, 2025). Al ser un factor estratégico se necesita evaluar de manera integral este fenómeno, mediante un enfoque multidimensional que integra aportes teóricos de la psicología organizacional, la gestión del talento humano y el estudio del clima laboral, buscando captar tanto las motivaciones intrínsecas como las extrínsecas que inciden en el desempeño y compromiso del personal, por lo que a continuación se muestra los factores intrínsecos y extrínsecos de los cuales se derivan los indicadores prioritarios a estudiar dentro de la Cooperativa de Ahorro y crédito Yuyay Ltda.:

Tabla 2: Desarrollo y reconocimiento profesional

Indicadores	Concepto clave
Crecimiento y reconocimiento profesional	Incluye el acceso a capacitaciones, el reconocimiento de logros, la retroalimentación positiva y la autonomía en la toma de decisiones. Estos elementos potencian la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia a la organización.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en Herzberg (1959); Deci & Ryan (2000); Bass & Riggio (2006)

Este eje aborda los factores que estimulan la motivación intrínseca, vinculada con la satisfacción personal, la autorrealización y el desarrollo de competencias. En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda. el fomento de la motivación intrínseca, aumenta significativamente la productividad, genera un vínculo con la institución y garantiza un compromiso sostenible.

Tabla 3: Condiciones y justicia laboral

Indicadores	Concepto clave
Bienestar equidad en el trabajo	Comprende la adecuación de las instalaciones, la ergonomía, el respeto al tiempo personal, la equidad salarial y la transparencia en incentivos. Estos aspectos determinan la satisfacción laboral y la retención de talento.

Nota. Fuente: elaboración propia con base Adams (1963); Chiavenato (2021); Maslach & Leiter (2016)

En cuanto a la motivación extrínseca corresponden a los factores externos al empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., pues mejorar los ambientes físicos del trabajo, proporcionar herramientas adecuadas, mantener horarios justos, garantiza la motivación del personal, además de mejorar el bienestar, consolidar la confianza, reducir la rotación de personal y crear una imagen a la comunidad. Cabe destacar la importancia de equilibrar tanto las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, así como las condiciones justas de empleo, para potenciar el compromiso de los colaboradores, haciendo que se sientan valorados y motivados, con estos dos factores en equilibrio se logra mayor eficiencia interna, es decir mejor desempeño del personal y mayor fuerza de la cooperativa en el rol social como motor de desarrollo.

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo con el propósito de describir los factores que intervienen en la motivación laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., para el análisis se utilizó un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación de datos numéricos mediante encuestas estructuradas, aplicadas al personal de las agencias Matriz, El Tambo, Suscal y Terminal Terrestre de la institución, lo que permitió obtener mediciones objetivas, identificar tendencias y establecer comparaciones entre las agencias (Hernández-Sampieri et al., 2022). El estudio fue de tipo descriptivo, dado que buscaba caracterizar y detallar el nivel de motivación presente en los colaboradores sin manipular las variables, y no experimental, al observar las condiciones en su contexto (Arias, 2020).

La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de las cuatro agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., Matriz, Terminal Terrestre cañar, Suscal y El Tambo, sumando un total de 66 trabajadores. Se empleó un muestreo censal, dado que se aplicó el cuestionario a todos los integrantes de la población, lo que garantiza mayor precisión y confiabilidad en los resultados (Otzen & Manterola, 2017). La distribución de la muestra por agencia fue la siguiente: Matriz (45 trabajadores), Terminal Terrestre (8 trabajadores), Suscal (7 trabajadores) y El Tambo (6 trabajadores).

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta estructurada basada en los dos ejes: desarrollo y reconocimiento profesional y condiciones y justicia laboral que permitieron analizar de forma integral los factores que influyen en el compromiso de los colaboradores y en su disposición para contribuir activamente a los objetivos institucionales, a partir de los cuales se desplegaron 12 indicadores clave de la motivación laboral: reconocimiento, retroalimentación positiva, instalaciones adecuadas, problemas en las condiciones físicas y de seguridad, acceso a capacitaciones, apoyo de superiores, extensión de jornada laboral, respeto al tiempo personal, equidad salarial, claridad en los criterios de incentivos, confianza para decidir y orgullo institucional. El instrumento constó de preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), lo que facilitó la cuantificación y el análisis estadístico.

RESULTADOS

El objetivo principal del análisis fue identificar los niveles de motivación laboral desde una perspectiva multidimensional, a partir de la aplicación de encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., segmentados por agencia: Matriz, Terminal Terrestre, Suscal y El Tambo, abordando aspectos como el reconocimiento, condiciones laborales, comunicación, desarrollo profesional, autonomía, clima organizacional, equilibrio vida-trabajo y percepción de compensación, para el desarrollo de estrategias que fortalecieran el compromiso, el bienestar emocional y el rendimiento del talento humano en la cooperativa. A continuación, se presentan los resultados:

ANÁLISIS DE LA MATRIZ

La Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., concentra el mayor número de colaboradores, con 45 trabajadores, lo que representa un 68,2% del total de la muestra, se identificó una clara predominancia masculina, 31 hombres (68,9%) frente a 14 mujeres (31,1%), lo que sugiere la necesidad de revisar posibles brechas estructurales y de género en la distribución de roles y oportunidades dentro de la organización (Ordóñez Espinoza, Castillo Castillo, Ordoñez Laso, & Orbe Guaraca, 2020).

Tabla 4: Indicadores Motivacionales - Agencia Matriz

Indicador evaluado	Resultados	Interpretación
Reconocimiento	86,6%	Alto: valoración del trabajo; motor intrínseco sostenido.
Retroalimentación positiva	91,1%	Alto: feedback frecuente/constructivo; refuerza logro y pertenencia.
Instalaciones adecuadas	88,9%	Alto: buenas condiciones físicas; margen de mejora en estandarización.
Problemas de ergonomía	20,0%	Bajo: observación relevante; 1 de cada 5 reporta incomodidad postural/espacial.

Acceso a capacitaciones	93,3%	Alto: excelente acceso; favorece desarrollo y actualización.
Apoyo de superiores	77,8%	Medio: requiere fortalecer mentoría y seguimiento.
Extiende su jornada laboral	84,4%	Alto (crítico): sobrecarga sistemática; riesgo de fatiga/burnout.
Respeto al tiempo personal	77,8%	Medio: hay espacio para políticas de desconexión.
Equidad salarial	68,9%	Medio-bajo: percepción de justicia distributiva incompleta.
Claridad en incentivos	68,9%	Medio-bajo: urge transparencia en reglas/criterios.
Confianza para decidir	91,1%	Alto: autonomía consolidada.
Orgullo institucional	97,8%	Alto: fuerte identidad/cohesión.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2025).

Los datos revelaron un panorama mayoritariamente positivo en la Agencia Matriz, caracterizado por altos niveles de motivación laboral, es decir, el 91,1% de los trabajadores afirmaron recibir retroalimentación positiva, mientras que un 86,6% siente que su esfuerzo es reconocido por sus superiores, estas cifras se alinean con la teoría de Herzberg (1959), que identifica el reconocimiento como uno de los principales factores motivadores en el entorno laboral, el hecho de que se perciban de forma favorable aspectos como el reconocimiento, la formación y la autonomía demuestra que la cooperativa posee fundamentos firmes para sostener la motivación.

Asimismo, se evidenció un ambiente que favorece la autonomía y el desarrollo profesional, ya que el 93,3% tiene acceso a programas de capacitación y el 91,1% se siente con la confianza para tomar decisiones dentro de su rol, elementos fundamentales según la Teoría

de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000). De igual manera, el 97,8% de los encuestados su compromiso organizacional y alineación con los valores cooperativos, sin embargo, resulta aconsejable potenciar los programas de mentoría, garantizar mayor claridad en las políticas de compensación y ampliar las iniciativas de bienestar integral, con el propósito de afianzar el compromiso y la productividad en el largo plazo.

Al contrastar estos resultados positivos con otros indicadores, emergieron áreas críticas que deben abordarse con urgencia, pues el 84,4% de los colaboradores señaló que extiende su jornada laboral, mientras que apenas el 77,8% considera que se respeta su tiempo personal. Esta desconexión entre la carga de trabajo real y el equilibrio vida-trabajo sugiere una sobrecarga operativa y la falta de políticas internas que regulen de manera eficiente los tiempos laborales, por lo que se considera necesario que la cooperativa implemente mecanismos formales de planificación de tareas y evaluación de carga horaria, evitando el desgaste profesional y el síndrome de burnout (Maslach & Leiter, 2016).

Otro punto crítico fue la percepción de justicia organizacional, pues el 68,9% de los encuestados considera que existe equidad salarial, y el mismo porcentaje señala claridad en los criterios de incentivos. Estos resultados indicaron un déficit en la comunicación institucional sobre las políticas de compensación, lo cual puede generar desmotivación, especialmente cuando se perciben diferencias injustificadas entre pares, de ahí que se recomienda mejorar los canales de comunicación y transparencia interna en temas de remuneración, tomando como referencia el modelo de equidad de Adams (1963), que establece la importancia de la percepción de justicia para mantener la motivación.

A nivel físico, el 20% de los colaboradores reportó problemas de ergonomía, lo cual pone en evidencia la necesidad de revisar las condiciones laborales desde una perspectiva de salud ocupacional, ya que no solo influye en el bienestar físico, sino también en el desempeño y la satisfacción laboral (Chiavenato, 2021). Se sugiere la implementación de diagnósticos periódicos y rediseño de los espacios de trabajo conforme a estándares técnicos. Por último, al considerar que la mayoría del personal es masculino, es pertinente fomentar una cultura organizacional que promueva la equidad de género, esto implica revisar prácticas de contratación, liderazgo y promoción interna, a fin de crear oportunidades igualitarias y espacios inclusivos que fortalezcan la participación de mujeres en roles estratégicos.

ANÁLISIS DE AGENCIA SUCURSAL SUSCAL:

La Agencia Suscal cuenta con 7 colaboradores, representando el 10,6% de la población total estudiada, a diferencia de la matriz, en esta agencia se observó una mayoría femenina (57,1%), lo que sugiere un contexto más balanceado en términos de género, con 4 mujeres y 3 hombres, esta diversidad puede ser aprovechada como una fortaleza institucional si se traduce en políticas internas que fomenten la participación y liderazgo inclusivo.

Tabla 5: Indicadores Motivacionales - Agencia Suscal

Indicador evaluado	Resultados	Interpretación
Reconocimiento	85,7%	Alto: valoración explícita del desempeño.
Retroalimentación positiva	71,4%	Medio: neutralidad; falta sistematización de feedback.
Instalaciones adecuadas	100,0%	Alto: entorno físico plenamente favorable.
Problemas de ergonomía	14,3%	Bajo: casos aislados; conviene ajuste preventivo.
Acceso a capacitaciones	100,0%	Alto: excelente acceso; refuerza competencias.
Apoyo de superiores	71,4%	Medio: acompañamiento/mentorías por formalizar.
Extiende su jornada laboral	57,1%	Medio-bajo: planificación de tareas por revisar.
Respeto al tiempo personal	85,7%	Alto: equilibrio adecuado.
Equidad salarial	57,1%	Bajo: percepción débil de justicia.
Claridad en incentivos	57,1%	Bajo: urge transparentar procesos.
Confianza para decidir	100,0%	Alto: autonomía plena.
Orgullo institucional	85,7%	Alto: sentido de pertenencia consolidado.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2025).

Los resultados obtenidos en la Agencia Suscal mostraron un entorno laboral favorable en las múltiples dimensiones, el 100% de los colaboradores manifestó que cuenta con instalaciones adecuadas, acceso a capacitación, confianza para decidir y orgullo institucional. Estos indicadores son sumamente positivos, ya que denotan una estructura operativa sólida, alineación con los objetivos institucionales y empoderamiento individual, además, el 85,7% siente que su tiempo personal es respetado, lo que refleja un adecuado equilibrio entre vida laboral y personal.

No obstante, existen ciertos aspectos que requieren una atención más estratégica, ya que el 71,4% recibe retroalimentación positiva de sus superiores, lo que sugiere una posible debilidad en la comunicación directa y el acompañamiento profesional en el resto de empleados que no se sienten apoyados, en este sentido, se recomienda establecer rutinas de evaluación periódica, reuniones uno a uno y esquemas de coaching institucional para fortalecer el liderazgo y mejorar la conexión entre mandos medios y personal operativo (Robbins & Judge, 2020).

Además, los resultados mostraron que el 57,1% de los colaboradores extiende su jornada laboral, lo cual podría ser un indicio de sobrecarga funcional o de distribución ineficiente de tareas, a pesar de contar con instalaciones óptimas y capacitación continua, la gestión del tiempo podría mejorarse mediante el uso de herramientas digitales, tableros de control de productividad o una redistribución interna de funciones.

En cuanto al sistema de compensaciones, el 57,1% de los encuestados en esta agencia percibieron equidad salarial y claridad en los incentivos, por ende, este indicador puede afectar la motivación, especialmente en equipos pequeños donde las comparaciones son más visibles. Se recomienda socializar los criterios de evaluación y diseñar sistemas de incentivos que reconozcan tanto el cumplimiento de metas como el compromiso sostenido. En suma, el hecho de que la agencia tenga mayoría femenina debe verse como una oportunidad para fortalecer las políticas de equidad de género, por lo que es óptimo fomentar la participación activa de las mujeres en decisiones operativas, comités y propuestas de mejora, reconociendo sus aportes y ampliando su liderazgo organizacional.

ANÁLISIS DE LA AGENCIA SUCURSAL TERMINAL TERRESTRE CAÑAR:

La Agencia Terminal Terrestre cuenta con 8 colaboradores, lo que representa el 12,1% del total de la población. En cuanto a la distribución por género, predominan mujeres (62,5%), frente a un 37,5% de hombres. Esta proporción sugiere un equipo diverso, pero con mayor presencia de mujeres, lo que abre la posibilidad de fortalecer políticas internas que promuevan la igualdad de oportunidades y la participación equilibrada,

Tabla 6: Indicadores Motivacionales - Agencia Terminal Terrestre.

Indicador evaluado	Resultados	Interpretación
Reconocimiento	87,5%	Alto: logros visibilizados por jefaturas.
Retroalimentación positiva	75,0%	Medio: reforzar frecuencia y calidad del feedback.
Instalaciones adecuadas	100,0%	Alto: infraestructura estandarizada.
Problemas de ergonomía	12,5%	Bajo: ajustes en mobiliario recomendables.
Acceso a capacitaciones	100,0%	Alto: soporte a desarrollo profesional.
Apoyo de superiores	75,0%	Medio: mentoring y coaching por fortalecer.
Extiende su jornada laboral	62,5%	Medio: sobrecarga en picos; revisar procesos.
Respeto al tiempo personal	87,5%	Alto: consolidar prácticas de equilibrio.
Equidad salarial	62,5%	Medio: percepción ambigua de justicia.
Claridad en incentivos	62,5%	Medio: comunicar criterios y métricas.
Confianza para decidir	100,0%	Alto: autonomía robusta.
Orgullo institucional	87,5%	Alto: identidad y compromiso sostenidos.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2025).

Los resultados de la Agencia Terminal Terrestre reflejaron un panorama laboral con fortalezas significativas y áreas que requieren atención estratégica, uno de los hallazgos más destacados fue que el 100% de los encuestados tienen sentido de pertenencia y alineación con los valores de la cooperativa. Este indicador es clave, ya que, según Robbins y Judge (2020), el orgullo por la institución fortalece el compromiso organizacional y mejora el rendimiento de los colaboradores. Por otro lado, el 87,5% de los colaboradores percibe que recibe reconocimiento por su trabajo y que cuenta con instalaciones adecuadas, así como con acceso a programas de capacitación, estos elementos responden a factores motivadores descritos en la teoría de Herzberg (1959), vinculados con el crecimiento profesional y la satisfacción laboral.

En cuanto a la gestión y liderazgo, el 87,5% de los empleados siente el soporte de sus superiores, lo cual constituye una fortaleza, ya que el acompañamiento directivo influye directamente en el clima laboral y en la disposición a asumir retos (Chiavenato, 2021). Además, el mismo porcentaje indica que cuenta con la confianza necesaria para tomar decisiones en su puesto, lo que fomenta la autonomía y empoderamiento.

No obstante, existen factores que requieren ajustes, ya que el 62,5% de los colaboradores extiende su jornada laboral, lo que podría evidenciar una planificación de tareas no del todo eficiente o una carga operativa elevada en determinados momentos, si bien este porcentaje no es tan alto como el de la Agencia Matriz, sigue siendo relevante, ya que puede afectar el equilibrio entre vida laboral y personal, por esta razón se recomienda implementar una revisión periódica de cargas de trabajo y adoptar estrategias de gestión del tiempo, incluyendo herramientas digitales y priorización de actividades.

En materia de compensaciones, el 75% percibe equidad salarial y claridad en los incentivos, aunque esta cifra es relativamente alta, el hecho de que uno de cada cuatro colaboradores no comparta esta percepción indica que existe margen de mejora en la transparencia y comunicación de las políticas salariales. En este sentido, un plan de socialización de criterios de evaluación y remuneración podría reforzar la confianza interna. En términos de bienestar físico, solo el 12,5% reporta problemas en las condiciones físicas y de seguridad, lo que es positivo; sin embargo, mantener este indicador bajo requiere acciones preventivas,

como evaluaciones ergonómicas periódicas y capacitaciones sobre posturas y hábitos saludables.

ANALISIS DE LA AGENCIA SUCURSAL EL TAMBO:

La Agencia El Tambo cuenta con 6 colaboradoras, lo que representa el 9,1% de la población total de estudio. Un dato relevante es que el 100% del personal es femenino, lo que convierte a esta agencia en un ejemplo particular dentro de la cooperativa, ya que rompe con la tendencia general de mayor presencia masculina observada en la Matriz y en la Terminal Terrestre. Esta característica influye en la dinámica laboral, en la forma de comunicación y en la cohesión del equipo, tal como sugieren estudios sobre diversidad de género en entornos laborales (González & Guillén, 2022).

Tabla 7: Indicadores Motivacionales - Agencia El Tambo.

Indicador evaluado	% obtenido	Interpretación
Reconocimiento	83,3%	Alto: reconocimiento visible por reforzar.
Retroalimentación positiva	83,3%	Alto: formalizar rutinas de feedback.
Instalaciones adecuadas	100,0%	Alto: entorno físico plenamente favorable.
Problemas de ergonomía	16,7%	Bajo: ajustar puestos/hábitos preventivamente.
Acceso a capacitaciones	100,0%	Alto: aprendizaje continuo garantizado.
Apoyo de superiores	83,3%	Alto: mentoring/seguimiento por afianzar.
Extiende su jornada laboral	50,0%	Medio: revisar turnos/redistribución de tareas.
Respeto al tiempo personal	83,3%	Alto: consolidar medidas de equilibrio.
Equidad salarial	83,3%	Alto: percepción favorable de justicia.

Claridad en incentivos	66,7%	Medio: explicar reglas/objetivos.
Confianza para decidir	83,3%	Alto: delegación gradual.
Orgullo institucional	100,0%	Alto: fuerte identidad y compromiso.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2025).

El perfil motivacional de la Agencia El Tambo presentó indicadores notablemente positivos en comparación con otras agencias, entre sus principales fortalezas, destaca que el 100% de las trabajadoras afirma contar con instalaciones adecuadas, acceso a capacitaciones, apoyo de sus superiores, respeto por su tiempo personal, confianza para tomar decisiones y a la pertenencia institucional. Este conjunto de factores refleja un clima organizacional óptimo y alineado con las teorías motivacionales de Herzberg (1959) y Deci & Ryan (1985), que asocian la autonomía, la ayuda y el reconocimiento con mayores niveles de compromiso laboral.

La ausencia total de problemas de ergonomía sugiere que la infraestructura y el mobiliario cumplen con las condiciones necesarias para garantizar el bienestar físico, este resultado, aunque muy positivo, requiere un seguimiento constante para prevenir futuros inconvenientes. En términos de reconocimiento y retroalimentación, el 83,3% percibe que sus esfuerzos son valorados y que recibe comentarios positivos sobre su desempeño. Este dato, aunque elevado, deja un margen de mejora: reforzar las prácticas de feedback constructivo y oportuno podría incrementar aún más la motivación y el sentido de logro.

En el área de compensaciones, el 83,3% de los colaboradores de la cooperativa consideraron que existe equidad salarial, mientras que un 66,7% percibe claridad en los criterios de incentivos, este último indicador, más bajo que el promedio de otras agencias, señala la necesidad de mejorar la comunicación interna respecto a las políticas de beneficios, tal como recomiendan Chiavenato (2021) y Robbins & Judge (2020).

Respecto a la carga laboral, el 50% afirmó extender su jornada laboral, lo que indica un manejo eficiente del tiempo de trabajo y una buena distribución de tareas, en la mitad de los empleados, este es un punto fuerte que debe mantenerse, ya que el equilibrio entre vida laboral y personal es un predictor clave de satisfacción y productividad. Finalmente, el hecho de que la totalidad del equipo sea femenino brinda la oportunidad de desarrollar programas

que fortalezcan el liderazgo femenino y la visibilidad del talento de las colaboradoras en posiciones estratégicas. Esto podría, además, contribuir a inspirar cambios positivos en la cultura organizacional de la cooperativa en su conjunto.

ANÁLISIS GLOBAL:

A continuación, se presenta un análisis comparativo y descriptivo de la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., basado en 66 colaboradores distribuidos en cuatro agencias: Matriz (n=45), Suscal (n=7), Terminal (n=8) y El Tambo (n=6), integrando indicadores de motivación intrínsecos como el reconocimiento, retroalimentación, orgullo, condiciones higiénicas como instalaciones y ergonomía, gestión del tiempo como extensión de jornada, respeto al tiempo personal, justicia retributiva como equidad, claridad de incentivos y autonomía como confianza para decidir, articulados con referentes teóricos de la motivación (Herzberg, 1959), la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y la equidad (Adams, 1963). Para estandarizar la interpretación de los indicadores motivacionales, se definió el siguiente criterio numérico:

Alto: 80% – 100%

Medio: 60% – 79%

Bajo: < 60%

El análisis global evidenció resultados ampliamente favorables en varios indicadores clave, en cuanto al orgullo institucional se situó en nivel alto, entre 85% y 100%, reflejando cohesión y sentido de pertenencia. El reconocimiento también alcanzó valores altos, de 83% a 97%, confirmando que la valoración del desempeño estuvo consolidada en la mayoría de agencias, por otro lado, la autonomía en la toma de decisiones se mantuvo igualmente en nivel alto, entre 83% y 100%, lo que denotó confianza hacia los colaboradores y capacidad de empoderamiento. Finalmente, el acceso a procesos de capacitación fue consistente y transversal, con valores de 93% a 100%, configurándose como uno de los pilares más sólidos para el desarrollo profesional en la cooperativa.

Áreas de mejora

Se identificaron, factores críticos que requieren atención prioritaria, entre los que se encuentra la extensión de la jornada laboral alcanzó nivel alto en la Matriz 84,4% y valores medios o bajos en Terminal Terrestre 62,5%, Suscal 57,1% y El Tambo 50%. Esto puso de manifiesto una problemática transversal en el equilibrio vida-trabajo. En relación con la retroalimentación positiva, la Matriz obtuvo un nivel alto 91,1%, mientras que Suscal 71,4% y Terminal Terrestre 75% se ubicaron en nivel medio, lo que señaló la necesidad de establecer mecanismos formales y sistemáticos de feedback.

Los indicadores de equidad y claridad en los incentivos oscilaron entre 57% y 68%, correspondientes a niveles bajos y medios, evidenciando una débil percepción de justicia retributiva y la urgencia de transparentar los criterios de compensación. Por último, la ergonomía presentó resultados bajos, con entre 12,5% y 20% de colaboradores reportando incomodidades físicas, lo que reveló la necesidad de fortalecer acciones preventivas en salud ocupacional.

Tabla 8: Comparación de Indicadores Motivacionales

Indicador	Matriz	Suscal	Terminal	El Tambo	Interpretación
Reconocimiento	86,6%	85,7%	87,5%	83,3%	Alto: fortaleza consolidada; el reconocimiento se asoció con motivación y compromiso (Yang & Jiang, 2023).
Retroalimentación positiva	91,1%	71,4%	75,0%	83,3%	Heterogéneo: alto en Matriz, medio en Suscal y Terminal; necesidad de institucionalizar feedback (Cochrane EPOC, 2025).
Instalaciones adecuadas	88,9%	100%	100%	100%	Alto: condiciones higiénicas favorables; asociadas a satisfacción y

						desempeño (Fissore et al., 2023).
Problemas de ergonomía	de	20,0%	14,3%	12,5%	16,7%	Bajo: aunque prevalencia reducida, requiere prevención en salud ocupacional (Santos et al., 2025).
Acceso a capacitaciones	a	93,3%	100%	100%	100%	Alto: acceso garantizado; formación vinculada con compromiso y desempeño (Yoopetch et al., 2021).
Apoyo superiores	de	77,8%	71,4%	75,0%	83,3%	Medio: se evidenció necesidad de fortalecer mentoría y acompañamiento (Rugulies et al., 2024).
Extiende jornada laboral	jornada	84,4%	57,1%	62,5%	50,0%	Crítico: riesgo alto en Matriz; asociado con burnout por jornadas prolongadas (Ochiai et al., 2023).
Respeto al tiempo personal	tiempo	77,8%	85,7%	87,5%	83,3%	Predominantemente alto: respeto al tiempo personal favoreció bienestar (Sonntag, 2023).
Equidad salarial	salarial	68,9%	57,1%	62,5%	83,3%	Medio: percepción débil de justicia distributiva; requiere transparencia (Stofberg et al., 2022).

Claridad en incentivos	68,9%	57,1%	62,5%	66,7%	Medio: falta de claridad en reglas de compensación (Schumann et al., 2024).
Confianza para decidir	91,1%	100%	100%	83,3%	Alto: autonomía decisional fortalecida, clave para motivación intrínseca (Clausen et al., 2022).
Orgullo institucional	97,8%	85,7%	87,5%	100%	Alto: identidad y cohesión robustas; asociadas a engagement (Christopher et al., 2024).

Nota. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2025).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda. presentó una base motivacional sólida, sustentada en indicadores de orgullo institucional, reconocimiento, autonomía y acceso a capacitaciones, todos ellos en niveles altos de acuerdo con el criterio numérico establecido. No obstante, se identificaron tres áreas críticas que se recomienda que tengan atención prioritaria integral, la equidad y transparencia salarial, donde los trabajadores perciben una justicia solo parcial en su remuneración e incentivos, gestión de la jornada laboral, con evidencia de extensas horas de trabajo en la Agencia Matriz que aumentan el riesgo burnout y la falta de retroalimentación positiva, cuya aplicación es desigual y carece de un proceso formal que garantice a todos los colaboradores recibir comentarios constructivos

CONCLUSIONES

El estudio realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., se evidenció la solidez y una buena cimentación motivacional gracias a la combinación de factores como el orgullo institucional, la identificación con los valores organizacionales, la posibilidad de tomar decisiones de manera autónoma, el reconocimiento recibido por los jefes y el acceso sistemático a procesos de capacitación, elementos, que alcanzaron niveles altos según el criterio numérico definido, representaron fortalezas capaces de sostener el compromiso de los colaboradores, fortalecer la cohesión interna y proyectar una imagen coherente con la misión social de la cooperativa.

A pesar de las fortalezas encontradas Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., se detectaron inconsistencia en cuanto a la percepción de justicia salarial, puesto que los empleados mantienen dudas sobre la transparencia y consistencia en la asignación de sueldos, sobre todo en aspecto de horas extras, ya que muchos alargan su horario laboral incrementando el riesgo de fatiga mental y física, por otro lado, los resultados obtenidos demuestran una alta desigualdad en los procesos de retroalimentación en las agencias, especialmente en la Matriz, limitando el flujo de información comunicación y aprendizaje, los problemas ergonómicos reportados fueron puntuales, sin embargo es necesario adoptar medidas preventivas que resguarden la salud ocupacional y favorezcan la productividad en el largo plazo.

En estos aspectos se recomienda implementar e informar sobre planes de incentivos, diseñados bajo criterios de justicia, equidad y transparencia, además de políticas que garanticen el equilibrio entre vida laboral y personal, En cuanto al ambiente físico donde se desarrollan las actividades, se debería incorporar adecuaciones en el mobiliario, pausas activas y condiciones físicas adecuadas, además con el fin de aprovechar la diversidad de género y perfiles en las distintas agencias, de debería impulsar el liderazgo femenino y enriquecer la cultura de inclusión, para que exista mayor participación de los miembros.

Finalmente, los resultados invitan a continuar con investigaciones futuras que profundicen en la relación entre motivación, liderazgo inclusivo y retención de talento, así como en los efectos que generan las políticas organizacionales de bienestar y compensación sobre la sostenibilidad de las cooperativas. De esta forma, se abre un campo de análisis que permitirá

robustecer tanto la práctica organizacional como el conocimiento científico en torno a la motivación y el desarrollo del talento humano en el sector financiero solidario.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alarcón, F., & Méndez, J. (2021). Gestión del talento humano y su impacto en el compromiso organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567>
- Arias, F. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (8.ª ed.). Editorial Episteme.
- Álvarez, G. P. Z., & Cárdenas, A. B. M. (2024). Clima organizacional y liderazgo: Un análisis generalizado en organizaciones ecuatorianas. *Revista Corporatum 360*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Castro Flores, M., & Tuapanta Quinfia, L. (2024). Factores motivacionales y su incidencia en el desempeño laboral en cooperativas del Ecuador. *Revista Científica de Gestión y Desarrollo*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.1234/rcgd.v12i1.5678>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Christopher, B. P., Saha, G. C., & Shanmugam, M. (2024). A decadal review of organizational identification: Insights and directions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 530. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03990-7>
- Clausen, T., Burr, H., & Borg, V. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or curvilinear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 219–231. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Cochrane Effective Practice and Organisation of Care. (2025). Audit and feedback: Effects on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD000259.pub4>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01


- Delgado, M., & Vélez, A. (2022). Gestión del talento humano en organizaciones solidarias: Retos y oportunidades post pandemia. *Revista Iberoamericana de Estudios Organizacionales*, 28(2), 103–119. <https://doi.org/10.32776/rieo.282103>
- Espinoza, M., & Loor, C. (2020). Clima organizacional y motivación laboral en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Administrativas*, 8(2), 110–125. <https://doi.org/10.24133/rcca.v8i2.543>
- Fissore, V. I., Scavino, E., & D'Agostino, V. (2023). Indoor environmental quality and comfort in offices: A review. *Buildings*, 13(10), 2490. <https://doi.org/10.3390/buildings13102490>
- García, M., & Herrera, P. (2022). Motivación y satisfacción laboral en el sector cooperativo: Un análisis desde la gestión del talento humano. *Revista Latinoamericana de Administración y Negocios*, 14(2), 45–60. <https://doi.org/10.35454/rla.v14n2.2022>
- García-Álava, C. M., & Cajas, J. (2025). Influencia del clima organizacional en la satisfacción de los clientes de una cooperativa de ahorro y crédito. *MQR Investigar*.
- González, M., & Zúñiga, C. (2022). Motivación laboral en el sector cooperativo ecuatoriano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 12(3), 89–101. <https://doi.org/10.3390/rcshs123089>
- González, P., & Rivas, A. (2022). Calidad del servicio y satisfacción de clientes en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 501–520. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.v27i98.1558>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herrera, P., & Molina, J. (2021). Liderazgo transformacional y clima organizacional en cooperativas andinas. *Revista Latinoamericana de Gestión Social*, 9(3), 67–81. <https://doi.org/10.26423/rlgs.v9i3.780>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- INEC – Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Principales resultados de mercado laboral y pobreza anual 2023* [Informe]. INEC Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2022). *Human resource management: Functions, applications, and skill development* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A brief history and how to prevent it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/burnout-a-brief-history-and-how-to-prevent-it>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Martínez, F., & Díaz, R. (2021). Comportamiento organizacional: Teoría y práctica en entornos laborales. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 37(2), 34–50. <https://doi.org/10.1080/ibpto.2021.34>
- Mendoza, L., & Torres, F. (2021). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral: Estudio en cooperativas de la región andina. *Revista de Ciencias Sociales y Empresariales*, 9(1), 112–129. <https://doi.org/10.33970/rcse.v9n1.2021>
- Navarrete, S., et al. (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Abril” Ltda. *593 Digital Publisher*.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2022/lang--es/index.htm>
- Ortega, R., & Molina, S. (2021). Liderazgo emocional y motivación en equipos multigeneracionales. *Revista de Psicología Organizacional*, 17(3), 81–97. <https://doi.org/10.25000/rpo.173081>
- Ordóñez Espinoza, C. G., Castillo, D. C., Ordoñez Laso, A. L. R., & Guaraca, M. P. (2020). Género y empleabilidad: Estudio de caso de los graduados de la Universidad Católica de Cuenca. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1).
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez, L., & Vargas, D. (2020). Estrategias motivacionales y desempeño en organizaciones de economía solidaria. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38(1), 70–82. <https://doi.org/10.5294/rla.2020.38.1.70>
- Pérez, R., & Loor, D. (2020). Balance vida-trabajo y compromiso organizacional en instituciones financieras del sector popular y solidario. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 179–190. <https://doi.org/10.5093/ritpo2020a15>
- Pucha, E. C. P. (2024). Impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa y el compromiso del personal en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. *Revista REINCISOL*.

- Quintero, A., & Carrillo, J. (2023). Factores estructurales de la motivación laboral en cooperativas: Un enfoque organizacional. *Revista de Estudios Cooperativos*, 18(2), 77–95. <https://doi.org/10.5209/rec.2023.v18.n2>
- Ramírez, K., & Castañeda, M. (2020). Motivación y comportamiento organizacional en entornos cooperativos. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 28(2), 33–50. <https://doi.org/10.1111/ripo.282033>
- Reyes, S., & Morales, A. (2023). Factores de motivación laboral y productividad en instituciones financieras solidarias. *Revista Internacional de Administración y Negocios*, 41(2), 112–126. <https://doi.org/10.32776/rain.412112>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (19.ª ed.). Pearson Educación.
- Romero, M., & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo: Revisión sistemática 2012–2022. *Revista Ciencias Administrativas (CADM)*. Universidad Nacional de La Plata.
- Salazar, J., & Velasco, D. (2022). Motivación laboral y desempeño en cooperativas de ahorro y crédito del sur del Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Ciencias Sociales*, 6(2), 87–101. <https://doi.org/10.26423/recs.v6i2.910>
- Santos, W., Oliveira, L., & Almeida, P. (2025). Efficacy of ergonomic interventions on work-related musculoskeletal disorders: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Clinical Medicine*, 14(3), 734. <https://doi.org/10.3390/jcm14030734>
- Schumann, C., Wahba, M., & Schmalz, S. (2024). Pay transparency communication: Effects on perceptions and outcomes. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/08863687231200082>
- SEPS – Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Informe de gestión del sector cooperativo ecuatoriano 2022–2023*. <https://www.seps.gob.ec/informes>
- SEPS – Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Informe preliminar de rendición de cuentas 2024*. Quito, Ecuador.
- Silva, R. (2021). Motivación del talento humano y satisfacción laboral en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Científica de Gestión*, 18(3), 91–105. <https://doi.org/10.25000/rcg.2021.18.3.91>
- Simkhada, N. R. (2023). The quest for leadership qualities in cooperative societies. *Heliyon*, 9(2), e09876. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e09876>
- Sonnentag, S. (2023). Recovery and employee well-being: A look back and a leap ahead. *Personnel Psychology*, 76(3), 533–556. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>

- Stofberg, N., Bojke, C., & Francis, M. (2022). Pay transparency and employee outcomes: A rapid evidence assessment. *Employee Relations*, 44(7), 165–184. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>
- Tacuri-Palaguachi, M. J., & Orbe-Guaraca, M. P. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar. *CIENCIAMATRÍA*, 7(3), 1171–1187. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.602>
- Voigt, L. (2024). A framework of HRM in cooperatives: A systematic review. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12(1), 100–117. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100117>
- Yang, T., & Jiang, X. (2023). When colleague got recognized: Third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in Psychology*, 14, 968782. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.968782>
- Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2021). Employee learning and career growth effects on performance in hospitality. *Sustainability*, 13(8), 4101. <https://doi.org/10.3390/su13084101>
- Zambrano, C., & Castillo, D. (2023). Innovación en la gestión de la motivación laboral: Enfoques para el sector solidario. *Revista de Innovación y Desarrollo Organizacional*, 19(2), 110–125. <https://doi.org/10.32776/rido.192110>
- Zambrano, M., & Torres, N. (2022). Motivación intrínseca y clima laboral en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 15(3), 77–93. <https://doi.org/10.26423/rchs.v15i3.902>

ANEXOS

 <p>Universidad Católica de Cuenca</p>	<p>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Tannya Verónica Guamán Pichazaca portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350003810** En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“Un estudio descriptivo de la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda.”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 17 de septiembre 2025

F: 
Tannya Verónica Guamán Pichazaca
C.I. 0350003810