

***La estimulación moral como proceso de motivación el sector cooperativo***



***The moral stimulation as motivation process the cooperative sector***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2016, Volumen 4, número 1***

**Lázaro Díaz Torres<sup>1</sup>, Gilberto Canivell Cruz<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Licenciado en Economía. Instituto Provincial de Estudios Laborales. Dirección: Calle Sol #125 entre Indalecio Sobrado y Capitán Tomás, Ciudad de Pinar del Río, CP 20100 Correo electrónico: [lazarodt@nauta.cu](mailto:lazarodt@nauta.cu)

<sup>2</sup>Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Licenciado en Economía. Departamento de Economía Global de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Correo electrónico: [euquesoyyo51@upr.edu.cu](mailto:euquesoyyo51@upr.edu.cu)

**RESUMEN**

La estimulación moral aporta beneficios al sector cooperativo, contribuyendo al sostenido aumento de la productividad, calidad y desarrollo del pensamiento creativo. En las condiciones actuales es comprensible la necesidad de que en la relación con los campesinos esté presente la Estimulación Moral, en tal sentido se minimizan las reservas de eficiencias intangibles, sin invertir más recursos, también la ausencia de reconocimientos, en su consecuencia, muestra frustración, monotonía y en algunos casos hastío síquico, siendo la estimulación moral reguladora de diferentes estados emocionales que en su ausencia frenan el crecimiento de los resultados. Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, y resultado de un estudio exploratorio preliminar realizado a partir de un grupo de métodos investigativos como estudios de documentos, entrevistas, encuestas y la observación, se comprobó la formación empírica de los que dirigen, controlan y regulan el trabajo en el sector cooperativo. Afloraron debilidades relacionadas con la insuficiente utilización de la estimulación moral, en los resultados del trabajo, los

**ABSTRACT**

The moral stimulation contributes benefits to the cooperative sector, contributing the one sustained increase of the productivity, quality and development of the creative thought. Under the current conditions it is comprehensible the necessity that in the relationship with the peasants is present the Moral Stimulation, in such a sense the reservations of intangible efficiencies are minimized, without investing more resources, also the absence of recognitions, in its consequence, shows frustration, monotony and in some cases I jade siquico, being the stimulation moral reguladora of different emotional states that you/they brake the growth of the results in its absence. As consequence of the previously exposed thing, and result of a study exploratory preliminary carried out starting from a group of investigative methods as studies of documents, interviews, surveys and the author's observation, he/she was proven the empiric formation of those that direct, they control and they regulate the work in the cooperative sector. They appeared weaknesses

valores, incremento de la productividad, la fluctuación laboral y la calidad, en tal sentido esta problemática se convierte en una prioridad que debe ser atendida. Este estudio, obliga a indagar con profundidad en la Gestión de la Estimulación Moral, implica un proceso de preparación continua del sector cooperativo, de modo que potencien su desempeño según sus responsabilidades, además se convierte en un problema científico y el tema central de este trabajo. El objetivo de la investigación está centrado en: diseñar un cronograma de acciones de Estimulación Moral para el sector cooperativo.

**Palabras clave:** Estimulación moral, productividad, motivación, reconocimiento.

related with the insufficient use of the moral stimulation, in the results of the work, the values, increment of the productivity, the labor fluctuation and the quality, in such a sense this problem becomes a priority that should be assisted. This study, forces to investigate with depth in the Administration of the Moral Stimulation, it implies a process of continuous preparation of the cooperative sector, so that potencien its acting according to its responsibilities also becomes a scientific problem and the central topic of this investigation.

**Key words:** Moral stimulation, productivity, motivation, recognition.

---

## INTRODUCCIÓN

La estimulación moral tiene como objetivo reconocer y promover el aporte laboral en la consecución de los objetivos estratégicos, la elevación de la cultura en el sector cooperativo, lograr la satisfacción del trabajo de los cooperativistas y campesinos y minimizar la fluctuación laboral tanto real como potencial del sector.

Es necesario involucrar la estimulación moral y el reconocimiento como factores de relevante importancia. Hoy es evidente su baja estima por algunos presidentes de cooperativas, ejecutivos y especialistas en el sector; la estimulación moral no es utilizada como un medio para lograr eficacia y eficiencia, a tales efectos es una reserva de gestión ignorada y subestimada, no solo la estimulación material compromete a los cooperativistas, los que deben ser más reconocidos y estimulados moralmente, sin dejar de reconocer la importancia de la estimulación material. En el contexto del cooperativismo agropecuario, las personas desempeñan una labor relacio-

nada con la producción de bienes y servicios que materializan su existencia a la satisfacción de necesidades sociales y comprometidos con los principios en la gestión de la eficiencia y eficacia.

Es evidente en el sector cooperativo la necesidad de hacer coincidir los anhelos y las aspiraciones de los cooperativistas y campesinos con la *Estimulación Moral* y el reconocimiento social, en virtud de fortalecer la voluntad de sus acciones, son los cooperativistas quienes conforman lo que se conoce como el capital humano, que produce, agrega y crea valores, transforman los objetos de trabajo, evidentemente de una forma diferenciada. Según la investigación precisamente la relevancia individual o colectiva debe ser tratada con reconocimiento y estimulación moral por derecho propio, independientemente de la estimulación material.

Estos elementos sustentan el siguiente problema científico: ¿cómo contribuir al mejoramiento en la gestión de la estimulación moral para el sector cooperativo?

Dicho problema es de gran actualidad ya que su solución constituye una necesidad tanto teórica como práctica para encausar la satisfacción laboral de los cooperativistas con un enfoque social y de gestión ambiental positivo, incrementando la productividad del trabajo.

Se deriva entonces que el objetivo de la misma sea: diseñar un cronograma de acciones de *Estimulación Moral* para el sector cooperativo.

En tal sentido, a partir de un programa de acciones para establecer la estimulación moral, contemplando y combinando formas de comportamientos, tanto en las relaciones interpersonales, como las diferenciadas participaciones en los procesos productivos, para que sea eficaz y específica, dirigida a cada cooperativista, teniendo en cuenta los planes de desarrollo del sector cooperativo.

## **DESARROLLO**

El sector cooperativo en los últimos tiempos, dado por los cambios producidos de carácter internacional, el recrudecimiento del bloqueo imperialista, el deterioro financiero de diferentes países, han conllevado a la necesidad de buscar diferentes alternativas en la dirección de nuestras organizaciones en cooperativas.

El sector cooperativo se perfecciona actualmente, surgen normas, procedimientos, métodos que marcan un incremento de la exigencia sobre el control y su desempeño productivo; ese capital humano hoy ejerce sus funciones con diferentes comportamientos, sin responder a un sistema de reconocimientos de los resultados de su gestión, fundamentado en la estimulación moral.

Al exigir mayores niveles de ventas, ingresos y otros valores agregados a la gestión de la producción y control económico, en estos logros, está

involucrada la estimulación moral y el reconocimiento como elemento impulsor y creador de un proceso de motivación, en virtud del incremento de la productividad del trabajo.

La estimulación moral simultáneamente con la estimulación material tiene como línea fundamental reconocer de forma individual y colectiva los aportes relevantes al desarrollo de nuestro país, la producción de alimentos, satisfacer necesidades propias de sus socios, y el consumo social, fortaleciendo la motivación hacia el trabajo y el sentido de pertenencia, contribuyendo al cumplimiento de objetivos imprescindibles para lograr el cumplimiento óptimo y racional de sus propios principios.

La estimulación moral debe comprender indicadores tangibles como intangibles (Cuesta, 2014), como una forma de adentrarse en la economía del conocimiento, para el caso del sector cooperativo es una forma de mejorar el desempeño en las entidades del mismo, a partir de la estimulación moral simultáneamente con la estimulación material.

La estimulación moral, psicosocial o espiritual, según Cuesta (2010) trasciende a la motivación positiva e intrínseca, especialmente en la motivación de logro, los valores verdaderamente humanos, los valores morales, son consustanciales a esa motivación de logro donde se alcanza crecimiento humano.

Cuesta (2010) al referirse a las motivaciones intrínsecas plantea su relación con la disposición, sobre la orientación e intensidad de la actividad o desempeño, encaminada al logro de objetivos internos de la persona, entre ellas se manifiesta el nivel de responsabilidad, la autoestima, el desarrollo y cumplimiento de la tarea en sí, la realización o autorrealización, es de especial importancia para el logro de alto desempeño, al respecto el autor plantea:

*«Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización, es de especial importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales».*

La estimulación moral o espiritual como lo refleja Cuesta (2014) tiene estrecha relación con los objetivos estratégicos de la organización, entre otro aspecto de interés abarca los objetivos personales de los empleados en virtud de fortalecer valores, individuales, colectivo y organizacionales.

En el marco de la gestión, se crea un proceso motivacional, en este proceso es donde la estimulación moral descubre reservas de eficiencia del comportamiento que impiden un adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos, es necesario que cada estímulo sea directamente proporcional al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la auto realización, se transita por un proceso de cambio en actitudes y conductas positivas que promueven los resultados, por ejemplo, la estimulación atrae la motivación y la motivación eleva los resultados, y los resultados logran la satisfacción laboral, en esto influye cómo tratar a las personas; llama la atención lo expresado por Goethe: *«Tratad a un hombre como es, y siempre será igual; tratadle como puede y debe ser, y se convertirá en la persona que puede y debe ser»* referido por (Cuesta, 2010). A tales efectos la estimulación adecuada y oportuna fortalece esos cambios en el hombre que aún están por conquistar.

Como bien afirma Bob (1996), referido por (Cuesta, 2010) pocos conceptos de administración tienen una base tan sólida como el de reforzamiento positivo (recompensar un comportamiento que se quiere mantener). Este autor refiriendo un estudio sobre más de 1500 empleados de diferentes ambientes de trabajo, realizado por Gerald H. Graham, expone que se concluyó que

el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes, es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Parece indudable, como lo han demostrado varios estudios, que quien más influye en la satisfacción que se deriva del trabajo es el jefe inmediato.

Por parte del jefe, en especial del jefe inmediato, en público, un «apretón de manos» en gesto hacia el buen desempeño, o ante la obra concluida decir «¡bien!, muy bien» o «gracias, muchas gracias» o dar unas «palmadas en la espalda», significan estímulos relevantes, sin costo o valor económico, pero de gran valor humano y social. (Referido por Cuesta 2010)

«A los empleados de alto rendimiento les encanta que les midan el desempeño, porque de otra manera no pueden probarse a sí mismos que son tan buenos trabajadores» - Robert N. Noyce. Cofundador de Intel Corporation, referido por (Cuesta 2010).

«La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...) El corazón se agría cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El mundo es torre, y hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo». (Martí, 1976).

### **La estimulación moral proceso de motivación campesina**

La moral es el sistema de acciones que se realiza para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los

trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura organizacional, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores (Norma Cubana, 3000).

Si moralmente los socios de las cooperativas están obrando bien y correctamente, debe existir algún motivo, puede ser la remuneración, el compromiso, el sentido de pertenencia y todos esos valores que caracterizan el concepto de nuestros campesinos.

Lo que sí está claro, es que existe un proceso de motivación campesina que debe ser gestionada.

### La motivación

El estímulo proporciona la motivación y se convierte en un proceso desarrollador de la cultura organizacional con un enfoque positivo hacia un clima laboral adecuado.

· **Motivación:** disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso (Cuesta, 2010).

· **Necesidades:** carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida del medio (Cuesta, 2010).

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los cooperativistas, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento y sentido de pertenencia, en correspondencia con los valores del cooperativismo. Además, son aquellas cosas que impulsan al campesino, a realizar determinadas acciones agrícolas y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

Implica la existencia de alguna necesidad y es precisamente la motivación la que lleva a los cooperativistas a realizar una determinada acción, para satisfacer esa necesidad.

Entonces si la estimulación es el agente o causa que incita, mueve o anima a realizar determinada acción, en este caso la motivación, también es consecuencia de la estimulación moral.

Al conocer que el proceso de la motivación comienza por una necesidad insatisfecha que transita por la tensión, el estímulo que conduce al comportamiento de búsqueda, hasta lograr la necesidad satisfecha, quiere decir que la estimulación moral tributa a una motivación, que mueve los resultados, hasta el logro de la satisfacción laboral en un clima laboral mejorado.

Es importante para comprender mejor el tema diferenciar la motivación de la satisfacción. La satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo, se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, pero si ese resultado no está acompañado de la estimulación moral entonces la satisfacción no es completa

Por esta razón, si se estimula moralmente, se motiva al trabajador, se logran los resultados y con ellos la satisfacción laboral, regresando al principio, a tales efectos si hay satisfacción laboral es porque hay resultado, si hay resultados es porque existe la motivación y si hay motivación es por el empuje de la estimulación moral, sin descartar que en los resultados influye la estimulación material.

No es posible comprometer solo con estímulo monetario, sin descartar la importancia del mismo para satisfacer

nuestras necesidades, es el amor al trabajo quien crea las riquezas en nuestra sociedad, que debe ser inculcado por la dirección, no es solo responsabilidad del cooperativista hay que guiarlos conducirlos al ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo conquisto el corazón de los cooperativistas agropecuarios, su voluntad y compromiso con la organización?

Ante todo, es necesario implementar las acciones de la estimulación moral, y reglamentarla, fomentando un desarrollo sostenido de las relaciones interpersonales entre los socios, en un clima laboral favorable, conocer si el comportamiento o mejor dicho los estilos y métodos de dirección en las empresas cooperativas tienen que ver positivamente con este desarrollo desde el punto de vista del proceso motivacional.

### **¿Cómo fluye la estimulación moral ante la gestión en las cooperativas?**

A partir de un diagnóstico para evaluar el logro de los métodos y estilos de dirección en cuanto a la estimulación moral e identificar los problemas, las causas de tales efectos y estimular, reconocer, motivar y reducir la irracionalidad.

La estimulación moral, en ocasiones no se aprovecha, como un factor indiscutible del incremento de la productividad y la satisfacción laboral, es una herramienta para minimizar las reservas de eficiencia.

Las barreras psicológicas son causas de la ausencia de un proceso motivacional y de reconocimientos, es ahí donde el cooperativista se convence que lo que está haciendo es bueno, justo, o útil para un fin, es decir, de la estimulación, a la motivación y de la motivación al ensayo mental para preparar las acciones, las iniciativas y las nuevas creaciones laborales, porque un hombre motivado rompe las barreras de lo imposible y sale de tensiones continuada a la satisfacción laboral.

La estimulación moral entra en coherencia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la cultura organizacional, debe ir encaminando su accionar con un carácter continuado, hacia el reconocimiento de los resultados, cuyos logros independientemente de su remuneración material debe tenerse en cuenta su reconocimiento moral, respaldando una eficacia y eficiencia duradera, sistemática, continua.

La estimulación moral pone en acción los talentos, estimula el pensamiento analítico y creativo dando pasos firmes a las iniciativas, es una buena herramienta para la gestión de la dirección.

Si el éxito, es el premio de los resultados y la estimulación moral es un camino entre otros para lograr ese resultado no deben ignorarse los éxitos a nivel de cooperativa y como consecuencia el reconocimiento.

En este sector campesino como en otros sectores es muy importante no separar una estimulación de la otra, por ejemplo, en todo momento integrar la estimulación material con la moral, como un sistema armónico, es una oportunidad para reconocer el desempeño de los cooperativistas.

*El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en la resolución 13 del año 2004 se refiere a cinco principios a tener en cuenta, para no deteriorar los efectos positivos que una buena estimulación moral:*

- La estimulación moral se entrega con la estimulación material y constituye un sistema armónico.
- Se aplica oportunamente.
- Es sistemática.
- Es consecuente.
- Es participativa.

La estimulación no funciona bajo la improvisación, sin meditar, dando rienda suelta a la intuición, sin el accionar del razonamiento, el orden y la

organización, se han dado casos de estimular la apariencia y no lo que realmente es.

Es importante consultar a los trabajadores, realizar diagnósticos, encuestas, entrevistas, y conocer sus aspiraciones, sentido de pertenencia, insatisfacciones y la falta de equidad.

Según las características de las cooperativas, todas deben ir encaminadas al logro de las expectativas organizacionales y personales, por las labores realizadas, integrando la gestión en la consolidación de los principios éticos y profesionales, a tales efectos se reconoce ante el colectivo laboral los siguientes aspectos que pueden ser objeto de estimulación moral.

- Se conocen por los resultados del trabajo en un período determinado, deben ser resultados y no esfuerzos, en realidad es el resultado el que forma el reconocimiento moral, en este aspecto debe profundizarse en las acciones referidas a la eficiencia, y no reconocer moralmente resultados con grietas de ineficiencia, en este aspecto se debe tener claridad, la decisión para estimular debe estar acompañada de todos los factores que determinan la calidad, tanto del desempeño como de los bienes y servicios, para evitar que detrás de la estimulación se escondan reservas de eficiencias.

- Otro aspecto de interés a tener presente en la estimulación moral son los resultados de la superación, no es eficiente esperar una graduación para estimular moralmente a los cooperativistas, a veces se cree incorrectamente que el bien de la superación recae en la persona, y no es necesario estimular, debe existir armonía entre ambas estimulaciones, pero, aclaremos conceptos para la comprensión de estimular la superación, al obtener una alta calificación profesional se fortalece el capital intelectual.

- Otros aspectos que debe ser abarcado dentro de la estimulación moral es la permanencia o años de servicios prestados de nuestros campesinos, vinculados a los resultados eficientes del trabajo con la tierra, con una permanencia que acumule años en la organización.

- Todos los resultados que vengan de la emulación entre trabajadores deben tener la acción del reconocimiento moral, hay que ver al hombre por dentro, insistir en lo que no se ve, no se trata de parecer, sino, de ser, existe un yo subjetivo deseoso de ser reconocido, para salir a luz de la gestión, aportando lo mejor de sí mismo, en busca de poder, logro y afiliaciones como necesidades propias del ser humano.

### **Acciones y reconocimientos**

Son muchas las acciones de reconocimientos morales que aún se pueden explotar en las empresas cooperativas, máxime si se tienen en cuenta las particularidades de la gestión de las empresas cooperativas, donde prima el carácter participativo de todos los socios.

Se puede comenzar reconociendo la participación de los asociados en la discusión y aprobación de los planes, en el análisis de los resultados de su gestión, propuestas, políticas, métodos de trabajo, proyección, estrategia y estructura de la entidad.

A veces, los cooperativistas poseen una extraordinaria lógica que desenlazan conflictos, es importante apoyar sus planteamientos, sin caer en la aceptación irracional, pero sí, hacer ver a los presentes que su participación es imperante.

El uso de reconocimientos impresos, debe ser efectivo y estimulador, la descripción detallada de las causas que dan origen a las formas de estimulación determinan en la aceptación del colectivo.

Son efectivas las formas de condecoración y distinción, otorgamiento de categorías acreditativas, resaltar en matutinos, la prensa y la radio los hechos relevantes y honrar con el nombre del autor, reconocimiento ante la asamblea de asociados bien organizado y evitar las improvisaciones que en lugar de estimular desestimulan, no se trata de cumplir un programa sino de conquistar el activo intangible que tributa a la eficacia y la eficiencia de la organización.

Es importante que los familiares y miembros de la comunidad en muchas ocasiones conozcan de los resultados de los socios, por ejemplo, cartas a la familia y organizaciones políticas, dándose a conocer públicamente con una calidad adecuada de la presentación.

Los resultados no deben ser ignorados, inmensas ideas, iniciativas, y esfuerzos se unen para lograr bienes y motivación para el socio, la familia con una adecuada gestión social y ambiental.

## CONCLUSIONES

La estimulación moral se convierte en un proceso de cambio en el desempeño laboral, donde el método se convierte en el componente fundamental para lograr la eficacia y la eficiencia en el sector cooperativo, es el método quien relaciona la estimulación con la motivación, los resultados y la satisfacción laboral.

El proceso de investigación permitió fundamentar teóricamente la propuesta para la elaboración de un cronograma de acciones para el sector cooperativo, considerando que los resultados eficaz y eficiente de las cooperativas activan y

fortalecen la cultura organizacional y están en función de una visión aceptada en el proceso de la actualización del modelo económico que se desarrolla en nuestro país.

En el proceso de investigación efectuado se comprobó la necesidad de una gestión en la estimulación moral que comprometa el reconocimiento con los resultados para el sector cooperativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuesta, A. (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano u del conocimiento en la empresa.
- Cuesta, A. (2010) Tecnología de la gestión de los Recursos Humano. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. Academia y «Félix Varela», La Habana, Sistema de gestión integrada de capital humano: Norma N.C. 3000 del 2007
- Cuesta, A. (1990) *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Cuesta, A. (1991): *Estimulación al trabajo*, Ed. ISPJAE, La Habana
- Chiavenato, I. (1993) Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw Hill México.
- Morales, A. (2006). *Contribución al sistema integrado de Gestión del Capital Humano*. Tesis de doctorado. ISPJAE.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007) Normas cubanas 3000.3001.3002 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. La Habana.
- *Resolución 13 del 2004 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*.
- Rivera, A, et al. (2004) «Cooperativismo y administración: un reto en el nuevo milenio». República Dominicana

---

**Recibido:** 04 de mayo de 2015.

**Aprobado:** 06 de mayo de 2016.

Lázaro Díaz Torres. Licenciado en Economía, Instituto Provincial de Estudios Laborales, Dirección: Calle Sol # 125 entre Indalecio Sobrado y Capitán Tomás, Ciudad de Pinar del Río, CP 20100 Correo electrónico: [lazarodt@nauta.cu](mailto:lazarodt@nauta.cu)