



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**“EQUIDAD LABORAL: SISTEMAS DE INCENTIVOS POR  
RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA  
HUANCAVILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO  
PREVIÓ A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR:**

**ING. JUDITH FÁTIMA COELLO ARMSTRONG**

**TUTOR:**

**ING. GERMÁN ARRIAGA BAIDAL, MSc**

**SANTA ELENA – ECUADOR**

**2020**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**“EQUIDAD LABORAL: SISTEMAS DE INCENTIVOS POR  
RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA  
HUANCAVILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO  
PREVIÓ A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR:**

**ING. JUDITH FÁTIMA COELLO ARMSTRONG**

**TUTOR:**

**ING. GERMÁN ARRIAGA BAIDAL, MSc**

**SANTA ELENA – ECUADOR**

**2020**

### **Aprobación del Tutor**

En mi calidad de Profesor Guía del Proyecto de Investigación y Desarrollo, “EQUIDAD LABORAL: SISTEMAS DE INCENTIVOS POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCABILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”, elaborado por la Ing. Judith Fátima Coello Armstrong, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano, previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



**Ing. Germán Arriaga Baidal, Mg.**

### **Declaratoria de Responsabilidad**

El presente Proyecto de Investigación y Desarrollo denominado “**EQUIDAD LABORAL: SISTEMAS DE INCENTIVOS POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCABILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**”, elaborado por la Ing. Judith Fátima Coello Armstrong, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

### **Transferencia de derechos**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación por el Instituto de Posgrado, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



**Ing. Judith Fátima Coello Armstrong**

C.C. 0918256843

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, mis hermosos hijos Erick, Sofía y Jayden, quienes son el pilar fundamental en cada meta cumplida, a quienes animo a que no existen límites para estudiar.

A mi esposo Luis Alberto, por su apoyo, motivación y paciencia para la culminación de este trabajo de titulación.

**Judith**

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, por cada día que me regala, por la capacidad, sabiduría y fortaleza necesaria que me permitieron llegar hasta culminar esta etapa de estudios para mi desarrollo profesional.

A la institución Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, por brindarme el apoyo necesario para el proceso investigativo dentro de la institución.

Agradecida siempre

**Judith.**



**EQUIDAD LABORAL: SISTEMAS DE INCENTIVOS POR  
RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA  
HUANCAVILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

**Autor:**

Ing. Judith Fátima Coello Armstrong

**Tutor:**

Ing. Germán Arriaga Baidal, Msc

**Resumen**

En el Ecuador las empresas tienen sus propias políticas, estatutos y normativas rígidas al código laboral, en el que también se trabaja para el enriquecimiento personal. La Cooperativa Nueva Huancavilca tiene su estructura empresarial que parte desde la planeación estratégica y los recursos humanos en la provincia de Santa Elena. Dentro de la viabilidad humana, este estudio se fundamenta por desarrollar una metodología del plan incentivos que motiven en el talento humano en los factores internos empresariales como métodos de recompensa. El objetivo general de la investigación fue establecer una metodología para plan de incentivos, considerando las diferentes escalas de remuneración vigentes para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena, a su vez este estudio fue de tipo descriptivo, debido a que primero se comienza con un diagnóstico del estado actual de sistema de remuneración y los incentivos que reciben los empleados, para luego, con esos insumos presentar la propuesta de un plan de incentivos que permita reflejar el esfuerzo que los empleados realizan en sus respectivos cargos. Finalmente se concluye que los incentivos salariales o no son un valor agregado que en algunos casos puede aumentar el desempeño del trabajador, pero no constituye la solución definitiva a los problemas relacionados con la productividad o el desempeño laboral.

**Palabras claves:** equidad laboral, sistema de incentivos, recursos humanos, desempeño laboral.



**LABOR EQUITY: INCENTIVE SYSTEMS FOR RESULTS FOR THE  
STAFF OF THE NUEVA HUANCABILCA COOPERATIVE OF THE  
PROVINCE OF SANTA ELENA**

**Autor:**

Ing. Judith Fátima Coello Armstrong

**Tutor:**

Ing. Germán Arriaga Baidal, Msc

**Abstract**

In Ecuador, companies have their own policies, statutes and regulations rigid to the labor code, which also works for personal enrichment. The Nueva Huancavilca Cooperative has its business structure that starts from strategic planning and human resources in the province of Santa Elena. Within human viability, this study is based on developing an incentive plan methodology that motivates human talent in internal business factors as reward methods. The general objective of the research was to establish a methodology for an incentive plan, considering the different pay scales in force to improve the work performance of the staff of the Nueva Huancavilca Cooperative of the Province of Santa Elena, in turn this study was descriptive, because first it begins with a diagnosis of the current state of the remuneration system and the incentives that employees receive, and then, with those inputs, present the proposal of an incentive plan that allows to reflect the effort that employees make in their respective positions. Finally, it is concluded that wage incentives or not are an added value that in some cases can increase worker performance, but does not constitute the definitive solution to problems related to productivity or job performance.

**Keywords: labor equity, incentive system, human resources, job performance.**



## Tribunal de Grado



---

**Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.**  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE**  
**POSGRADO**



---

**Ing. William Núñez, MSc.**  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

**Econ. Juan Carlos Olives Maldonado, MFP.**  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

**Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.**  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

**Ing. Germán Arriaga Baidal, MSc.**  
**DOCENTE TUTOR**



---

**Abg. Víctor Coronel Ortíz, MSc.**  
**SECRETARIO GENERAL**

## Índice General

Aprobación del Tutor.....	iii
Declaratoria de Responsabilidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Tribunal de Grado.....	ix
Índice General.....	iii
Índices de Tablas.....	v
Índices de Gráficos.....	vi
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de Investigación.....	5
Sistematización del problema.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	6
Idea a defender.....	7
Capítulo I: Marco Referencial.....	8
1.1. Revisión de Literatura.....	8
1.2. Desarrollo teórico y conceptual.....	12
1.3. Fundamentos legales, entre otros.....	23
Capítulo II: Metodología.....	25
2.1. Diseño y alcance de la investigación.....	25
2.2. Tipos de investigación.....	25
2.3. Métodos de investigación.....	26
2.4. Población y muestra.....	27
2.5. Operacionalización de las variables.....	28
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	30
2.8. Análisis de resultados - Encuesta.....	31

Capítulo III: Propuesta.....	46
3.1. Introducción .....	46
3.2. Importancia de la propuesta .....	46
3.3. Justificación de la propuesta .....	47
3.4. Beneficios de la propuesta .....	48
3.5. Desarrollo de la propuesta.....	48
3.6. Duración de la propuesta.....	57
3.7. Parámetros de la propuesta .....	58
3.8. Viabilidad de la propuesta.....	58
Conclusiones y recomendaciones .....	59
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos .....	64

## Índices de Tablas

Tabla 1 Trabajadores por área.....	27
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Independiente .....	28
Tabla 3 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	29
Tabla 4 Satisfacción con el cargo actual.....	31
Tabla 5 Acuerdo con el salario actual .....	32
Tabla 6 Trabajo demanda un alto grado de responsabilidad.....	33
Tabla 7 Recibimiento de algún tipo de incentivo laboral .....	34
Tabla 8 Comunicación actual con compañeros de trabajo.....	35
Tabla 9 Comunicación de un problema a tiempo.....	36
Tabla 10 Cumplimiento de metas .....	37
Tabla 11 Porcentaje de comisiones que desea recibir.....	38
Tabla 12 Acuerdo con el porcentaje actual de comisiones .....	39
Tabla 13 Recibimiento de incentivos por méritos profesionales .....	40
Tabla 14 Tipo de recompensa que desea recibir .....	41
Tabla 15 Deseo de recibir un pago de dividendo como incentivo .....	42
Tabla 16 Presencia en sistemas de incentivos en la cooperativa .....	43
Tabla 17 Recibimiento de reconocimiento público por algo cumplido .....	44
Tabla 18 Implementación de un modelo de incentivos.....	45
Tabla 19 Estrategia 1 Programas de Capacitación.....	49
Tabla 20 Presupuesto estrategia 1 .....	51
Tabla 21 Estrategia 2 Otorgar beneficios económicos y reconocimientos .....	51
Tabla 22 Presupuesto estrategia 2.....	52

## Índices de Gráficos

Gráfico 1 Satisfacción con el cargo actual.....	31
Gráfico 3 Acuerdo con el salario actual.....	32
Gráfico 4 Trabajo demanda un alto grado de responsabilidad.....	33
Gráfico 5 Recibimiento de algún tipo de incentivo laboral .....	34
Gráfico 6 Comunicación actual con compañeros de trabajo.....	35
Gráfico 7 Comunicación de un problema a tiempo .....	36
Gráfico 8 Cumplimiento de metas .....	37
Gráfico 9 Porcentaje de comisiones que desea recibir.....	38
Gráfico 10 Acuerdo con el porcentaje actual de comisiones .....	39
Gráfico 11 Recibimiento de incentivos por méritos profesionales .....	40
Gráfico 12 Tipo de recompensa que desea recibir .....	41
Gráfico 13 Deseo de recibir un pago de dividendo como incentivo .....	42
Gráfico 14 Presencia en sistemas de incentivos en la cooperativa .....	43
Gráfico 15 Recibimiento de reconocimiento público por algo cumplido .....	44
Gráfico 16 Implementación de un modelo de incentivos.....	45

## **Introducción**

Uno de los retos competitivos a nivel global dentro de las empresas es generar entusiasmo en los colaboradores, los mismos que mediante su esfuerzo, dedicación y empeño laboral son los constructores de empresas más competitivas, eficientes y efectivas, y de negocios con un mayor capital intelectual que aprovechan recursos para cumplir con la curva de satisfacción laboral.

A medida que los logros empresariales sean parte del éxito alcanzado por las metas corporativas, la calidad total y la mejora continua son métodos utilizables y generalizables para los cambios reactivos y proactivos, es decir que la empresa y la relación con los colaboradores o empleados fomenten la innovación e instrucción personal, laboral y social, haciendo que las fuerzas externas sean un acoplamiento a las oportunidades productivas.

En nuestro país, las empresas tienen sus propias políticas, estatutos y normativas rígidas al código laboral, reglamentos internos, sistemas de recompensas, bonificaciones especiales de acuerdo a la antigüedad del trabajador, en el que también se trabaja para el enriquecimiento personal, generando mayor motivación en el puesto de trabajo, además del ambiente es parte de la cultura social, para eso es crucial que la retroalimentación y el sistema de recompensas siga causando mayores efectos positivos para una equidad laboral.

Cabe mencionar que, no todas las empresas tienen un proceso adecuado de planes de incentivos para clientes, redes de distribución, ventas externas o colaboradores internos. Dichos procesos aumentan la rentabilidad y los resultados implantados

con éxito, por ello, es importante que toda empresa genera métodos, medios, procedimientos adecuados para una mejor evaluación del desempeño laboral, además crear de manera interna un sistema de recompensas creativo y dinámico.

La Cooperativa Nueva Huancavilca tiene su estructura empresarial que parte desde la planeación estratégica y los recursos humanos en la Provincia de Santa Elena, dentro de los valores corporativos comandados por la Misión y Visión está el cuidado del personal interno como cultura filosófica subyacente propio de la cultura ética acogida a los códigos internos. Además, se sujetan a la productividad y eficiencia para la buena calidad de los servicios dados a la sociedad peninsular.

Un hecho significativo es que la Cooperativa Nueva Huancavilca, persigue la cultura empresarial la misma que parte de las creencias y actitudes del talento humano, las cuales se ven reflejadas en la calidad laboral comandada por una adecuada organización, control y evaluación y este proceso permite generar nuevas competencias centrales que enaltecen el desarrollo del talento humano, la metodología del plan de incentivos se basa en un pronóstico primordial desde la cultura laboral, la competencia y la composición del trabajador.

Dentro de la viabilidad humana, este estudio se fundamenta en desarrollar una metodología del plan incentivos que motiven el talento humano en los factores internos empresariales como métodos de recompensa, y que, además, genere ambientes organizacionales productivos eficientes y eficaces como conductores de la motivación, estima y comportamiento.

## **Planteamiento del problema**

A nivel mundial, las industrias y las empresas dedicadas a la atención social económica y financiera trabajan con modelos de contingencia motivacionales, sin embargo, Boquiay (2013) resalta que en la aplicación de dichos modelos, no todos dan resultados eficientes, a pesar de la existencia de procesos generales; cabe mencionar, que dentro las cooperativas en el Ecuador utilizan dos procesos de motivación: la motivación interna dirigida a los trabajadores y motivación externa que se enfoca en los clientes.

Chiavenato (2004) considera que la motivación es un punto de partida para el desarrollo del clima organizacional, generalmente se los conoce como incentivos internos y externos, con el fin de que estos factores den paso al mejoramiento de la empresa y su imagen corporativa, sin embargo, las empresas de la provincia de Santa Elena, aunque intentan mantener un sistema de motivación no resaltan su importancia al personal.

Como producto de lo mencionado anteriormente, esta motivación se especifica en un proceso llamado incentivo, el mismo que la cooperativa Huancavilca aplica, pero no muestra énfasis en los trabajadores internos, contratados o terceros, así mismo no es considerado como un factor importante para elevar la proactividad de los trabajadores.

Otro punto es que, en Santa Elena por ser un provincia joven e independiente no ha desarrollado aportes científicos determinantes en las cooperativas, ya que la cultura, el ocio y las costumbres son elementos claves para la aplicación metódica de



incentivos, además, la cooperativa tiene sus propias directrices, pero, en profundidad de gestión interna no han sido llevadas con el fin de mejorar el desarrollo intelectual y organizacional.

Un paso importante de la cooperativa Nueva Huancavilca es que iniciaron en el año 2002 con tan sólo 6 trabajadores y una infraestructura mínima, sin embargo, en la actualidad cuenta con un capital humano de 51 trabajadores de planta, viéndose reflejado una vez más que, ante dicho crecimiento importante las mejoras continuas deben ser cada día estudiadas y aplicadas, por lo que la búsqueda de la satisfacción personal y empresarial es motivar, capacitar y crear un sistema sólido de trabajo.

Es de gran importancia mencionar que la Cooperativa Nueva Huancavilca S.A, se rige a las leyes laborales que van desde el salario básico, así como también remuneraciones variables debido a los cumplimientos de las metas propuestas llevadas a cabo de manera mensual, otro punto es que, también se aplica incentivos, pero estos no cumplen con una satisfacción laboral y encarece el desarrollo de los trabajadores, y que de una u otra manera debilitan el desarrollo y productividad de la empresa.

En su gran mayoría, la cooperativa presenta falencias dentro del área de gestión del talento humano, debido a que al momento de evaluar la productividad por rol y función no presentan resultados o alcances significativos, debido a que no trabajan por metas, u objetivos, sino que el proceso de gestión es limitante, este tipo de metodología provoca niveles bajos de satisfacción laboral, esto genera que la cooperativa no tenga los resultados esperados por los administradores a largo plazo.

El desarrollo del presente proyecto de investigación y desarrollo propone un nuevo mecanismo de remuneración a través de un plan de incentivos, que permita alinear los esfuerzos del área administrativa y operativa (crédito y captaciones) con los objetivos de la Institución. Esto comparando la equidad de la remuneración, frente a la oferta laboral actual con instituciones que ofertan el mismo servicio en el mercado laboral.

### **Pregunta de Investigación**

¿De qué forma incide un plan de incentivos en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es el estado actual del desempeño laboral del sistema de incentivos que actualmente tiene la cooperativa?

¿Cuáles son las principales debilidades detectadas en el sistema actual de incentivos monetarios y no monetarios?

¿Cuáles son las ventajas de establecer una metodología al plan de incentivos actual que mantiene la cooperativa?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Establecer una metodología de equidad laboral mediante un sistema de incentivos por resultados para la mejora de competencias en el personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del desempeño laboral y sistema de incentivos actuales de los empleados de la cooperativa, considerando los resultados de cada trabajador.
- Identificar las principales debilidades del sistema actual de incentivos en la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena en base a esos resultados formular propuestas, considerando las competencias laborales de los empleados.
- Proponer un sistema de incentivo por resultado para el personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

### **Justificación**

La investigación, se propone analizar y establecer un plan de incentivos al personal, en base a los resultados del trabajador, esto implica que se definan las competencias necesarias para desempeñar cada función y al mismo tiempo, fijar en base a estas competencias los incentivos salariales, acorde a las expectativas de los trabajadores.

La importancia teórica es alta, ya que se analizan teorías como la motivación y el desempeño laboral, variables que están altamente correlacionadas según lo indica la literatura existente.

La justificación metodológica, está sustentada en la aplicación de la metodología apropiada para realizar el cálculo salarial y determinar el nuevo salario, con base a las competencias seleccionadas para cada cargo o función, tales como jerarquización o graduación de puestos, para luego realizar una comparación de

factores, que permita realizar la valoración de los cargos, con base a las competencias requeridas. Se utilizarán las entrevistas y encuestas al personal de la institución donde se desarrolla la investigación.

La justificación práctica, está sustentada en el diseño de un plan de incentivos que permita incrementar el desempeño laboral y la calidad de vida del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, generando satisfacción y por ende elevando la productividad.

La presente investigación está dividida en: Capítulo I: muestra la revisión de la literatura, en donde se describen los principales estudios relacionados a las variables de la investigación, tales como el plan de incentivos y el desempeño laboral. El Capítulo II, señala la metodología que se utilizó, especialmente, el tipo de investigación, los métodos, el diseño de muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los resultados del diagnóstico realizado sobre el desempeño laboral y los sistemas de incentivos. Finalmente, Capítulo III, presenta en detalle la propuesta de la investigación dirigida a diseñar un plan de incentivos con base a resultados para incrementar el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa Nueva Huancavilca.

### **Idea a defender**

El plan de incentivos con base a los resultados del recurso humano, mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

## **Capítulo I: Marco Referencial**

### **1.1. Revisión de Literatura**

La presente investigación esta basada en la teoría de La Teoría de Equidad Laboral propuesta por Adams (1965), que menciona que los individuos están motivados a ser tratados equitativamente en relación con su desempeño y el desempeño de sus compañeros; bajo esa perspectiva si la empresa no satisface las necesidades de sus trabajadores afectará directamente al desempeño del trabajador.

Adams también se refiere a los sueldos de los trabajadores manifiesta que dar a una persona un ascenso o un aumento de sueldo puede tener un efecto desmotivador en los demás, para el autor toda empresa si quiere mejorar los niveles de competencia debe incentivar a todo el personal y no a un área en específico, en la actualidad el modelo de recompensas por comisiones en la mayoría de empresas va dirigido para ciertas áreas y es común asociarle solo con los trabajadores operacionales como vendedores, en cuanto a los ascensos es más asociado a los empleados administrativos, sin embargo el modelo que propone Adam es todo lo contrario dar oportunidad a todos los trabajadores.

Otro punto importante que manifiesta Adam en su investigación se refiere a los sueldos, detalla que el pago y las condiciones por sí solos no determinan la motivación, refiriéndose a que los empleados se limitan por su sueldo, y solo cumplen las tareas en proporción al pago que reciben, esta falta de motivación perjudica directamente a la empresa, los gerentes deben buscar estrategias para que los empleados estén contentos y motivados en su lugar de trabajo.

Dentro de los principales estudios que se han realizado sobre planes de incentivos y desempeño laboral se puede mencionar lo siguiente:

La investigación de Banker et al. (2010) titulada “Una investigación empírica de un plan de incentivos que incluye medidas de desempeño no financieras” utilizó datos de 18 hoteles administrados por una firma de hospitalidad, este estudio proporciona evidencia empírica sobre el comportamiento de los incentivos no financieras y su impacto en el desempeño de los empleados, indicando como resultado que las medidas no financieras están significativamente asociadas con el desempeño financiero futuro y contienen información adicional que no se refleja en las medidas financieras, esto apoya la afirmación de Medina (2016) que en su investigación sugiere que el desempeño financiero como el no financiero mejoran luego de la implementación de un plan de incentivos.

Por su parte Faisal et al. (2015) en su investigación denominada “Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Bank”, se planteó que la motivación en la productividad impulse el cumplimiento de metas personales dentro de la organización, la información se prueba, empíricamente, al analizar datos trimestrales reales de empleados de bancos comerciales en Israel, mostrando como resultados que los trabajadores con habilidades relativamente altas, podrían aprovechar los incentivos ex ante y ex post, este tipo de métodos influye mucho en las competencias debido a que los trabajadores tienen una motivación adicional para alcanzar las metas propuestas.

En contraste, los trabajadores con una capacidad, relativamente baja, no pueden aprovechar ambos esquemas de incentivos, estos resultados indican que las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación, como los incentivos financieros, influyen significativamente en la productividad y el rendimiento de los empleados, además este estudio contribuye a la literatura sobre las prácticas de recursos humanos (HR) que mejoran la motivación, como los esquemas de incentivos, hacen que los empleados mejoren su productividad.

En el estudio por Core y Guay (2001), titulado “Stock option plans for non-executive employees”, se realizó una prueba de campo en donde se analizó los efectos de incentivos en múltiples períodos de un plan de compensación basado en el desempeño en las ventas de un establecimiento minorista, el análisis de los datos sobre 15 puntos de venta minoristas durante 66 meses indicó un aumento en las ventas cuando se implementa el plan, cuyo efecto persiste y aumenta con el tiempo.

Por otro lado, Morgeson et al. (2001), en el estudio “Entendiendo la satisfacción de la remuneración: Los límites de la implementación de un sistema de compensación” el cual fue establecido como cuasiexperimental en una empresa manufacturera con una muestra de 168 empleados, se determinó que, el grado de la participación en el proceso de evaluación de desempeño durante la implementación de un sistema de incentivos influye en la satisfacción de la remuneración.

De la misma manera, en la investigación de Onge (2000) resaltó propósito lograr una mejor comprensión de la percepción de pago por desempeño, analizando las variables que influyen en el rendimiento del trabajador.

Onge (2000), concluye que el conocimiento de las variables que influyen en el rendimiento mejora en la efectividad de los planes de incentivos y que la percepción de pago por desempeño está relacionada con el vínculo real de pago por desempeño, la confianza en los tomadores de decisiones, la percepción de justicia procesal, y la calificación de desempeño.

Finalmente, una de las investigaciones de gran aporte al presente estudio es sin duda es la de Kraizberg et al. (2002), titulada “Opciones de acciones para los empleados: ¿Son de hecho superiores a otros esquemas de compensación de incentivos?”, el cual examina, desde una perspectiva teórica, los posibles efectos de cuatro planes de incentivos en la motivación y el rendimiento de los empleados tales como; pago por mérito, participación en los beneficios, participación en las ganancias y opciones de acciones para los empleados.

El análisis del autor se basó en dos teorías de comportamiento, Expectativa y Equidad, y un marco financiero conceptual. Los diferentes enfoques producen predicciones incongruentes en cuanto, a cuál de los cuatro esquemas se puede esperar para mejorar la motivación de los empleados. Mientras que las teorías administrativas favorecen las opciones de acciones sobre las ganancias o la participación en las ganancias, la teoría financiera sostiene que todos los planes son idénticos en un mercado laboral competitivo, mientras que, si las opciones de acciones están restringidas y el mercado laboral presenta cierto grado de imperfección, las ganancias y planes de incentivos sobre la participación de las utilidades.



## **1.2. Desarrollo teórico y conceptual**

### **Variable Independiente: Plan de Incentivos**

Un plan de incentivos es definido por Satey (2015) como “una herramienta para motivar a los empleados para cumplir, aumentar los objetivos de ventas, cumplir, aumentar los objetivos de producción o para un rendimiento extraordinario de los empleados todo lo cual impulsa el éxito de la empresa” (p. 78), dichos planes recompensan a los empleados por sus logros los cuales pueden abarcar desde recompensas simples, que incluyen regalos, placas o trofeos hasta recompensas monetarias, como la participación en los beneficios, bonificaciones o viáticos.

Juárez y Carillo (2014) mencionan que “los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el de los empleados, e incluso desde una perspectiva social” (p. 17), sin embargo, el plan debe revisarse periódicamente para garantizar su eficacia y, si es necesario modificarlo, los planes de incentivos deben ser simples y ofrecer recompensas solo cuando un empleado cumple o supera las metas establecidas.

El pago de incentivos, o también conocido como pago por desempeño según Kraizberg et al. (2002) se otorga para obtener resultados de desempeño específicos, si bien los incentivos no son la respuesta a todos los desafíos del personal, pueden hacer mucho para aumentar el desempeño de los trabajadores, aunque los incentivos recompensan los comportamientos específicos de los empleados, difieren sustancialmente, en un enfoque informal, los trabajadores nunca saben cuándo se dará una recompensa.

## **Incentivos Monetarios**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2004) señala que “el término “incentivo monetario” por lo general se aplica a diferentes formas de complementar el salario de base buscando objetivos determinados. Estos pueden ser directos, -cuando se paga en efectivo-, o indirectos, -cuando se pagan gastos de movilidad para asistir a congresos” (p. 9), este tipo de incentivos busca fortalecer la economía del trabajador y lo motiva para mejorar las actividades que realiza en la empresa, a continuación de detalla los tipos de incentivos monetarios:

### **Tipos de Incentivos Monetarios**

#### **Comisiones**

La enciclopedia de economía Economipedia (2019) define a las comisiones como “un porcentaje sobre el valor de una transacción que se cobra al cliente y/o se paga al vendedor”, es decir son las formas más comunes de planes de incentivos en la mayoría de las industrias, porque los vendedores ganan un porcentaje de cada venta que cierran; los planes por comisión pueden variar en sus detalles y repartir ésta entre una variedad de factores.

Martínez et al. (2014) estandariza que “una empresa puede pagar una comisión del 5 por ciento por cada cliente potencial generado por un vendedor y un 5 por ciento adicional cuando se cierra la venta” (p. 86), es decir los vendedores pueden trabajar sobre una base de comisiones directas, recibiendo pagos solo de las ventas o con un plan de incentivos de salario más comisiones.

## **Méritos**

Cordero (2010) define al mérito como “una filosofía de administración enmarcada en las capacidades de las personas que ingresan, o aspiran a ingresar al servicio público, cuya aplicación persigue desalentar el uso de criterios no relacionados con las ejecutorias profesionales de los empleados públicos” (p. 2), actualmente los planes de incentivos por mérito se suelen utilizar junto con las revisiones anuales, y los empleados son calificados en su desempeño en una escala específica móvil.

Los supervisores, califican el trabajo de un empleado de acuerdo a una evaluación de desempeño, orientada por una escala, los aumentos de mérito y su incentivo dependen de su calificación, Pino et al. (2014) señalan que “un empleado con un uno podría no recibir ningún aumento, mientras que los trabajadores que obtienen un puntaje de cuatro podrían recibir un aumento” (p. 17), este tipo de incentivo está diseñado para que el trabajador estimule su eficiencia y eficacia en sus labores.

## **Dividendos**

Otras opciones de compensación utilizadas como incentivos pueden incluir un aumento en cualquiera de los beneficios de la compañía, tiempo libre adicional o participación de las ganancias de la compañía. La participación en las ganancias y dividendos según Velázquez (2015) es un plan de incentivos para toda la empresa que proporciona a los trabajadores una parte de los ingresos de la empresa cuando ésta alcanza ciertos objetivos durante el año, los empleados con antigüedad pueden ser beneficiados con bonos adicionales en base a los dividendos, sin embargo, todos los empleados tienen derecho a la repartición de utilidades.

Para Manani (2014) un dividendo “es la retribución de inversión efectuada por el socio o accionista, que efectiviza por medio de la entrega del activo ganado por la empresa en que se efectuó la inversión” (p. 7), en otras palabras, es el monto que recibe el accionista por invertir en un negocio, y aunque beneficia a los líderes de la empresa, ellos pueden asignar un monto para motivar a sus empleados.

### **Incentivos No Monetarios**

Hellriegel et al. (2002) mencionan que los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, estos pueden incluir muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, aparte de las recompensas monetarias.

Entre los beneficios que trae los incentivos no monetarios tenemos: un ambiente de trabajo resulta más saludable, ayudando a evitar el estrés laboral en los empleados; logra que los empleados se sienten satisfechos cuando el ambiente de trabajo es amigable, se desarrolla un sentido de pertenencia, apego y compromiso entre los empleados, se genera confianza en la organización y en sus diferentes procesos tales como en el salario, bonificación y promoción, y finalmente los empleados entienden la importancia de sus roles y se comprometen a contribuir con los objetivos de la organización.

A continuación, se detalla algunos tipos de incentivos no monetarios que las empresas usan frecuentemente.

## **Tipos de Incentivos No Monetarios**

### **Integración de Grupo**

La integración de grupo o clima organizacional según Chiavenato (2011) “se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 49), en este sentido la relación de los trabajadores depende del ambiente que exista en su puesto de trabajo, es tarea de los administradores o jefes departamentales velar por los empleados y organizar actividades que puedan mejorar la convivencia.

### **Capacitaciones**

Una Chiavenato (2011) señala que la capacitación “constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (p. 377), es decir es un procedimiento educativo para que los trabajadores desarrollen habilidades y competencias en función de los objetivos de la empresa.

Por su parte Lago (2013) señala a la capacitación como un “conjunto de procesos organizados, de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes”, los empleadores pueden organizar programas de capacitación debido a que es beneficioso para la empresa porque el empleado estará actualizado.

### **Reconocimiento Público**

El reconocimiento público de un trabajador depende del desempeño que haya tenido a lo largo de cierto periodo, dicho reconocimiento puede ser por algún mérito cumplido, algún negocio cerrado, por algún ascenso de puesto, o por años de servicios, aunque es un incentivo no monetario, este tipo de beneficio es importante porque reconoce que la empresa valora a sus colaboradores.

### **Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

El desempeño laboral está definido por Kumar (2016) como “el rendimiento que presenta un empleado en el momento de realizar una función o tarea, las cuales están relacionada con el cargo que desempeña, lo cual permite demostrar su idoneidad” (p. 46), cada trabajador posee un nivel de desempeño según sus circunstancias, sin embargo es deber de la gerencia mantenerlo óptimo, según Robbins (2004), el desempeño laboral tiene principios fundamentales como “la fijación de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”

Cada organización se ha creado con ciertos objetivos, estos se pueden conseguir utilizando recursos como máquinas, materiales y dinero, todos estos recursos son importantes, pero de estos la mano de obra es el más importante, ya que juega un papel importante en la realización de tareas para lograr los objetivos, además, el entorno empresarial está cambiando drásticamente, por lo que las empresas deben ajustarse a los factores externos para hacer que un negocio prospere.

Es por eso que varios factores, como las habilidades, la capacitación, la motivación, la dedicación, el bienestar, las políticas de administración, los beneficios complementarios, el salario, la promoción, y la comunicación son factores responsables de alentar a las personas a trabajar con sinceridad y dar lo mejor de ellos. Por lo tanto, la importancia del desempeño de los empleados debe ser entendida por la gerencia y los esfuerzos deben ponerse en esa dirección.

### **Motivación**

Bedodo (2006) menciona que “desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo” en este sentido la motivación sirve como un componente esencial de las operaciones comerciales, donde la alta motivación coincide con la satisfacción en el trabajo, un sentimiento de orgullo por el trabajo, un compromiso de por vida con la organización que mejora el rendimiento y la productividad, el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma, lo mismo aplica en el ámbito laboral.

Los estudios sobre la motivación actuales mencionan que los empleados se han preparado ampliamente en todos los sectores, independientemente de su tamaño, y que los empleadores dirigen sus actividades para motivar a sus colaboradores e impulsarles a lograr los objetivos, debido a que los empleados motivados se relacionan con los modos de autosatisfacción, cumplimiento de ventas y compromiso que se espera que produzcan una mejor calidad de trabajo, y por ende mejora el nivel de productividad.

## **Indicadores del nivel de Motivación**

### **Satisfacción**

La satisfacción en el trabajo según Bitsch y Hogberg (2005) “es una actitud que se presenta a través de una manera positiva y negativa mediante una serie de acciones, sentimientos y creencias que se reflejan en las actividades que desarrolla la persona en su puesto de trabajo” (p. 37), es decir, el nivel de satisfacción va a depender de los factores mencionados y va a repercutir en los sentimientos del empleado, y por consiguiente afectar a su trabajo.

Si la satisfacción laboral es deficiente puede ocasionar estrés laboral, este se produce cuando un empleado no puede coordinar adecuadamente los recursos disponibles y las demandas laborales con habilidades personales, se ha señalado que el estrés laboral se deriva de una situación de entorno laboral que representa una amenaza para una persona algunas empresas pueden exigir alcanzar un cierto nivel de trabajo, mientras que sus empleados pueden ser incapaces de hacer frente a las tareas encomendadas.

### **Responsabilidad**

Delgadillo (2003) manifiesta que la responsabilidad laboral es el “resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos”, es decir es importante por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad.



## **Sistema de Recompensas**

García et al. (2012) manifiesta que los sistemas o “planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización” (p. 9), la recompensa dada por el empleador varía dependiendo de cada administración, puede ser recompensas formales como elogios o agradecimientos públicos o compensaciones a nivel monetario como bonos, comisiones o asensos de puesto.

## **Comunicación**

Las comunicaciones que facilitan la comprensión de los empleados son fundamentales para el éxito de cualquier plan de pago de incentivos. Algunas organizaciones, simplemente, envían a los participantes un correo electrónico que describe un nuevo plan y se sorprenden cuando algunos participantes no lo entienden o ni siquiera lo leen, aunque un correo electrónico funcionará para algunos participantes, no funcionará para todos.

Comunicaciones entre el gerente y el empleado mediante videos o seminarios web en la intranet de la compañía ayuda a los empleados a comprender sus funciones y oportunidades, este tipo de comunicaciones tienen más impacto y crean un mejor compromiso que las comunicaciones desde los departamentos de recursos humanos. Los gerentes deben estar capacitados no sólo para comprender el plan, sino también para comunicar y responder preguntas.

## **Indicadores del nivel de Comunicación**

### **Eficiencia**

Chiavenato (2011), menciona que la eficacia empresarial “se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos, y también por medios políticos” (p. 64), una organización que desea aumentar la productividad de sus colaboradores estableciendo los medios para captar y retener personas con talento debe favorecer un la eficiencia donde el empleado se sienta valorado y cuente con la confianza de sus compañeros y superiores.

### **Liderazgo**

El liderazgo es definido por Speare (2017) como “tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos” (p. 31), es decir un individuo puede influir en la forma de un individuo o en un grupo de personas para que trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes.

### **Tiempo – Eficacia**

La eficiencia se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la institución, Chiavenato (2004) define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”.

Los empleados desempeñan diferentes tareas como producción, almacenamiento, fabricación, transporte, comercialización, compras, distribución, promoción de negocios, finanzas y contabilidad, recursos humanos, investigación y relaciones públicas. Todas estas actividades están interrelacionadas para lograr los objetivos, aquello, a su vez tendrá un gran impacto en la producción total, ventas, ganancias, progreso y posición de mercado de la compañía en un determinado tiempo.

### **Competencias**

López (2016) en su investigación indica que la competencia es “el conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad, (p. 312), en este sentido, se considera que la competencia laboral es útil para el desempeño productivo del trabajo, y se obtiene a través de la instrucción y el desarrollo de destrezas, y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

### **Tipos de Competencias**

#### **Habilidades profesionales**

Griffin y Care (2014) mencionan que la habilidad “abarca la calidad y capacidad de transferencia de una acción en el tiempo y en el contexto, es decir, nadie aplica una habilidad con la misma destreza todo el tiempo, el desempeño se ajusta de acuerdo con las exigencias del momento y del contexto” (p. 133), por consiguiente, se puede decir que las habilidades profesionales abarcan la capacidad adquirida por aprendizaje, y usadas en el ámbito laboral.

## **Cumplimiento de Metas**

El cumplimiento de metas según Weinberg y Gould (2010) “se centran en lograr objetivos de niveles o actuación, independientemente de los otros competidores, en general sobre la base de las comparaciones con las propias actuaciones anteriores” (p. 346), por esta razón, las metas de resultado tienden a ser más flexibles y a estar bajo el propio control, en el ámbito laboral las empresas se proyectan metas a corto y largo plazo, y depende de la administración motivar a los empleados a cumplirlas, en muchos negocios el cumplimiento de metas se ve reflejado con un incentivo a los colaboradores para que sigan con el mismo empeño.

### **1.3. Fundamentos legales, entre otros.**

En el Ecuador desde la Constitución establece que los empleados sean del sector público o privado, tienen derecho a obtener incentivos sean de tipo monetario o no monetario por el buen desempeño en sus áreas de trabajo, y es obligación de los empleadores planificar este tipo de incentivos.

El Art. 283 de la Constitución del Ecuador (2008), indica que el sistema económico del país es social y solidario, debido a que coloca al ser humano como primordial y lo más importante para el sistema económico, aquello hace que se desarrolle una relación activa entre el mercado, la sociedad y el Estado cuyo objetivo final es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que hagan posible lograr el Buen Vivir.

Dentro de las principales normativas sobre incentivos a los trabajadores en Ecuador, se encuentran:

La Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal (2014), creada según Registro Oficial No. 405, tiene como objetivo regular el sistema de incentivos tanto del sector público como el privado, logrando así reconocer los derechos de los trabajadores, especialmente el reconocimiento por su desempeño laboral.

Adicional a la mencionada Ley, se creó el reglamento a la ley orgánica de incentivos a la producción y prevención del fraude fiscal cuyo decreto ejecutivo es el número 539, el cual de manera muy detallada describe los procesos para entregar los incentivos a la producción en el país.

La Ley Orgánica De La Economía Popular Y Solidaria (2008), y su reglamento (2012) creado mediante decreto es el 1061 y registrado en el Suplemento 648, tienen como objetivo es fomentar la economía popular y solidaria y normar su relación con los demás sectores de la economía del país. Cabe indicar que bajo esta ley se encuentran las cooperativas de Ahorro y Crédito, donde se encuentra la Cooperativa Nueva Huancavilca. Dentro de los objetivos de esta ley se resalta la creación de una normativa para integrar todo este sistema económico, describiendo los derechos, obligaciones y beneficios del personal y de las instituciones a fines.

## **Capítulo II: Metodología**

### **2.1. Diseño y alcance de la investigación**

La investigación tiene un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo. Es cualitativo porque utiliza técnicas de recolección de información tales como entrevistas y observación, las cuales describen en detalle la problemática de la investigación, que es precisamente, la falta de incentivos a los empleados de la cooperativa, que se ve reflejado en la productividad de los empleados. Por otro lado, es de tipo cuantitativo porque se utilizó una encuesta, un instrumento que permite en detalle presentar perspectivas de los empleados con respecto a la remuneración que perciben y el tipo de incentivos que le gustaría recibir.

### **2.2. Tipos de investigación**

La investigación, principalmente, es de tipo descriptivo, debido a que primero se comienza con un diagnóstico del estado actual de sistema de remuneración y los incentivos que reciben los empleados, para luego, con esos insumos presentar la propuesta de un plan de incentivos que permita reflejar el esfuerzo que los empleados realizan en sus respectivos cargos. Tanto el problema como la propuesta de la investigación se describen de manera detallada durante el desarrollo de la investigación.

Cabe indicar, que los recursos mencionados anteriormente permitieron desarrollar el marco teórico de la investigación, permitiendo a su vez obtener un conocimiento profundo de la literatura relevante para analizar problema de investigación y los posibles factores que le causan.

La investigación también es de campo, porque se ocupa de la creación y recopilación de información real y auténtica en el mismo campo de operación. El proceso implica determinar qué datos precisos son necesarios y de dónde debe obtenerse esta información. Después de determinar esta información, los datos se recopilan.

Por lo tanto, esta técnica de investigación recopila datos primarios originales, utilizando la técnica de investigación que es la encuesta, en este sentido el cuestionario de preguntas está dirigido a todo el personal operativo y administrativo, y se la realizará en la misma Cooperativa Nueva Huancavilca.

### **2.3. Métodos de investigación**

#### **Método inductivo**

La investigación sigue el método inductivo, porque comienza con observaciones del contexto donde se desarrolla la investigación, con el objetivo de encontrar algunas similitudes con la teoría existente, además, este método es de alta importancia porque propone sugerir teorías hacia el final del proceso de investigación como resultado de las observaciones. De la misma manera, en la investigación inductiva ninguna teoría o hipótesis se aplicaría al comienzo de la investigación y el investigador es libre en alterar la dirección del estudio.

Es importante destacar que el enfoque inductivo no implica ignorar las teorías al formular preguntas y objetivos de investigación, sino que este enfoque apunta a generar significados a partir del conjunto de datos recopilados para identificar patrones y relaciones para construir una teoría.

### **Método deductivo**

La investigación también sigue un enfoque deductivo, porque se basa en teorías existentes, lo que permite diseñar la metodología para el plan de incentivos para los empleados de la cooperativa, la importancia de este método radica en que puede establecer una relación o vínculo causal a través de teorías particulares; por lo tanto, un diseño deductivo podría probar si esta relación se obtuvo en circunstancias más generales. Además, este enfoque se ocupa de deducir conclusiones de premisas.

### **2.4. Población y muestra**

La población de la investigación está formada por todos los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena. Es decir, los empleados de la sucursal de la Libertad y de Santa Elena, que totalizan 51 empleados. La siguiente tabla muestra de división de los empleados por área.

**Tabla 1**  
*Trabajadores por área*

<b>Cargos</b>	<b># Personal</b>
Gerentes	8
Asistente de créditos	26
Cajeras	4
Servicio al cliente	5
Servicios generales (limpieza y guardianía)	8
<b>Total</b>	<b>51</b>

Elaborado por: La Autora

Dado que el tamaño de la población es pequeño y que se tiene acceso a todos los elementos de la población, no se utilizará ninguna muestra, sino que se trabajará con los 51 elementos. Es decir, se utilizará a toda la población de estudio, representados por los empleados de la Cooperativa Nueva Huancavilca.



## 2.5. Operacionalización de las variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de la Variable Independiente*

Variable independiente	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Ítems de la encuesta	Instrumentos de Recolección de Información
Plan de Incentivos	Es una herramienta para motivar a los empleados para cumplir o aumentar los objetivos de ventas, para cumplir o aumentar los objetivos de producción o para un rendimiento extraordinario de los empleados, todo lo cual impulsa el éxito de la empresa. (Chiavenato, Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano, 2004)	Incentivos Monetarios	Comisiones	¿Cuál es el porcentaje de comisiones que le gustaría recibir? ¿Está de acuerdo con el porcentaje actual que percibe por comisiones?	Encuesta
			Méritos	¿Recibe algún tipo de incentivo por sus méritos profesionales? ¿Qué tipo de recompensas monetarias le gustaría recibir por sus logros laborales?	Encuesta
			Dividendos	¿Le gustaría recibir el pago de dividendos por parte de la cooperativa? ¿Existe algún sistema de repartición de dividendos entre los empleados?	Encuesta
		Incentivos No Monetarios	Integración de grupo	¿La cooperativa tiene algún sistema de incentivos no monetarios?	Encuesta
			Capacitación	¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir por parte de la cooperativa?	Encuesta
			Reconocimiento Público	¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento público por algún objetivo cumplido? ¿Qué tipo de reconocimiento público, le gustaría recibir?	Encuesta

Elaborado por: La Autora

**Tabla 3***Operacionalización de la Variable Dependiente*

Variable dependiente	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de información	Instrumentos de Recolección de Información
Desempeño Laboral	El desempeño laboral se lo define como es el rendimiento que presenta un empleado en el momento de realizar una función o tarea, las cuales están relacionada con el cargo que desempeña, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Kumar, 2016)	Motivación	Satisfacción	¿Qué tan satisfecho se siente con su cargo actual? ¿Está de acuerdo con el salario que percibe actualmente?	Encuesta
			Responsabilidad	¿Considera usted que su trabajo demanda un alto grado de responsabilidad?	Encuesta
			Sistema de Recompensas	¿Cuáles son los sistemas de recompensas que utiliza la cooperativa para motivar a sus empleados?	Encuesta
		Comunicación	Eficacia	¿Qué tan efectiva cree usted que es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?	Encuesta
			Liderazgo	¿Su feje inmediato se comunica con usted cuando ocurre un problema?	Encuesta
			Tiempo	¿Cuál es el promedio del tiempo que se toma en comunicar un problema a sus superiores?	Encuesta
		Competencias	Habilidades profesionales	¿Cuáles son sus principales habilidades profesionales? ¿Considera que su formación académica está acorde al cargo que desempeña?	Encuesta
			Cumplimientos de Metas	¿Cumple sus metas propuestas en el periodo establecido? ¿Cómo se mide el cumplimiento de metas en los empleados de la cooperativa?	Encuesta

Elaborado por: La Autora

## **2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Encuesta.**

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios en un universo o muestras, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión, esta técnica es importante debido a que permitió recolectar la información de los principales indicadores y dimensiones de las dos variables por medio del instrumento cuestionario de preguntas.

## **2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

La validez hace referencia a la agrupación probabilística que se hace entre los ítems de un instrumento, este se considera válido cuando mide consistentemente las variables de la investigación, es decir, que mide la variable que se desea medir.

Este trabajo cuenta con un diseño no experimental, ya que el investigador no necesita de algún proceso de correlación entre las variables, más si de encuestas o material bibliográfico, además de que no puede demostrar una verdadera relación de causa y efecto.

La investigación no experimental tiende a tener un alto nivel de validez externa, también vale la pena indicar que, dentro de los resultados obtenidos, las variables de la misma no serán manipuladas, por lo tanto, se basará únicamente en la observación de hechos y situaciones que se dan en el objeto de estudio.

## 2.8. Análisis de resultados - Encuesta

En la presente sección se presenta los resultados obtenidos en las encuestas.

### 1. ¿Me siento satisfecho con mi cargo actual?

**Tabla 4**

*Satisfacción con el cargo actual*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	8	16%
	De acuerdo	9	17%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	43%
	En desacuerdo	7	14%
	Totalmente en desacuerdo	5	10%
<b>TOTAL:</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 1** *Satisfacción con el cargo actual*

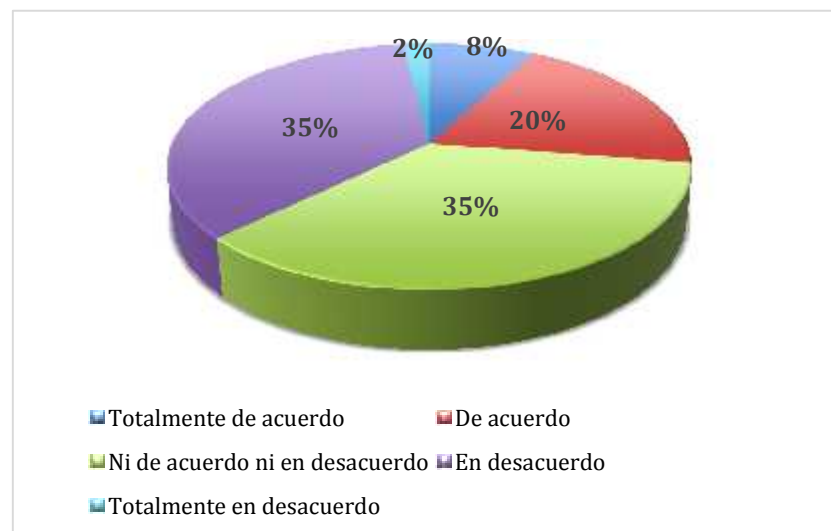
Según la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena, los mismos dieron a conocer en su mayoría con un 43% que no están de acuerdo ni en desacuerdo al manifestar que se sienten satisfechos con respecto al cargo actual al que corresponden, mientras que tan solo un 10% se encuentra en desacuerdo con lo indicado.

## 2. ¿Estoy de acuerdo con el salario que percibo actualmente?

**Tabla 5**  
*Acuerdo con el salario actual*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
2	Totalmente de acuerdo	4	8%
	De acuerdo	10	20%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	35%
	En desacuerdo	18	35%
	Totalmente en desacuerdo	1	2%
<b>TOTAL:</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 2** *Acuerdo con el salario actual*

Con la aplicación de una encuesta, la mayor parte de los empleados manifestaron que el 35% de trabajadores, no están de acuerdo ni en desacuerdo con el salario que reciben en la actualidad, por otra parte, tan solo un 8% se siente a gusto con el sueldo que reciben. De esta manera, se reconoce que no todos los empleados se sienten conformes con el salario que reciben.

### 3. Considero que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad

**Tabla 6**

*Trabajo demanda un alto grado de responsabilidad*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
3	Totalmente de acuerdo	9	18%
	De acuerdo	17	33%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	En desacuerdo	8	16%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL:</b>		<b>51</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 3** Trabajo demanda un alto grado de responsabilidad

La mayor parte de la población encuestada, en este caso los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, con un 33% manifestaron estar de acuerdo y a su vez en desacuerdo al considerar que el trabajo que poseen demanda un alto grado de responsabilidad, un 16% está en desacuerdo con ello. Por esta razón, se reconoce que el trabajo que desempeñan los empleados en la cooperativa posee mayor grado de esfuerzo.

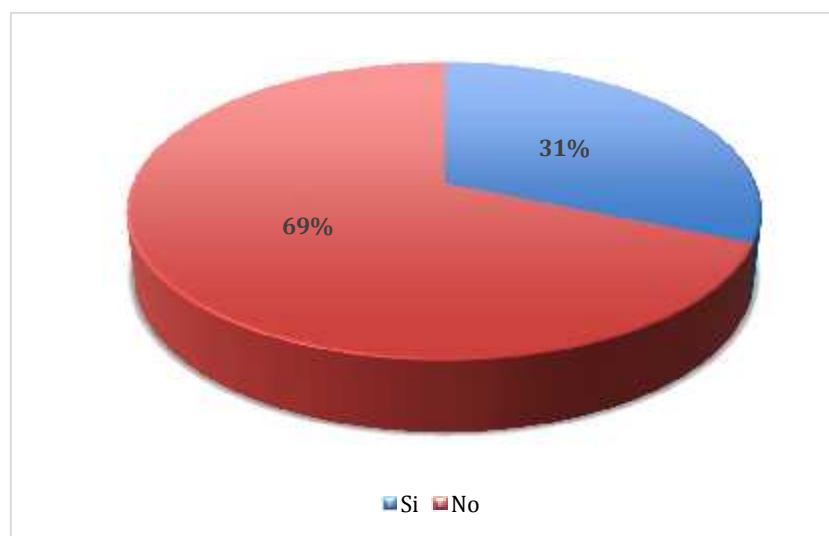
#### 4. ¿Usted recibe algún incentivo laboral por los resultados de su trabajo?

**Tabla 7**

*Recibimiento de algún tipo de incentivo laboral*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
4	Si	16	31%
	No	35	69%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4** *Recibimiento de algún tipo de incentivo laboral*

De acuerdo con la aplicación de la encuesta, se puede conocer con un 69% que los empleados manifestaron que, si reciben incentivo laboral por los resultados de su trabajo, y tan solo un 31% manifiesta todo lo contrario. Con ello, se reconoce que la cooperativa no siempre ofrece incentivos a sus empleados.

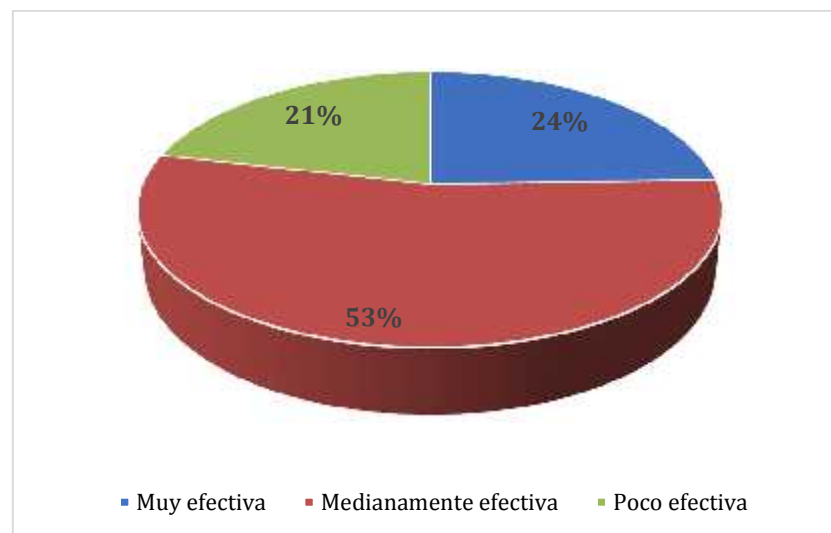
## 5. La comunicación con mis compañeros de trabajo es:

**Tabla 8**

*Comunicación actual con compañeros de trabajo*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy efectiva	12	24%
	Medianamente efectiva	27	53%
	Poco efectiva	12	24%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 5** *Comunicación actual con compañeros de trabajo*

De acuerdo con la aplicación de la encuesta empleada a los trabajadores de la cooperativa, los mismos con un 53% indicaron que la comunicación que mantienen con sus compañeros de trabajo es medianamente efectiva, otros con tan solo un 24% consideran que es muy efectiva como a su vez poco efectiva. Esto demuestra que, no siempre existe una buena relación entre trabajadores.



## 6. ¿Estoy de acuerdo con el salario que percibo actualmente?

**Tabla 9**

*Comunicación de un problema a tiempo*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
6	Minutos	8	16%
	Horas	18	35%
	Días	18	35%
	Semanas	7	14%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 6** *Comunicación de un problema a tiempo*

Según la encuesta que se aplicó a los empleados de la cooperativa, los mismos dan a conocer con un 35% que para comunicar un problema a sus superiores se lleva un tiempo promedio de horas, así mismo indican que suele demorar en días, y tan solo un 16% demuestra que dicho trámite demora minutos, por consiguiente, se expresa que no siempre se puede transmitir una adecuada comunicación entre empleados y superiores de la cooperativa.

## 7. Cumplimiento de metas propuestas en el periodo establecido

**Tabla 10**  
*Cumplimiento de metas*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
7	Totalmente de acuerdo	8	16%
	De acuerdo	19	37%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	En desacuerdo	7	14%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL:</b>		51

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 7** *Cumplimiento de metas*

Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, dieron a conocer con un 37% estar de acuerdo con cumplir las metas propuestas en el periodo que se les establece, otros con un 33% no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con lo estipulado. Por consiguiente, se reconoce que, los empleados de la cooperativa en la mayoría de veces si cumplen con las metas que se les establecen.

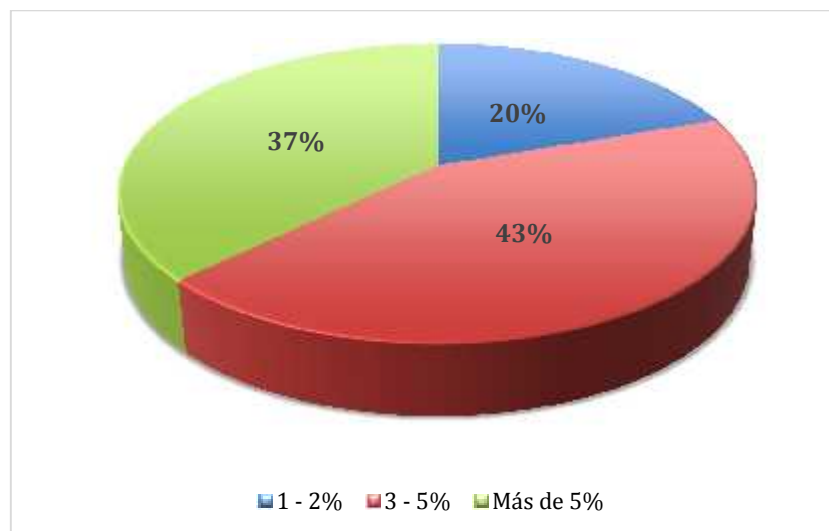
**8. Si la cooperativa le diera un incentivo en forma de comisiones, ¿Cuál es el porcentaje de comisiones que le gustaría recibir?**

**Tabla 11**

*Porcentaje de comisiones que desea recibir*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	1 - 2%	10	20%
8	3 - 5%	22	43%
	Más de 5%	19	37%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 8** *Porcentaje de comisiones que desea recibir*

Según la aplicación de la encuesta que se llevó a cabo a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, los mismos demostraron con un 43% que, si la cooperativa llegase a brindar incentivos en manera de comisiones, el porcentaje que les gustaría recibir está entre el 3 y el 5%, otros indican con un 37% que el porcentaje de dicho incentivo que les gustaría recibir es de 5% en adelante.

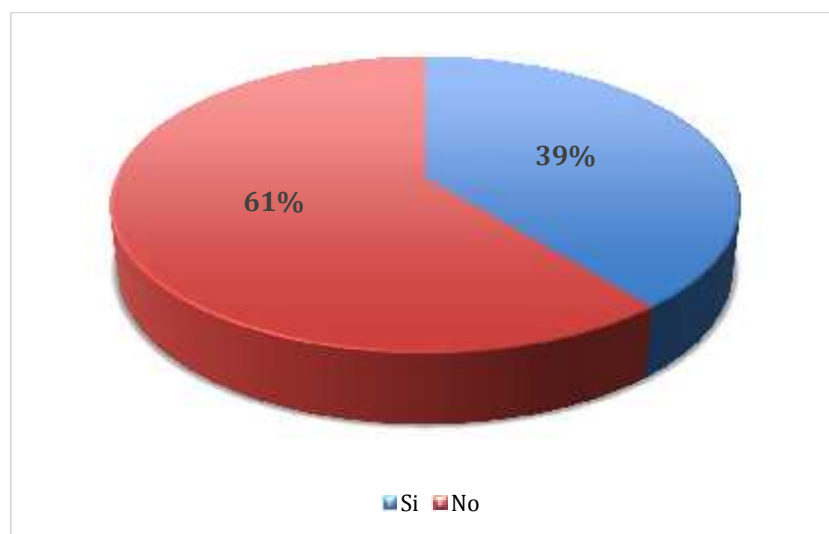
### 9. ¿Está de acuerdo con el porcentaje actual que percibe por comisiones?

**Tabla 12**

*Acuerdo con el porcentaje actual de comisiones*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
9	Si	20	39%
	No	31	61%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 9** *Acuerdo con el porcentaje actual de comisiones*

Según los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, en su mayoría dieron a conocer con un 61% que no están de acuerdo con el porcentaje actual que perciben por comisiones, mientras que tan solo un 39% si se siente conforme con la cantidad de comisiones que perciben.

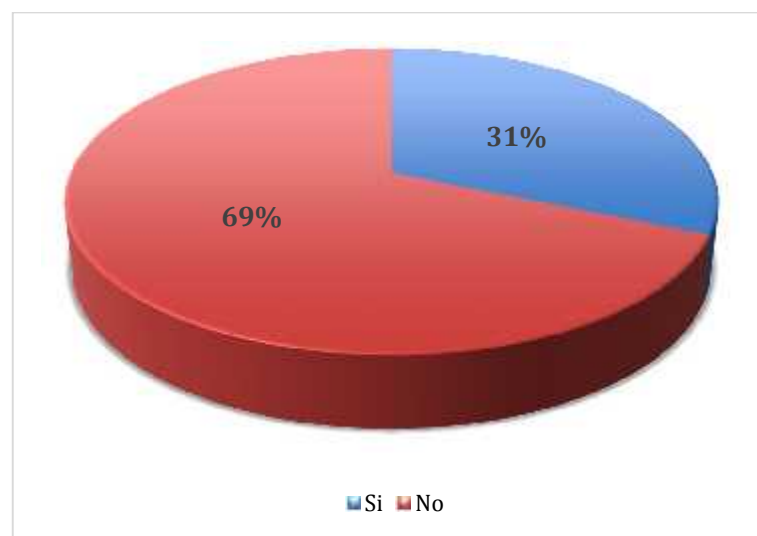
### 10. ¿Recibe algún tipo de incentivo por sus méritos profesionales?

**Tabla 13**

*Recibimiento de incentivos por méritos profesionales*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
10	Si	16	31%
	No	35	69%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 10** *Recibimiento de incentivos por méritos profesionales*

Con la realización de la encuesta, misma que fue aplicada a los empleados de la cooperativa, estos manifestaron en mayor cantidad con un 69% no reciben algún incentivo por los méritos profesionales que desempeñan, otros con un 31% manifiestan todo lo contrario. De esta manera, se reconoce que la cooperativa no se encarga de brindar incentivos a sus empleados.

### 11. ¿Qué tipo de recompensas monetarias le gustaría recibir por sus logros laborales?

**Tabla 14**

*Tipo de recompensa que desea recibir*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
11	Comisiones	25	49%
	Bonos de fin de año	16	31%
	Otro	10	20%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 11** *Tipo de recompensa que desea recibir*

Con la aplicación de la encuesta, se puede evidenciar con un mayor porcentaje de 31% que los empleados de la cooperativa manifiestan que el tipo de recompensa monetarias que les gustaría recibir por sus logros laborales, es en comisiones, otros con un 31% lo prefieren como bonos de fin de año y tan solo un 20% lo prefiere de otra manera.

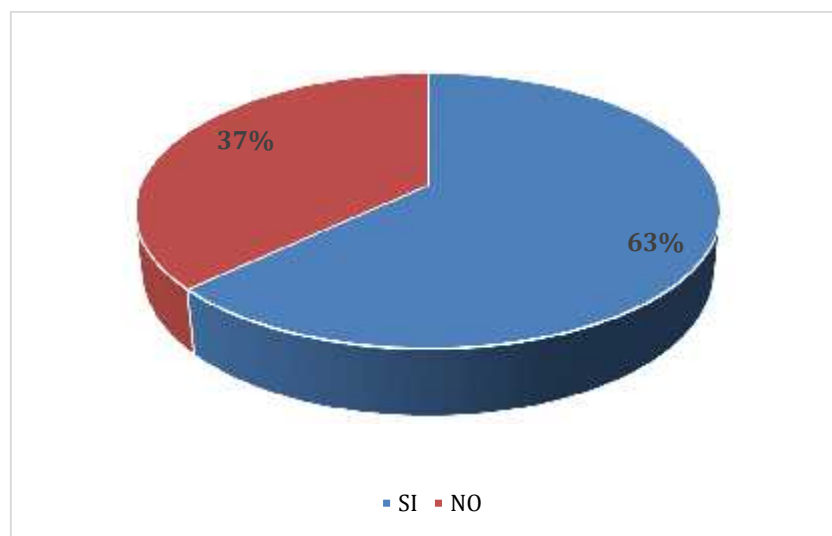
## 12. ¿Le gustaría recibir el pago de dividendos por parte de la cooperativa?

**Tabla 15**

*Deseo de recibir un pago de dividendo como incentivo*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
12	Si	32	63%
	No	17	37%
<b>TOTAL:</b>		49	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 12** *Deseo de recibir un pago de dividendo como incentivo*

Al aplicar la encuesta a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, los mismos indican con un 63% que, si les gustaría recibir el pago de dividendos por parte de la cooperativa, otros tan solo con un 37% manifiestan lo contrario. Con ello, se reconoce que los empleados desean recibir dichos pagos de dividendos.

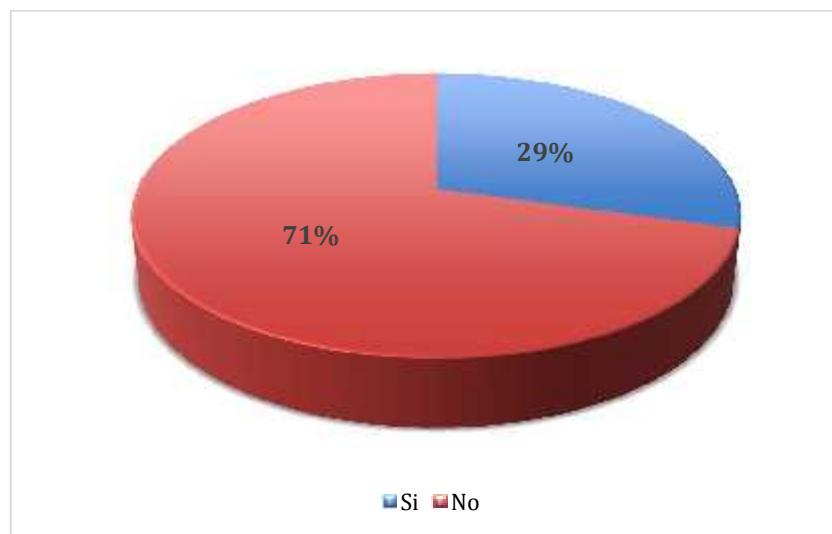
### 13. ¿La cooperativa tiene algún sistema de incentivos no monetarios?

**Tabla 16**

*Presencia en sistemas de incentivos en la cooperativa*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
13	Si	15	29%
	No	36	71%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 13** *Presencia en sistemas de incentivos en la cooperativa*

Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito dan a conocer con un 71% que dicha cooperativa no cuenta con un sistema de incentivos no monetarios, mientras que tan solo un 29% da a conocer todo lo contrario. De acuerdo a lo estipulado se reconoce que, la cooperativa no cuenta con un sistema de incentivos no monetarios, lo cual no favorece para nada a los empleados.



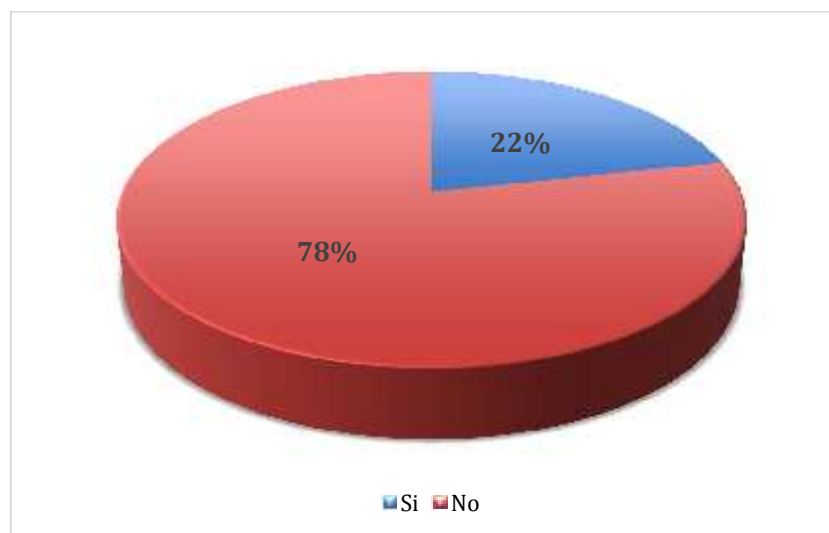
**14. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento público por algún objetivo cumplido?**

**Tabla 17**

*Recibimiento de reconocimiento público por algo cumplido*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
14	Si	11	22%
	No	40	78%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 14** *Recibimiento de reconocimiento público por algo cumplido*

De acuerdo con la aplicación de la encuesta a los empleados de la cooperativa, los mismos indican con un 78% que no han recibido algún tipo de reconocimiento público por algún objetivo cumplido en la organización, otros con un 22% demuestran todo lo contrario de acuerdo a lo estipulado.

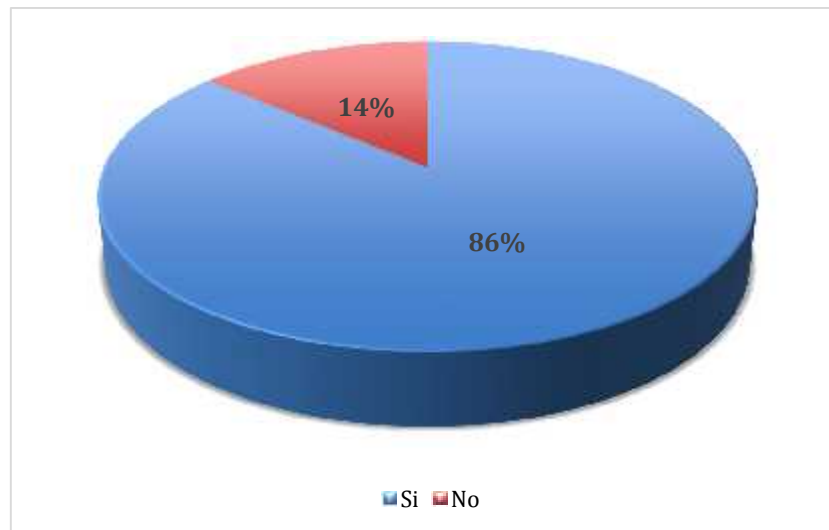
**15. ¿Estaría de acuerdo que la cooperativa implemente un plan de incentivos?**

**Tabla 18**

*Implementación de un modelo de incentivos*

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
15	Si	44	86%
	No	7	14%
<b>TOTAL:</b>		51	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 15** *Implementación de un modelo de incentivos*

Según los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta empleada a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito, los mismos con un 86% indican que, si les gustaría que la institución implemente un plan o modelo de incentivos, por otra parte, tan solo un 14% manifiesta lo contrario, con ello, se comprueba la importancia que la cooperativa fomente el desarrollo de la productividad mediante compensaciones.

## **Capítulo III: Propuesta**

### **3.1. Introducción**

La introducción de un sistema de incentivos en la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena es de apoyo a la gestión y formación de un talento humano óptimo y eficiente, el mismo será utilizado como guía en la que se enumeran los diferentes procedimientos a seguir, de acuerdo al propio giro de negocio del objeto de estudio.

El sistema de incentivos tiene como finalidad preparar y ayudar al talento humano de la Cooperativa en la ejecución de un trabajo eficaz y eficiente, que como efecto tendrá a su vez la oportunidad de optimizar recursos dentro de la misma.

Para crear un sistema de incentivos como tal, no existe un formato sino más bien busca identificar las prioridades en forma lógica por categorías, para de esta manera cubrir las necesidades que tiene la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

### **3.2. Importancia de la propuesta**

Actualmente, las empresas, indistintamente del giro de negocio o del sector económico, buscan actualizarse de herramientas de incentivos, de motivación y en general de gestión de talento humano, puesto que deben buscar, adecuar e implementar programas o mecanismos que pasen a ser guías para la toma de decisiones y mejora del desempeño por parte de los trabajadores.

El objetivo principal de los incentivos es plantear actividades ligadas al talento humano para la mejora de los resultados tanto grupales como individuales de los mismos, además de satisfacer dichas necesidades que se presenten en los trabajadores, de esta forma generar áreas productivas, el mismo que dará lugar a la determinación de la metodología de trabajo más conveniente y los niveles de satisfacción, desempeño y motivación de los empleados, logrando así un clima laboral adecuado.

Con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena, surge la necesidad de formar un equipo de trabajo integrado y participativo, por dicha necesidad surge la propuesta de establecer una metodología para plan de incentivos, considerando las diferentes escalas de remuneración vigentes para motivar un mejor desempeño laboral en el personal de la Cooperativa.

Según la información recopilada en la presente investigación, se determinó que existe la necesidad de considerar una serie de aspectos que inciden o generan conflictos laborales a nivel motivacional, el mismo que limita los objetivos empresariales y la calidad de la producción de la Cooperativa Nueva Huancavilca.

### **3.3. Justificación de la propuesta**

Por el buen desarrollo y cumplimiento de estas características planteadas nace la necesidad de ejecutar un plan de incentivos para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Nueva Huancavilca, con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad de la eficiencia en la empresa, orientando la

actividad para el éxito empresarial, es necesario para la empresa el desarrollo de un plan de incentivos, que cumpla lo siguiente: Capacitación según las necesidades del talento humano, falta de comunicación interna, plan de incentivos para los trabajadores y mejorar la comunicación entre áreas e integración de cada uno.

#### **3.4. Beneficios de la propuesta**

Con la aplicación y desarrollo del plan de incentivos para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena, los beneficios serán los siguientes: Aumentará la productividad y Eficacia, mejora el comportamiento humano entre compañeros de trabajo, las capacitaciones permitirán mejorar el desempeño laboral y se usará como instrumento guía en la aplicación de líneas estratégicas de motivación.

#### **3.5. Desarrollo de la propuesta**

El desarrollo y la ejecución de un programa de incentivos poseen aspectos que beneficiaran al cumplimiento de las actividades y procedimientos del talento humano de la Cooperativa Nueva Huancavilca, siguiendo siguientes lineamientos:

- ) Brindar información sobre las necesidades de los trabajadores.
  - ) Mejorar el ambiente laboral para lograr que el talento humano desempeñe sus funciones de manera eficiente.
  - ) Fomentar una buena convivencia y una buena integración en el personal
  - ) Planificar periódicamente acciones relevantes de trabajo
- Promover capacitaciones para el talento humano

- ) Otorgar incentivos económicos y reconocimiento verbales para mejorar el desempeño laboral.

A continuación, se presenta el plan de incentivos para mejorar el desempeño persona, estructurado por medio de los objetivos, contenidos, líneas estratégicas, actividades, recursos y el tiempo, con la finalidad de mejorar la productividad.

### Estrategias del Sistema de Incentivo

- ) **Promover y ejecutar programas de capacitación a los trabajadores**

**Tabla 19**

*Estrategia 1 Programas de Capacitación*

Gestión	Línea estratégica	Actividades	Áreas involucradas	Materiales	Tiempo
<b>Gestión de capacitación</b>	Mejoramiento profesional	Talleres	Gerente general	Videos	Todo el año
			Jefe de departamentos	Hojas	
		Conferencias	Especialistas	Guías	
			Empleados	Lápices	
	Actividades de capacitación según el área	Talleres	Gerencia	Diplomas	Todo el año
			Especialistas		
		Cursos	Conferencistas		
		Conferencias	Expositor		
		Actividades en equipo	Recursos Humanos		
	Capacitación para el desempeño laboral	Reuniones	Jefe de departamentos	Videos	Todo el año
			Especialistas		
		Talleres	Empleados	Guías	
Importancia de la capacitación del personal para optimizar los procesos	Entrevistas	Recursos Humanos	Encuestas	Todo el año	
		Talleres			
	Autoevaluación				
	Autoanálisis	Jefe de departamentos			

Fuente: Elaboración propia

### **Plan de acción**

El objetivo de un plan de capacitación es generar un clima laboral mediante la adaptación de un estilo de liderazgo unificado a nivel gerencial mediante el compromiso para con la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

Se plantean los siguientes temas para la capacitación

- ) Inteligencia emocional en el trabajo
- ) Temática según el área de trabajo
- ) Liderazgo con inteligencia emocional
- ) Compromiso con sus valores
- ) Compromiso con las relaciones humanas
- ) Compromiso con la institución

### **Duración**

Estas capacitaciones tendrán una duración de dos horas y se realizarán durante tres días a la semana, las mismas serán dictadas en un mes completando un total de 24 horas por cada taller por año.

### **Presupuesto**

A continuación, se presenta un presupuesto donde se expondrá la inversión que se deberá realizar para poner en marcha esta estrategia de: promover y ejecutar programas de capacitación a los trabajadores.

**Tabla 20***Presupuesto estrategia 1*

<b>Cantidad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
1	Alquiler de espacio físico	\$2,000.00	\$2,000.00
4	Capacitador	\$1,250.00	\$5,000.00
100	Carpetas	\$0.50	\$50.00
100	Diplomas	\$1.00	\$100.00
100	Guías	\$2.00	\$200.00
100	Refrigerio	\$1.50	\$150.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>\$7,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**) Otorgar beneficios económicos y reconocimientos verbales con el fin de incrementar productividad**

**Tabla 21***Estrategia 2 Otorgar beneficios económicos y reconocimientos*

<b>Gestión</b>	<b>Línea estratégica</b>	<b>Actividades</b>	<b>Áreas involucradas</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Gestión gerencial	Estrategias de responsabilidad y productividad	Talleres	Gerente general	Videos	Todo el año
		Conferencias	Jefe de departamentos	Hojas	
		Cumplimiento de objetivos	Especialistas	Guías	
			Empleados	Lápices	
		Reuniones			
		Planificaciones	Jefe de departamentos		
	Satisfacción y calidad de los empleados	Delegar funciones		Guías	Todo el año
		Cronogramas	Empleados		
		Asumir roles			
	Promover el control y el manejo del personal	Competencias	Jefe de departamentos	Videos	Todo el año
		Talleres			
		Organizar eventos	Empleados	Guías	
Encuentros					
Participación activa entre las áreas	Entrevistas	Empleados	Videos	Todo el año	
	Talleres				
	Encuestas	Jefe de departamentos	Guías		

Fuente: Elaboración propia



### Plan de acción

Para la ejecución de esta estrategia, es importante destacar los siguientes aspectos:

- ) Evaluar los puestos de trabajo de las personas, los años de servicios e identificar si los sueldos son acordes a sus funciones.
- ) Identificar los diferentes aspectos ligados a la responsabilidad social para su aplicación en los puestos de trabajo.
- ) Promover la interacción entre las diferentes áreas de Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena para mejorar el trabajo en equipo.
- ) Fomentar charlas que muestre una escala salarial unificada para los empleados.

### Presupuesto

A continuación, se presenta un presupuesto semestral para su desarrollo.

**Tabla 22**

*Presupuesto estrategia 2*

Cantidad	Materiales	Costo unitario	Costo total
1	Charlas internas	\$0.00	\$0.00
1	Ajuste de nominas	\$0.00	\$0.00
100	Carpetas	\$0.50	\$50.00
100	Refrigerio	\$1.50	\$150.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>\$200.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### ) **Proporcionar al trabajador destacado en la semana entradas al cine**

Actividad: Obsequiar entradas al cine al trabajador de mejor rendimiento de la semana para compartir con familiares.

Objetivo: Liberar al trabajador de la carga de trabajo que normalmente suele tener durante sus actividades operativas.

Responsable: Área de talento humano. - Presupuesto: \$40 - Frecuencia: Mensual.

### ) **Parqueo para vehículo**

Actividad: Entregar al empleado del mes una identificación con un tiempo de duración de dos meses para parquear su vehículo en garajes cercanos a la empresa.

Objetivo: Suprimir gastos adicionales al trabajador de la empresa.

Responsable: Departamento de talento humano

Presupuesto: \$50

Frecuencia: Bimensual

### ) **Descanso por cumpleaños**

Actividad: Dar el día libre con la remuneración respectiva, al trabajador que esté cumpliendo años.

Objetivo: Brindar al trabajador la oportunidad de que pase en conjunto con su familia el día de su cumpleaños.

Responsable: Departamento de talento humano

Presupuesto: \$0

Frecuencia: En cada cumpleaños

### ) **Vacaciones adicionales**

Actividad: Otorgar al trabajador un día de vacación adicional a las vacaciones establecidas por la ley.

Objetivo: Brindar al trabajador un descanso extendido en reconocimiento a las labores anuales realizadas para la empresa.

Responsable: Departamento de talento humano

Presupuesto: \$100

Frecuencia: Anual

## ) **Comunicación**

Actividad: Elaborar un reporte de seguimiento donde de acuerdo área el supervisor pueda realizar un seguimiento de las funciones y conocer logros, así se fomenta una dinámica y constante comunicación.

Buzón de sugerencias: Se puede instalar un buzón de sugerencias para que los trabajadores puedan expresar sus ideas sin temor, sus opiniones, sugerencias, y comentarios. A través de este buzón de sugerencias se considerarán las propuestas más relevantes para resolver algún problema o inconveniente y las mismas importantes serán premiadas

Lluvia de ideas: Los supervisores se comprometen en realizar reuniones periódicas donde los subordinados plantearan sus ideas, fortaleciendo las relaciones.

Capacitación de un coach; para oriente a la empresa sobre las “reuniones eficaces” tanto a los directivos como a los trabajadores; orientando y brindando estrategias que ayuden a desencadenar obstáculos de comunicación

Objetivo: Fomentar la comunicación interna. Los colaboradores perciben que sus comentarios y opiniones no son escuchados ni tomadas en consideración.

Responsable: Departamento de talento humano

Presupuesto: \$180

Frecuencia: Mensual.

## ) **Bonos Pagables según el nivel de desempeño del trabajador**

Este tipo de incentivo se divide en 3 fases enfocadas en: Desempeño de la unidad de negocio, desempeño alcanzado en la satisfacción del cliente, y el desempeño laboral, estas fases pueden cumplirse simultáneamente o una fase por mes, debido

a que existen meses donde bajan los ingresos de la cooperativa, por ende, no podrá ejecutar las 3 fases, a continuación, detallaremos cada una de ellas y el porcentaje de comisión a recibir por parte del trabajador, son 3 niveles porque si la institución no alcanza un resultado optimo no pobra cubrir los costos de un plan de incentivos, por eso cada fase posee niveles de desempeños acompañado de un bono pagable.

### **Plan Nivel. 1.- Desempeño de la unidad de negocio (financiero)**

Este desempeño de la unidad de negocio resalta un bono adicional del sobrecumplimiento o comúnmente denominado trabajo adicional del empleado, para aumentar productividad y no limitarla, se debe tener en cuenta que todos estos bonos deben estar presupuestados porque si la institución logra un resultado, el trabajador también tendrá una mejora en su nivel de competencias.

**Tabla 23**

*Desempeño de unidad de negocio*

<b>Desempeño de unidad de negocio (financiero)</b>	<b>Bono pagable (salario %)</b>
90%	0
91%	0.5
92%	1
93%	1.5
94%	2
95%	2.5
96%	3
97%	3.5
98%	4
99%	4.5
<b>100% (objetivos cumplidos)</b>	<b>5</b>
101%	5.5
102%	6
103%	6.5
104%	7
105%	7.5
106%	8
107%	8.5
108%	9
109%	9.5
110%	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla detalla el porcentaje de desempeño que debe tener el empleado para poder beneficiarse del bono o comisión pagable, teniendo en cuenta un sobrecumplimiento que sin duda motivará mucho más al empleado, es decir el desempeño debe llegar a un 90% para que se efectúe y cubrirá hasta el 110%, dependiendo de los resultados del personal, el pago del bono que será un adicional que varíe del 0,5 al 10% de sus ingresos.

**Plan Nivel 2.- Desempeño alcanzado en la satisfacción del cliente.**

El nivel 2 se enfoca en la satisfacción del cliente, es decir de la opinión del servicio que tenga cada cliente de la cooperativa y que influya en la opinión de otras personas, que si es positivo influirá como una publicidad, y por ende aumentará el prestigio de la institución, además que el cliente decidirá regresar nuevamente.

**Tabla 24**

*Desempeño en base a la satisfacción del cliente*

<b>Desempeño de unidad de negocio (financiero)</b>	<b>Bono pagable (salario %)</b>
90%	0
91%	0
92%	0
93%	0
94%	0
95%	1.25
96%	1.5
97%	1.75
98%	2
99%	2.25
<b>100% (objetivos cumplidos)</b>	<b>2.5</b>
101%	2.75
102%	3
103%	3.25
104%	3.5
105%	3.75
106%	4
107%	4.5
108%	4.75
109%	4.75
110%	5

Fuente: Elaboración propia

El esquema es similar al del nivel uno, con la única diferencia es que el bono abarcará del 1.25% al 5% considerando un desempeño del personal desde el 95% según la opinión del cliente.

### **Plan Nivel 3.- Desempeño personal**

Este nivel será determinado por el área de talento humano basado en los objetivos logrados en los niveles anteriores, teniendo un bono pagable del 2.5%, es decir que si el trabajador cumple con un desempeño del 100% que es lo normal, tendría un bono adicional del 10% del sueldo, este tipo de incentivos motiva al trabajador porque no beneficia a un área sino a todos los colaboradores, sin necesidad de convertirlo en una competencia, y sobre todo fortalece a la relación entre trabajadores porque evita que existe envidia laboral.

### **3.6. Duración de la propuesta**

Siempre que se habla de la ejecución y puesta en marcha de estrategias para mejorar alguna actividad o procesos dentro de una compañía, dicho tiempo no debe ser mayor a un año, pues en este rango se permite realizar dos evaluaciones semestrales que permitirá identificar el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral y las sugerencias para corregir y fortalecer acciones en beneficio de la empresa.

La propuesta planteada, tiene como objetivo cumplir las diferentes falencias que poseen la empresa, la misma que se puede desarrollar en el transcurso de un año, debido a que cumple diferentes funciones cada una de las actividades, por esa razón se considera un plan de incentivos en donde se involucren varios aspectos, como

son los detallados en los cuadros expuestos dentro de las estrategias de esta propuesta.

### **3.7. Parámetros de la propuesta**

Los encargados de brindar los talleres, cursos o conferencias deberán estar capacitados en el área de trabajo.

- ) El tiempo para el desarrollo de estas actividades debe cumplirse conforme a las necesidades de los empleados y del capacitador.
- ) Establecer grupos de trabajo para cumplir con el cronograma de ejecución
- ) Para el otorgamiento de los incentivos, premios, reconocimientos u otros, se deberá evaluar el desempeño laboral de cada persona que compone el talento humano de la cooperativa y a su vez deberá ser autorizado por la gerencia.

### **3.8. Viabilidad de la propuesta**

El desarrollo de un plan de incentivos es viable para la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena, debido a que su aplicación establece parámetros para su ejecución que permiten la gestión de forma adecuada, la misma es fácil de entender y cumple su objetivo de mejorar el desempeño del personal y eficiencia en la empresa.

La participación activa y responsable de todos los empleados es clave para obtener los beneficios de productividad de la organización, lo que se refleja en el clima organizacional para generar integración y una alta tasa de competitividad y satisfacción laboral.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Dado que existen varios factores involucrados, como el marketing, la calidad de los productos que ofrece la competencia, entre otros, la metodología de equidad laboral es un refuerzo adicional que influye en el comportamiento del trabajador y su éxito depende de las actividades motivacionales que se agregan a las políticas de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

El sistema de incentivo actual y el salario, puede aumentar el desempeño del trabajador en ciertas áreas, pero no constituye una solución a los problemas relacionados con la productividad o el desempeño laboral de todo el personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.

Según los resultados obtenidos, la falta de comunicación, la insatisfacción laboral, la escasa relación laboral entre compañeros, y un plan de incentivos que favorece a ciertas áreas son las principales debilidades que posee el modelo actual de incentivos que posee la Cooperativa Nueva Huancavilca.

El sistema de incentivos por resultados ha sido implementado por compañía internacionales y ha generado un aumento considerable en el rendimiento de los trabajadores, debido a que muestra que la gerencia se preocupa por el bienestar de sus empleados y los anima a ajustarse a su realidad e impulsa a superar sus expectativas.



## **Recomendaciones**

Se recomienda que la guía de incentivos sea democrática en su redacción e intencionalidad, es decir, se incluya a todos los trabajadores para que no sean estimulados de la misma manera, sino con un profundo sentido de la equidad.

Los incentivos no económicos, así como el salario, deben analizarse en un contexto donde intervengan todos los factores comerciales, no solo la productividad, e integrarse en el plan de incentivos.

Variar los incentivos periódicamente para mantener el entusiasmo y el interés de los trabajadores, y realizar talleres de comunicación para detectar oportunamente las debilidades a mejorar, para tener un plan de incentivos actualizados según las necesidades de los trabajadores.

Para el implemento del sistema de incentivo, se debe tener en cuenta que todos estos incentivos deben estar presupuestados porque si el trabajador logra una mejora en su nivel de competencias, la logrará un resultado económico favorable.

## Referencias bibliográficas

- Adam, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz. New York: Advances in Experimental.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Baquiáx, A. (2013). *Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Tonicapán*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Bedodo, V. G. (2006). Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bitsch, V. &. (2005). *Exploring horticultural employee' attitudes toward their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's Theory of job satisfaction*. Los Angeles: Journal of Agricultural and Applied Economics.
- Chiavenato, I. (2004). *Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Cordero Nieves, Y. (2010). Un sistema de mérito para el siglo XXI. *CLAD Reforma y Democracia*. Obtenido de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/048-octubre-2010/cordero>
- Core, J., & Guay, W. (2001). *Stock option plans for non-executive employees*. New York: Journal of Financial Economics.
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco*. Mexico: Universidad de Guadalajara.
- Enciclopedia de Economía. (2019). *Economipedia*. (Economía48) Obtenido de La Gran Enciclopedia de Economía: <https://economipedia.com>
- Faisal, M., Mook, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). *Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks*. Washinton: Wiley Periodicals, Inc.

- Garcia, M., Posada, N., & Carlos, H. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. Tamaulipas: UAT. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>
- Griffin, P. y. (2014). Developing learner collaborative. *Revista Educación*,, 130-135.
- Hellriegel, J. S. (2002). *Administración, un enfoque en competencias*. Bogotá: Thomson Editores.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2004). *Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer la innovación*. Colombia: IICA.
- Juárez H., J., & Carrillo C, E. (2014). *Administración de la Compensación, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- Kraizberg, E., Tziner, A., & Weisberg, J. (2002). *Employee Stock Options: Are They Indeed Superior to Other Incentive Compensation Schemes?* North Carolina: Journal of Business and Psychology.
- Kumar, C. (2016). Validación estructural del Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS): estudio preliminar en adultos. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272016000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272016000100009)
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Revista Científica Venezolana*.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2008). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal. (2014). *Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal*. Quito: Asamblea Nacional.
- López Gómez, E. (01 de 2016). En torno al concepto de Competencia: Un análisis de fuentes. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322.
- Manani, J. (2014). Aspectos contables de la distribución de dividendos. *CIAT*, 4-7. Obtenido de [http://www.aempresarial.com/web/revitem/5\\_16480\\_65310.pdf](http://www.aempresarial.com/web/revitem/5_16480_65310.pdf)
- Martinez, A., Garcia, A., & Santos, G. (2014). *Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao*. Azcapotzalco: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.

- Medina, V. (2016). *Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivacion laboral en una institucion publica municipal*. Ambato: Pontifica Universidad Catolica del Ecuador.
- Morgeson, F., Campion, M., & Maertz, C. (2001). *Understanding pay satisfaction: The limits of a compensation system implementation*. North Carolina: Journal of Business and Psychology.
- Onge, S. (2000). *Variables Influencing the Perceived Relationship Between Performance and Pay in a Merit Pay Environment*. North Carolina: Journal of Business and Psychology.
- Pino, P., Ponce, M., Aviles, C., & Vallejos, O. (2014). *Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo*. Concepción : scielo.
- Prats, J. (Junio de 2004). *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales*. Obtenido de Universidad de Barcelona:  
[http://www.ub.edu/histodidactica/images/documentos/pdf/tecnicas\\_recursos\\_elaboracion\\_tesis\\_doctorales\\_bibliografia\\_orientacion\\_metodologicas.pdf](http://www.ub.edu/histodidactica/images/documentos/pdf/tecnicas_recursos_elaboracion_tesis_doctorales_bibliografia_orientacion_metodologicas.pdf)
- Rajiv D. Banker, G. P. (26 de 11 de 2010). Una investigación empírica de un plan de incentivos que incluye medidas de desempeño no financieras. *American Accounting Association*, 75(1), 65-92. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/248633?seq=1>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Monterrey - Mexico: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Satey, P. (2015). *Incentivos laborales y clima organizacionales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Speare, R. (2017). *Secretos del liderazgo*. Mexico: Alfil. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/117658?page=31>.
- Velasquez, R. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en chimbote*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2010). *Fundamentos De Psicología Del Deporte Y Del Ejercicio Fisico*. Madrid: Ed. Médica Panamericana.

## Anexos

## Anexo N° 1 Matriz de Consistencia

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROBLEMA	IDEA A DEFENDER	VARIABLES
<p>METODOLOGÍA DEL PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCABILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA</p>	<p>Proponer la metodología para el plan de incentivos, considerando las diferentes escalas de remuneración vigentes para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un diagnóstico del desempeño laboral y sistema de incentivos actuales de los empleados de la cooperativa, considerando al personal administrativo y operativo para medir parámetros de cumplimiento y alcances a los objetivos que la institución se ha proyectado.</li> <li>➤ Identificar las principales debilidades del sistema actual de incentivos monetarios y no monetarios para en base a esos resultados formular propuestas considerando las competencias laborales de los empleados.</li> <li>➤ Proponer una metodología al plan de incentivos para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa.</li> </ul>	<p>¿De qué forma incide la metodología del plan de incentivos en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuál es el estado actual del desempeño laboral del sistema de incentivos que actualmente tiene la cooperativa?</li> <li>➤ ¿Cuáles son las principales debilidades detectadas en el sistema actual de incentivos monetarios y no monetarios?</li> <li>➤ ¿Cuáles son las ventajas de establecer una metodología al plan de incentivos actual que mantiene la cooperativa?</li> <li>➤ ¿En que se basa el plan de incentivos para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa?</li> </ul>	<p>El plan de incentivos con base a los resultados del recurso humano, mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena.</p>	<p>Variable Independiente: Plan de Incentivos</p> <p>Variable Dependiente: Desempeño Laboral</p>

## Anexo N° 2 Cuestionario de Preguntas de la Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE  
SANTA-ELENA  
INSTITUTO DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO

### ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA HUANCÁVILCA.

Estimado colega: el objetivo de esta encuesta es conocer las opiniones y actitudes sobre los incentivos monetarios y no monetarios que la cooperativa le provee. La encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de las respuestas. Con el fin de que la información que se obtenga sea útil, es necesario que contestes sinceramente a todas las preguntas. Responde esta encuesta leyendo atentamente cada pregunta, así como sus opciones de respuesta. Marca con una "X" la respuesta que consideres más adecuada, señalando una sola respuesta por cada pregunta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Género: Femenino  Masculino

Edad:

14-24 años  25-34 años  35-44 años

45-54 años  55 o más

Nivel de estudio:

Primaria  Secundaria  Universitaria  Postgrado

Tiempo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

#### 1. Me siento satisfecho con mi cargo actual

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

#### 2. Estoy de acuerdo con el salario que percibo actualmente

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

**3. Considero que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad**

Totalmente de acuerdo   
 De acuerdo   
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo   
 En desacuerdo   
 Totalmente en Desacuerdo

**4. ¿Usted recibe algún incentivo laboral por los resultados de su trabajo?**

Sí  No

**5. La comunicación con mis compañeros de trabajo es:**

Muy efectiva  Medianamente efectiva  Poco efectiva

**6. Comunicar un problema a mis superiores me toma un tiempo promedio en:**

Minutos  Horas  Días  Semanas

**7. Cumplo mis metas propuestas en el periodo establecido**

Totalmente de acuerdo   
 De acuerdo   
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo   
 En desacuerdo   
 Totalmente en Desacuerdo

**8. Si la cooperativa le diera un incentivo en forma de comisiones, ¿Cuál es el porcentaje de comisiones que le gustaría recibir?**

1-2%  3-5%  Más de 5%

**9. ¿Está de acuerdo con el porcentaje actual que percibe por comisiones?**

Sí  No

**10. ¿Recibe algún tipo de incentivo por sus méritos profesionales?**

Sí  No

**11. ¿Qué tipo de recompensas monetarias le gustaría recibir por sus logros laborales?**

Comisiones   
 Bonos fin de año   
 Otro: .....

**12. ¿Le gustaría recibir el pago de dividendos por parte de la cooperativa?**

Sí  No

**13. ¿La cooperativa tiene algún sistema de incentivos no monetarios?**

Sí  No

**14. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento público por algún objetivo cumplido?**

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa, por favor especifique:

.....  
.....

**15. ¿Estaría de acuerdo que la cooperativa implemente un plan de incentivos?**

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa, por favor especifique:

.....  
.....



### Anexo N° 3 Certificado del Gramatólogo

La Libertad, 09 de enero del 2020

## CERTIFICADO

MÓNICA TOMALÁ CHAVARRÍA, Licenciada en Lengua y Literatura Española, Docente en la Carrera de Educación Inicial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, certifico que:

He leído, revisado y corregido la redacción en la concordancia, la sintaxis y la ortografía del contenido del Trabajo de Titulación "EQUIDAD LABORAL SISTEMAS DE INCENTIVOS POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCABILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA". Elaborado por la Autora ING. JUDITH COELLO ARMSTRONG previo a la obtención del Título de MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en el INSTITUTO DE POSGRADO de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

Debo indicar, además, que es de exclusiva responsabilidad que la Autora cumpla con las sugerencias y recomendaciones dadas en la corrección de la tesis impresa.

Atentamente,



LICENCIADA MÓNICA TOMALÁ CHAVARRÍA, Mg.  
DOCENTE  
SENESCYT REGISTRO No 1031-1386042144

## Anexo N° 4 Informe Urkund



Instituto de Postgrado

### CERTIFICADO ANTIPLAGIO

En mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación y Desarrollo, "EQUIDAD LABORAL: SISTEMA DE INCENTIVOS POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCAVILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA", elaborado por la maestrante Ing. COELLO ARMSTRONG JUDITH FÁTIMA, egresada de la MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PRIMERA COHORTE, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magister en la MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PRIMERA COHORTE, me permito declarar que luego de haber analizado en el sistema antiplagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración del presente proyecto ejecutado, se encuentra con 1% de valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Atentamente,

Ing. Germán Arriaga Baidal, MSc.  
DOCENTE TUTOR

URKUND

### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis Judith - Correcciones 11 Febrero 2020\_Urkund.docx (D64233590)  
**Submitted:** 2/21/2020 8:39:00 PM  
**Submitted By:** judith.coelloarmstrong@yahoo.es  
**Significance:** 1 %

#### Sources included in the report:

MORPIRA SANTANA FRIKA JASMIN.docx (D40943909)

#### Instances where selected sources appear:

1

## Anexo N° 5 Carta Aval



**Huancavilca**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

## CARTA AVAL

Santa Elena, 26 septiembre 2020

A quien corresponda:

Yo, **LUIS ALBERTO CAISA GALARZA**, en calidad de **GERENTE GENERAL** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, certifico y autorizo a la Ing. **JUDITH FÁTIMA COELLO ARMSTRONG**, portadora de la cédula de identidad N° 0918256843, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, realizar su Proyecto de Investigación y Desarrollo con el tema: **"EQUIDAD LABORAL SISTEMAS DE INCENTIVOS POR RESULTADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA NUEVA HUANCABILCA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA"**, así como la aplicación de los instrumentos de investigación, que serán utilizados para fines académicos.

Es todo cuanto puedo dar fe.

Atentamente



**Ing. Luis Caísa Galarza**  
GERENTE GENERAL

[WWW.COACNUEVAHUANCABILCA.COM](http://WWW.COACNUEVAHUANCABILCA.COM)



Nuestro camino  
de EXISTIR es  
SU **PROGRESO**

MATER  
La Libertad

AGENCIA SANTA ELENA    AGENCIA PUERTO LÓPEZ    AGENCIA JINJUPA    AGENCIA GUAYAGAL    AGENCIA MANTA

Matiz  
La Libertad  
Barrío Libertad Av. 7ma calle 21 esq.  
Teléfonos: (+593) 04- 2785-109 / 04- 2782-325

 [coacnuevahuancavilca](https://www.facebook.com/coacnuevahuancavilca)     0982441234